



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Habilidades directivas en la toma de decisiones desde la percepción docente de tres instituciones educativas públicas, UGEL Quispicanchi, Cusco, 2023

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de la Educación

AUTOR:

Ttito Conza, Norman Guilson (orcid.org/0000-0002-8542-5977)

ASESORES:

Mg. Ponce Tello, Patricia Veronika (orcid.org/0000-0002-9253-9999)
Dr. Villafuerte Alvarez, Carlos Alberto (orcid.org/0000-0002-8786-077X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de la Calidad de Servicio

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus niveles

LIMA - PERÚ

2023

Dedicatoria

Con mucho cariño dedicó el presente trabajo de investigación a mi esposa Ingrid y mis lindas princesas Selene y Maryam, a mi señora madre Natividad, a mis queridos suegros, hermanas y hermanos, quienes me impulsaron y ayudaron a cumplir este anhelado objetivo.

Agradecimiento

A Dios por darme fortaleza, perseverancia, paciencia y salud en este arduo camino.

A la escuela de pos grado y docentes de la UCV, en especial a mi docente de investigación quien me impulso a lograr mis estudios de maestría.

A mis colegas de grupo con quienes compartí momentos de trabajo muy gratos.

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	25
3.1. Tipo y diseño de investigación	25
3.2. Variables y operacionalización	26
3.3. Población, muestra y muestreo	27
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	29
3.5. Procedimientos	32
3.6. Método de análisis de datos	33
3.7. Aspectos éticos	34
IV. RESULTADOS	35
V. DISCUSIÓN	46
VI. CONCLUSIONES	52
VII. RECOMENDACIONES	54
REFERENCIAS	55
ANEXOS	

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Población de estudio	27
Tabla 2. Muestra de estudio	28
Tabla 3. Validación de expertos	30
Tabla 4. Resultados del SPSS de confiabilidad	31
Tabla 5. Ficha técnica de la variable habilidades directivas	31
Tabla 6. Ficha técnica de la variable toma de decisiones	31
Tabla 7. Baremo de la variable independiente	32
Tabla 8. Baremo de la variable dependiente	32
Tabla 9. Tabla cruzada de las habilidades directivas con la toma de decisiones	35
Tabla 10. Tabla cruzada de las habilidades directivas con el estilo decisivo	36
Tabla 11. Tabla cruzada de las habilidades directivas con el estilo flexible	37
Tabla 12. Tabla cruzada de las habilidades directivas con el estilo jerárquico	38
Tabla 13. Tabla cruzada de las habilidades directivas con el estilo integrado	39
Tabla 14. Tabla de la prueba de normalidad	40
Tabla 15. Informe de ajuste de modelo de la hipótesis general	41
Tabla 16. Pseudo R cuadrado de la hipótesis general	41
Tabla 17. Informe de ajuste de modelo de la hipótesis específica 1	42
Tabla 18. Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 1	42
Tabla 19. Informe de ajuste de modelo de la hipótesis específica 2	43
Tabla 20. Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 2	43
Tabla 21. Informe de ajuste de modelo de la hipótesis específica 3	44
Tabla 22. Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 3	44
Tabla 23. Informe de ajuste de modelo de la hipótesis específica 4	45
Tabla 24. Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 4	45

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Gráfico de barras habilidades directivas y toma de decisiones	34
Figura 2. Gráfico de barras habilidades directivas y el estilo decisivo	35
Figura 3. Gráfico de barras habilidades directivas y el estilo flexible	36
Figura 4. Gráfico de barras habilidades directivas y el estilo jerárquico	37
Figura 5. Gráfico de barras habilidades directivas y el estilo integrado	38

Resumen

El presente trabajo de investigación abordó temas en esencia sobre las habilidades directivas y la toma de decisiones, cuyo objetivo general fue el de determinar la influencia de las habilidades directivas en la toma de decisiones desde la percepción docente.

De tipo aplicado, enfoque cuantitativo, método hipotético-deductivo, nivel explicativo, diseño no experimental. La población se conformó por 120 profesores de tres colegios secundarios de 24 y 64 años de edad. Para seleccionar la muestra, se empleó un muestreo estratificado probabilístico, ya que el universo de estudio se dividió en grupos o colegios. La técnica de investigación que se implementó fue la encuesta y como instrumento un cuestionario. En lo que respecta a la credibilidad de ambos cuestionarios, se llevó a cabo mediante juicio de expertos, con el fin de determinar la fiabilidad utilizando el coeficiente alfa de Cronbach,

Como resultados se observa la prueba de regresión logística ordinal, determinado por un Chi cuadrado igual a 122,230, un nivel de significancia de $0,00 < 0,05$ y un valor de Pseudo R2 de Nagelkerke de 0,744 lo que infiere que las habilidades directivas influyen significativamente en un 74,4% a la toma de decisiones desde la percepción docente. Por lo tanto, se ha podido demostrar que, si las habilidades directivas se desempeñan adecuadamente, influenciará de manera positiva en la toma de decisiones, haciendo que la labor de los maestros sea óptimo, este efecto a la vez hará que mejoren los aprendizajes de los estudiantes.

Palabras Clave: Habilidades directivas, toma de decisiones, educación.

Abstract

The present research work essentially addressed issues on management skills and decision making, whose general objective was to determine the influence of management skills on decision making from the teacher's perception.

Applied type, quantitative approach, hypothetical-deductive method, explanatory level, non-experimental design. The population was made up of 120 teachers from three secondary schools of 24 and 64 years of age. To select the sample, a probabilistic stratified sampling was used, since the universe of study was divided into groups or schools. The research technique that was implemented was the survey and as an instrument a questionnaire. Regarding the credibility of both questionnaires, it was carried out through expert judgment, in order to determine reliability using Cronbach's alpha coefficient.

As results, the ordinal logistic regression test is observed, determined by a Chi square equal to 122.230, a significance level of $0.00 < 0.05$ and a Nagelkerke Pseudo R2 value of 0.744, which infers that managerial skills influence significantly in 74.4% to decision-making from the teacher's perception. Therefore, it has been possible to demonstrate that, if management skills are performed adequately, it will positively influence decision-making, making the work of teachers optimal, this effect at the same time will improve the learning of the students. Students.

Keywords: Management skills, decision making, education.

I. INTRODUCCIÓN

El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF, 2020) definió a la toma de decisiones como el desarrollo sistemático para elegir varias alternativas, dicha elección debe basarse en tener criterios específicos y contar con información pertinente para realizar una buena elección. Además, todas las personas toman diariamente decisiones y si estas son erradas afectará su presente y su futuro, entonces está claro que para tomar decisiones es importante analizar las posibles consecuencias que traerá a futuro o los beneficios que esto nos brinda.

La Organización de las Naciones Unidas (UNESCO, 2016) sostuvo que la toma de decisiones con respecto a organizaciones posee un orden jerárquico el cual corresponde a necesidades privadas o particulares sea por el tiempo o tipo de trabajos y acciones a trabajar. En un nivel operativo, aquellos que realizan tareas rutinarias la toma de decisiones por lo general son programados es decir tienen la particularidad de tener un cierto tipo de respuesta, en otras palabras, las decisiones se dan por necesidad ya sea para mejorar algún bien o el cambio del mismo.

Por otra parte, el Banco Mundial (BM, 2017) mencionó que los problemas de aprendizaje van aumentando en lugar de cerrar brechas. Es así que muchos jóvenes pobres tienen mayores limitaciones para formarse de manera adecuada y carecen de habilidades básicas de estudio. Debido a esta razón es fundamental que los individuos desarrollen habilidades y destrezas en la toma de decisiones acertadas, sobre todo si son directivos educacionales, además de ser responsables de administrar las instituciones educativas que presiden.

Según la Red de Apoyo a la Gestión Educativa (RedAGE, 2020) hizo un análisis exhaustivo de la educación Boliviana, de tal manera pudo identificar que la educación en dicho país está caracterizada bajo una atención dispareja, también menciona que la educación pública en Bolivia depende del estado y está caracterizada por tener una pésima calidad, además de tener dificultades económicas en cada institución educativa; todo esto sin duda es por las malas decisiones que toman los directivos que asumen cargos grandes como el ministro de educación, directores de las gerencias regionales y también directores de instituciones educativas.

El Ministerio de Educación (Minedu, 2021) realizaron investigaciones para analizar cómo se están desempeñando los directores en las diferentes instituciones

educativas en provincia y en la capital Lima, en cuanto a la toma de decisiones, donde el 71,9 % directivos de alguna manera toman decisiones acertadas y solo el 28,1 % no logro hacerlo, a pesar de ello, aún hay un buen número de directores que no demuestran habilidades para tomar decisiones acertadas.

El Consejo Nacional de Educación (CNE, 2017), su objetivo principal es promover una educación justa e igualitaria en todo el país, a través de investigaciones y evaluaciones, emite recomendaciones y propuestas que influyen en las decisiones del Ministerio de Educación y otros actores relevantes, el CNE juega un papel relevante en el proceso de tomar decisiones educativas en Perú y sus recomendaciones impactan las políticas y acciones implementadas por el Minedu, con el objetivo de elevar la calidad y promover la equidad en el ámbito académico del país.

Por otra parte, el Ministerio del Ambiente (MINAM, 2022) mencionó que el Perú empezó el proceso de interactuar a la ciencia con la toma de decisión, con el objetivo de solucionar problemas de medio ambiente. De esta forma, sea el inicio de aplicar las tecnologías en las soluciones a los problemas en el Perú, para lograr ello es importante tomar decisiones inmediatas y concretas, por ende, se busque relacionar la ciencia y tecnología con la importancia de tomar decisiones, no tomar una decisión adecuada perjudica el futuro de las personas y la conservación del ambiente.

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2012), los municipios tienen una personalidad legal reconocida por el derecho público y tienen plena capacidad para tomar decisiones en beneficio de la población. Además, gozan de independencia política, económica y administrativa en lo que respecta a su competitividad. Cada año, todos los gobiernos locales en Perú reciben un presupuesto para realizar diferentes proyectos. Sin embargo, al finalizar el año, muchos de ellos devuelven grandes sumas de dinero debido a una mala administración y decisiones equivocadas que toman durante el período.

Con respecto a la problemática local se pudo observar que la mayoría de los directivos de las tres instituciones públicas que fueron materia de estudio, les cuesta tomar decisiones acertadas, debido a que los directivos no poseen habilidades directivas pertinentes, sobre todo a la hora de tomar decisiones, por ende tienen dificultades para tomar decisiones concretas, como consecuencia se

puede evidenciar el deficiente servicio que se ofrece o simplemente muchos objetivos sin cumplir y sin ninguna posibilidad de mejora y crecimiento.

Basándonos en lo indicado líneas arriba, se formuló el problema de manera general: ¿Cómo influyen las habilidades directivas en la toma de decisiones desde la percepción docente de tres instituciones educativas públicas, UGEL Quispicanchi, Cusco, 2023? Y como problemas específicos: (1) ¿Cómo influyen las habilidades directivas en el estilo decisivo desde la percepción docente? (2) ¿Cómo influyen las habilidades directivas en el estilo flexible desde la percepción docente? (3) ¿Cómo influyen las habilidades directivas en el estilo jerárquico desde la percepción docente? (4) ¿Cómo influyen las habilidades directivas en el estilo integrado desde la percepción docente?

El trabajo se justifica teóricamente, por permitir un análisis cuidadoso de las habilidades directivas, así como la toma de decisiones, bajo el propósito de acrecentar y perfeccionar los conocimientos teóricos. Baena (2017) indicó que la justificación teórica está estrechamente relacionada con el deseo del investigador de explorar en mayor profundidad los enfoques teóricos que abordan el problema descrito. Para dicho sustento teórico se consideraron las contribuciones de Whetten y Cameron (2011) mencionados por Morales (2022) para respaldar la base teórica y a través de su contribución, se logró dimensionar la primera variable. Además, se tuvo en cuenta el aporte de la Fundesyram (2011) citado por Morales (2022), que permitió dimensionar la variable de toma de decisiones.

Además, se expresó una justificación práctica, puesto que, al utilizar las variables en estudio, fue posible conformar un equipo directivo altamente efectivo. Del mismo modo, al comprender la incidencia de las habilidades directivas en la toma de decisiones, los dirigentes escolares fueron capaces de motivar al trabajador educativo a desempeñar sus cargos de manera óptima. Bernal (2010) indicó que un estudio posee una justificación práctica de manera que su ejecución contribuya a la resolución de una dificultad y también contribuyan abordar dicho problema de manera efectiva.

Desde la perspectiva metodológico, se justifica porque se propuso procesos que garanticen respuestas a las interrogantes previamente propuestas, también sigue un conjunto de pasos para recolectar información, cuyo rasgo dominante es la confiabilidad de los resultados. Además, se estructuró tomando en cuenta

instrumentos auténticos y validados de manera adecuada por tres especialistas en temas de investigación. Méndez (2011) Indicó que la justificación metodológica de un estudio se da cuando se crea un nuevo instrumento para recopilar y examinar los datos. Además, permite investigar de manera más adecuada a una población específica.

También se expresó una justificación social, puesto que el presente trabajo de investigación, también busco resolver problemas sociales, empoderando a grupos vulnerables o promoviendo la educación en comunidades específicas con necesidades de la población de Urcos. Hernández (2012), Arias, Fernández y Baptista (2014), Cárdenas y Salinas (2009) concuerdan en la importancia que cualquier investigación tenga un impacto significativo en la sociedad, mostrando su relevancia y beneficios para la comunidad. Por su parte, Villagómez, Novoa, Mejía y Ñaupas (2014) argumentan que un trabajo de investigación tiene un impacto positivo y beneficiar directamente a ciertas comunidades o sectores de la sociedad al ofrecer soluciones sus problemas o necesidades.

En vista a ello se pudo proponer como objetivo general: Determinar la influencia de las habilidades directivas en la toma de decisiones desde la percepción docente de tres instituciones educativas públicas, UGEL Quispicanchi, Cusco, 2023, y como objetivos específicos: (1) Determinar la influencia de las habilidades directivas en el estilo decisivo desde la percepción docente (2) Determinar la influencia de las habilidades directivas en el estilo flexible desde la percepción docente (3) Determinar la influencia de las habilidades directivas en el estilo jerárquico desde la percepción docente (4) Determinar la influencia de las habilidades directivas en el estilo integrado desde la percepción docente.

Por último, se estableció como hipótesis general: Las habilidades directivas influyen significativamente en la toma de decisiones desde la percepción docente de tres instituciones educativas públicas, UGEL Quispicanchi, Cusco, 2023. Y como hipótesis específicas: (1) Las habilidades directivas influyen significativamente en el estilo decisivo desde la percepción docente (2) Las habilidades directivas influyen significativamente en el estilo flexible desde la percepción docente (3) Las habilidades directivas influyen significativamente en el estilo jerárquico desde la percepción docente (4) Las habilidades directivas influyen significativamente en el estilo integrado desde la percepción docente.

II. MARCO TEÓRICO

Para los antecedentes internacionales se consideró al autor Arias (2023) quien realizó una investigación de maestría en Ecuador denominada Habilidades directivas y clima organizacional, su meta fue establecer una correspondencia con ambas variables. Este trabajo fue de tipo básico, enfoque cuantitativo, no experimental en su diseño. Para su población tomó en cuenta a los docentes, para lo cual tomó como una muestra a 45 de ellos, los mismo que completaron y respondieron dos cuestionarios como una forma de tener datos; de estos se alcanzó en confiabilidad Alfa de Cronbach un 0,835 variable independiente y un 0,911 variable dependiente, Los resultados respaldaron la presencia de una correspondencia baja pero importante, con un coeficiente de $r=0,460$ y un valor de relevancia de $p=0,001$, por ende respalda la hipótesis general. En resumen, los hallazgos de la investigación corroboran la hipótesis general propuesta en el estudio, esto indica que existe una correspondencia significativa de dichas variables.

Por otra parte, Inca (2022) quien realizó una investigación de doctorado con el objeto de generar una propuesta educativa para mejorar las habilidades directivas de los profesores ecuatorianos, en cuanto al método fue un diseño no experimental, enfoque cuantitativo, diseño de tipo transversal transeccional y su población estuvo conformada por profesores. En cuanto a los resultados frente al instrumento utilizados, Inca señala que el valor de p es < 0.05 ; tomando en cuenta este resultado concluyo que no sigue una distribución normal por ello tuvo que descartar la hipótesis por ser nula, en cuanto a los resultados de la variable independiente se adquirió entre 95,5 a 97,7 % de asertividad, en cuanto a la autopercepción de los directivos el 4,5 % se encuentran en un nivel medio. En conclusión, existe una correspondencia importante entre ambas variables, y es urgente diseñar un proyecto académico coaching para fortalecer los desempeños de los directivos, todo ello permitiría mejorar el régimen educativo en su IE. En ese sentido este trabajo tiene mucha relación con las, metas de la presente tesis.

Por otro lado, Campuzano (2020) realizó una investigación de maestría en Guayas Ecuador de nombre toma de decisiones y su impacto en la administración, dicho trabajo fue elaborado con el objeto de establecer la correspondencia entre

ambas variables, este trabajo fue de tipo aplicada, enfoque cuantitativo, con un nivel correlacional, en cuanto a la población considero a profesores, la muestra estuvo compuesta por 42 de ellos, donde se les administro un instrumento de recojo de datos, para recoger datos sobre la apreciación en cuanto a las dos variables, dichos instrumentos pasaron por valides de expertos para luego determinar su confiabilidad tomando en cuenta que se obtuvo resultados acertadas en cuanto al coeficiente de Cronbach. El autor obtuvo como resultados los siguientes datos; el 62% encuestados, mencionaron que la variable independiente se encuentra en bajo nivel, por otro lado, el 33% que corresponde a la variable dependiente, indica que es tolerable, En conclusión, tomando en cuenta estos resultados el autor pudo evidenciar que existe una relación importante y dicha correspondencia es muy significativa con un $Rho=0,619$, y $0,029 < 0,05$, respectivamente.

González et al. (2019), quienes realizaron una tesis de maestría, donde decidieron estudiar la toma de decisiones y la responsabilidad social. Para dicha investigación tuvieron como población a profesores chilenos, Los autores consideraron un trabajo de tipo aplicada, También consideraron un enfoque cuantitativo, donde se utilizó como muestra a 39 docentes. En cuanto a la confiabilidad fue de 0.70, resultado obtenido mediante el coeficiente Cronbach, por otra parte, los resultados obtenidos en este trabajo determinaron que no existe ninguna distinción de la percepción y se relacionan de manera directa entre profesores, además de presentar una valoración alta el cual se vincula a la escala ciudadanía, participación y democracia (brecha= 0,29), solidaridad =0,06 y principios y valores =0,26. Por ultimo llegaron a la conclusión que el estudio actual revela una visión positiva sobre la aplicación de estrategias relacionadas con la responsabilidad social, en concreto, los profesores muestran una mayor apreciación por las acciones vinculadas a la ciudadanía, participación y democracia.

Por ultimo Coello et al. (2021) Hicieron un estudio para establecer la correspondencia de las habilidades directivas y los resultados de un centro educativo. Para este trabajo se consideró un enfoque cuantitativo, tipo teórico básico no experimental, para ello su muestra estuvo conformado por 20 docentes, según los resultados que obtuvieron se muestra que un 85% de directivos son

capaces de identificar los problemas de su entorno y un 90% son capaces de hacer una relación entre docentes y administrativos, por otro lado, un 85% de directivos están preparados para solucionar dificultades pertinentemente y un 80% de ellos son dignos de confianza. Los resultados en cuanto a información inferencial según la Rho y la R de Spearman fue de 0,112 y 0,112, para la variable dependiente. Los autores indicaron que no hay mucha relevancia en los hallazgos teniendo así el 0.0136. En ese sentido concluyen que las habilidades directivas poseen una correspondencia favorable frente a los resultados que puede tener un centro educativo. Tomando en cuenta estos resultados se concluye que, mejorando las habilidades directivas de los directores, mejorara la labor de los profesores, mejorara también la calidad de enseñanza en los escolares y mejorara el servicio del centro educativo.

Para los antecedentes nacionales se consideró la investigación realizada por Flores (2022) dicho trabajo fue una investigación de maestría llevada a cabo en Ocongate, Cusco, La finalidad fue establecer una correspondencia entre habilidades directivas y toma de decisiones. El enfoque del estudio fue cuantitativo, tipo aplicada, hipotético-deductivo de método. Nivel correlacional de diseño y no experimental. La población considerada en el estudio fue de 89 profesores, 72 de ellos fueron la muestra. Para recopilar datos, utilizo cuestionarios previamente validados mediante el coeficiente de Cronbach por expertos. Como resultados se obtuvieron para la variable independiente, que un 1,4% de los profesores se encontraban en inicio, mientras que el 43,1% se encontraba en proceso y el 55,6% en logrado con respecto al desarrollo de sus habilidades directivas. En cuanto a la variable dependiente, el 4,2% de los docentes encuestados la consideraron mala, el 47,2% la consideraron regular y el 48,6% la consideraron buena. Al analizar la correlación de Spearman, se encontró una correspondencia significativa entre ambas variables. En conclusión, para lograr una toma de decisiones efectiva y acertada, es necesario primero desarrollar las habilidades directivas.

Rosales (2020) realizó una investigación de tesis de maestría en Tarma-Junín con la finalidad de establecer una correspondencia de las habilidades directivas con el estrés laboral. Esta investigación tuvo un enfoque aplicado y utilizó un diseño cuantitativo, considerando un nivel correlacional. La muestra estuvo

compuesta por 84 profesores seleccionados mediante muestreo aleatorio simple, y se aplicó una encuesta como instrumento. Los resultados obtenidos revelaron una vinculación significativa e indirecta entre la variable independiente y la dependiente. Pero, al analizar sus dimensiones específicas, pudieron demostrar que no se demuestra la correspondencia de las habilidades interpersonales, las capacidades relacionadas con la gestión del tiempo y la comunicación con el estrés laboral de los profesores. En cambio, se identificó una relación entre el estrés laboral de los docentes y las habilidades de diagnóstico, conceptuales y técnicas. En conclusión, se puede afirmar que no poseer competencias directivas es un factor de riesgo para el estrés laboral en profesores, según los hallazgos obtenidos en esta investigación.

Morales (2022) quien hizo un trabajo de maestría con el fin de examinar la correspondencia de las habilidades directivas con la toma de decisiones. Este estudio se caracterizó por ser aplicado, cuantitativo en su enfoque y tener un diseño no experimental, nivel correlacional. La autora seleccionó a 58 docentes como muestra para su investigación. Con el propósito de recopilar información, utilizó un cuestionario, estos fueron revisados y aprobados por expertos, quienes indicaron que son fiables, para lo cual utilizaron el coeficiente alfa de Cronbach. Los hallazgos alcanzados en relación al objetivo general revelaron una verosimilitud de 0,000, lo cual es menor que el valor de significancia de 0,05. Además, se determinaron valores Cox y Snell de 99,3% y Nagelkerke de 99,6%. En resumen, se pudo determinar que, fortalecer las habilidades directivas, mejora la toma de decisiones.

Morales (2018) realizó un estudio de maestría con el fin de examinar en vínculo entre las habilidades directivas y el rendimiento laboral en Barranca - Lima. La población de estudio consistió en 52 docentes, lo cual fue considerado un tamaño pequeño de población, por lo que se utilizó un muestreo censal sin establecer una muestra específica. El tipo fue aplicado, correlacional, no experimental. En la recolección de datos, emplearon una encuesta con 17 preguntas utilizando la escala de Likert, así como un cuestionario como segundo instrumento. Como resultado se obtuvo que, al evaluar la hipótesis general se encontró una significancia de 0.000, lo cual es inferior al valor alfa de 0.05 establecido para este análisis. Esto llevó al rechazo de la hipótesis siendo nula, esto ratifica la presencia de una correspondencia importante y favorable entre las

habilidades directivas y el rendimiento en el trabajo. En síntesis, se puede deducir que hay una correspondencia importante entre ambas variables, según los descubrimientos de este estudio.

Finalmente, se examinó el trabajo de Gutiérrez (2019), quien llevó a cabo un trabajo de maestría en Challhuahuacho - Apurímac con el fin de investigar la correspondencia de las habilidades directivas con el clima organizacional. Este trabajo, fue aplicado, enfoque cuantitativo y no experimental, nivel correlacional. La población de estudio quedó compuesta por 118 profesores, los cuales se seleccionó una muestra de conveniencia de 110 maestros mediante un muestreo probabilístico. Se empleó un cuestionario de escala para la recogida de información. Los hallazgos revelaron un nivel regular del 88.2% en cuanto a la variable independiente, para la variable dependiente se obtuvo un nivel medio del 86.4%, lo que indica que no se encontraron niveles relevantes en ambos aspectos. En relación a las hipótesis planteadas, se confirmó la correspondencia entre las dos variables. En conclusión, se evidenció que a medida que se desarrollan y despliegan más habilidades directivas, se mejora el clima organizacional, esto se respalda mediante los resultados obtenidos en el estadístico Chi cuadrado de Pearson.

Para los fundamentos teóricos de la variable independiente habilidades directivas, se tomó la perspectiva de Madrigal (2009) citado por Flores (2022) quien señala que dicha habilidad está centrada principalmente en comprender acciones llevadas a cabo por los directivos, teniendo en cuenta aspectos como qué deben hacer, qué recursos requieren y, lo más crucial, los resultados esperados. El liderazgo de un grupo requiere conocimientos específicos, especialmente si se busca una conducción eficaz. Para lograrlo, se necesitan habilidades y capacidades de gestión interpersonal que permitan liderar, influir, orientar, motivar y persuadir, fomentando el trabajo colaborativo y, lo más importante, saber cómo hacerlo. Al considerar estas características, los líderes estarán preparados para obtener logros satisfactorios. El autor expone teorías:

La primera teoría aborda la inteligencia humana y sus capacidades desde una perspectiva trifásica; se refiere a cómo un líder o ejecutivo puede desarrollar la capacidad de aprender, analizar, aplicar e innovar. La finalidad de todo ello es lograr

metas y objetivos.

La segunda teoría es la de dirección: Esta teoría se considera como un componente del proceso administrativo. No obstante, se enfatiza la importancia de llevar a cabo las acciones de manera eficiente. Para lograrlo, se necesitan habilidades y aptitudes adecuadas para un rendimiento óptimo.

Por otro lado, Herawaty et al. (2019), indicaron que, las habilidades directivas es una serie de cualidades esenciales, el cual deben poseer los directivos de una institución. Estas cualidades se evidencian en la capacidad de guiar al personal hacia la consecución de diversos objetivos dentro de plazos establecidos. Los directores, como líderes de la institución, tienen la facultad de actuar en situaciones negativas y demostrar sus habilidades para mantener la confianza y motivación del equipo frente a desafíos. Su virtuosismo radica en su capacidad persuasiva para lograr significativos avances en el logro de metas y mejorar el rendimiento del personal en cada actividad.

Bagheri et al. (2022) indicaron que, las habilidades directivas constituyen una faceta esencial del rol de los gerentes o directivos, pues les permiten actualizar y transformar los recursos fundamentales de la empresa, asegurando así el mantenimiento y desarrollo de su ventaja competitiva y rendimiento. Estas habilidades provienen principalmente del talento humano en la gestión, las relaciones sociales de gestión y las capacidades cognitivas de gestión, que actúan como antecedentes fundamentales en su configuración. Díaz et al. (2021). Indico que las habilidades directivas deben dirigirse hacia la satisfacción de las demandas y requisitos del siglo actual, manteniéndose actualizadas frente a las necesidades futuras.

El mundo empresarial actual se caracteriza por ser competitivo y complejo, en este entorno, la ventaja competitiva sostenible resulta crucial para la supervivencia de las organizaciones e instituciones. Sin embargo, esta ventaja no se limita únicamente a las empresas, sino que también se aplica a las capacidades y competencias de los individuos en cuanto a sus habilidades directivas. (Mirzaei Daryani et al., 2016). Los estudios han demostrado que las diversas posiciones de una determina empresa o institución se debe al buen desempeño de sus gerentes o directivos, en cuanto a sus habilidades directivas, así como las de los

administradores de bibliotecas académicas quienes poseen características directivas excelentes (Hayati & Barahmand, 2012), por lo tanto, el éxito de las organizaciones depende de gerentes competentes y calificados y el desarrollo óptimo de sus habilidades directivas (Sparl et al., 2013).

Carson y Gilmore, (2000), indicaron que las habilidades directivas son esenciales para cualquier actividad sólida, dichas habilidades son características importantes estrechamente relacionadas con el desempeño eficiente en un trabajo. Van más allá de las habilidades, conocimientos y las habilidades tradicionales y se asocian con motivos, rasgos y autoconceptos (Getha-Taylor et al., 2016). Según Bharwani y Talib (2017), las habilidades directivas se considera un concepto confuso, pero se conceptualizan ampliamente como una serie de comportamientos específicos, que permiten a las personas, realizar el trabajo de manera competente y crecer a nivel personal. Koenigsfeld et al. (2012) definen las habilidades directivas como conocimientos y comportamientos que los gerentes o directivos deben demostrar en niveles de competencia altos.

Bonifaz (2012) hablo de las habilidades directivas como parte de las competencias y destrezas de los individuos para dirigir a las personas para alcanzar las metas y de esta manera se conduzca al éxito de la entidad, pero llegar hasta este punto no tarea fácil, el directivo deber tener la capacidad de resolver problemas inmediatos y tomar decisiones acertadas. Bonifaz en su libro menciona tres características:

La primera característica es el desarrollo humano; busca la calidad de desempeño de cada persona, empezando de los directivos o líderes hasta el último personal que en este caso sería el personal de limpieza o vigilancia, el líder busca el crecimiento de su personal para tener mejores resultados y para lograr ello se necesita desarrollar capacidades de desarrollo humano, donde es importante tomar en consideración el papel del directivo y el desempeño del directivo.

La segunda característica es la comunicación para la calidad; busca reconocer la importancia de los procesos comunicativos para llevar de manera eficiente una organización o institución, además de ser un instrumento para resolver problemas y darle las soluciones adecuadas. Para tener éxito en cuanto se refiere a esta capacidad es necesario desarrollar los procesos comunicativos, conociendo

primero las definiciones y formas, identificando los obstáculos, centrarse en el logro de aprendizajes y la solución de conflictos.

La tercera característica es el liderazgo; el líder alienta, motiva, conversa, escucha y es empático. Además, se considera el encargado de la vida y los destinos de su personal, tiene la gran responsabilidad de solicitarles mejor rendimiento a sus trabajadores brindándoles las facilidades y materiales para la ejecución y logro de tareas. Una de las grandes características que debe tener el líder es de influir en sus trabajadores con el fin de lograr excelentes resultados.

En cuanto al papel vital de las habilidades directivas Moradi et al., (2020) indico que la competencia de los gerentes o directivos en términos de sus habilidades, Es uno de los pilares esenciales para alcanzar el éxito sostenido en cualquier entidad, y el uso de tales habilidades puede mejorar el desempeño de los empleados en relación con los objetivos, juegan un papel positivo en la eficacia de la organización. Katz (2009) define la habilidad “como una habilidad que puede ser desarrollado, no necesariamente innato, y que se manifiesta en el desempeño, no simplemente en potencial (p. 91). La efectividad y la productividad de la gestión requieren habilidades de gestión que puedan utilizarse para lograr metas organizacionales en diferentes situaciones y posiciones (Masi & Cooke, 2000).

Las habilidades se demuestran al llevar a cabo actividades con precisión. García, Boom y Molina, (2017), por su parte; Rojas y González (2018), indicaron que las habilidades son actitudes que pueden ser conscientes o inconscientes durante un evento. Desde una perspectiva psicopedagógica, se sostuvo que las habilidades forman un régimen complicado de actividades y trabajos necesarios con el fin de regular las tareas que se generan y desarrollan durante un evento. En el ámbito educativo, se establece que las habilidades directivas abarcan competencias, capacidades y aptitudes que un líder educativo debe poseer para dirigir tanto a sí mismo como a su equipo de trabajo, incluyendo el entorno inmediato, y así impulsar el logro de los objetivos institucionales (Ascón et al., 2019; Ramírez, 2018). Se destaca que estas habilidades directivas son esenciales para alcanzar con eficacia los objetivos institucionales (Rivera y Morales, 2019).

La adquisición de habilidades para los directivos es una preocupación clave en las instituciones, ya que deben estar bien preparados para tomar decisiones acertadas y mantener las actividades institucionales de manera eficiente (Pereda, López y Santa Cruz, 2018). Los directivos de instituciones van aprendiendo a mientras van desempeñando su cargo, enfrentándose a diversas situaciones propias de su función y buscando soluciones precisas a los problemas laborales diarios (Tobón et al., 2020). En el contexto de pandemia, se observó que muy pocos directivos lograron buscar estrategias para liderar eficientemente las instituciones educativas frente a los nuevos desafíos que demandó dicho problema.

También se tomó en cuenta la perspectiva de Ascón et al. (2021), quienes presentaron una pirámide que relaciona las habilidades directivas con los diferentes niveles de responsabilidad y el progreso profesional de las personas en el trabajo, con el objetivo de ascender a cargos superiores. En este sentido, se requiere adquirir y dominar nuevas habilidades a medida que se asume mayor responsabilidad. A medida que la responsabilidad aumenta, las competencias de liderazgo adquieren mayor importancia. La pirámide consta de cuatro niveles.

En el primer nivel se encuentran las competencias básicas, que abarcan las competencias de planificación, coordinación, liderazgo y supervisión. El segundo nivel se centra en el desarrollo de los subordinados, y engloba habilidades como la motivación, capacitación, formación y promoción de la participación de los empleados. En el tercer nivel se encuentran las habilidades que influyen en la implicación personal, como la eficacia y la gestión del tiempo. Por último, en la parte superior de la pirámide se sitúa una habilidad única y desafiante de aprender y desarrollar: el liderazgo. Además, las habilidades directivas se relacionan con los niveles de responsabilidad y el ascenso en el trabajo. La pirámide incluye competencias básicas, desarrollo de subordinados, habilidades de implicación personal y, en la cima, la habilidad más compleja de adquirir: el liderazgo.

Puchol y Puchol (2016), mencionados por Morales (2022), afirmaron que el objetivo principal de desarrollar habilidades directivas es entender las acciones llevadas a cabo por los directores y tener claridad sobre la dirección que deben tomar. Además, implica identificar las habilidades que tienen que adquirir y lo más significativo, metas que se esperan lograr. Estas competencias y habilidades son

fundamentales para cumplir diversas funciones en un equipo, como motivar, guiar, influir y persuadir a los miembros del equipo. El éxito en el liderazgo implica no solo habilidades de gestión, sino también habilidades interpersonales para interactuar y dirigir efectivamente a un equipo. En un entorno educativo, las estrategias directivas constan de diversas etapas para alcanzar el éxito. En primer lugar, se encuentra la relevancia de una comunicación interna en una institución educativa, la utilización de herramientas de comunicación personal, la atención a las denuncias, la habilidad para realizar entrevistas, la celebración de reuniones emotivas y la eficacia en el diálogo público.

En su libro, los autores mencionaron una característica clave relacionada con las habilidades directivas. Esta característica es la importancia de contar con un sistema de comunicación interna en las empresas o instituciones, que vaya más allá de solo transmitir información. Estas habilidades de comunicación se definen a través de cuatro indicadores. El primer indicador es la atención a las quejas y reclamaciones, donde los directivos deben responder de manera inmediata, reconociendo que las quejas son una forma de comunicación interna. En segundo indicador se encuentra el arte de la entrevista, donde los directivos deben ser capaces de aprovechar al máximo estas interacciones, ya que suelen tener una intención específica, especialmente por parte de los directivos. En tercer indicador, se destaca la importancia de tener reuniones efectivas en las empresas o instituciones. Estos espacios permiten analizar problemas, debatir temas importantes y la falta de reuniones puede afectar el rumbo de la empresa o institución. El cuarto indicador se refiere a la habilidad de hablar en público, la cual es una característica crucial para los directivos. Es importante señalar que incluso los actores más experimentados sienten ese nerviosismo antes de una actuación, pero adquirir esta habilidad es esencial para los líderes o directivos (Puchol y Puchol, 2016).

En su libro, Pérez (2018) indicó que, tener habilidades directivas, es poseer ciertas características necesarias en todos los niveles, los directivos deben poseer ciertas cualidades para alcanzar el éxito. Estas características abarcan la aptitud para colaborar en grupo y la habilidad para concebir y llevar a cabo estrategias de largo plazo, la disposición para asumir riesgos y la habilidad para desarrollar y

mantener relaciones humanas sólidas. En la literatura sobre liderazgo se ha debatido si estas cualidades deseables son las mismas en todas las situaciones o si varían según la contingencia presentada. Sin embargo, en general, se considera que los directivos deben poseer cualidades conceptuales, cualidades humanas y cualidades técnicas.

En su libro, el autor destacó tres características, siendo la primera la conceptual o cognitiva. Esta cualidad abarca la capacidad de percibir la organización como una entidad global, comprender cómo el trabajo se fracciona en tareas y se integrar nuevamente para lograr metas similares. Además, implica la habilidad para comprender las relaciones entre la organización o unidad y su entorno. Estas cualidades están estrechamente relacionadas con las funciones de planificación y organización, y son fundamentales para el pensamiento estratégico. La alta dirección recurre a ellas con frecuencia (Pérez, 2018).

La segunda característica es la habilidad humana, que implican la capacidad de trabajar como parte de un equipo y Promover la colaboración entre los integrantes de una entidad o equipo. Los directivos que poseen estas habilidades bien desarrolladas pueden establecer un ambiente de confianza y seguridad, lo que permite a las personas expresarse sin temor a sanciones o ridiculización. Aquellos que tienen estas habilidades pueden comprender las aspiraciones, así como opiniones de los demás, e inclusive anticipar posibles reacciones de los demás ante diferentes acciones. Tanto los directivos de alto nivel, como los de nivel intermedio y operativo, necesitan poseer habilidades humanas. Todos ellos requieren crear y mantener relaciones humanas sólidas (Pérez, 2018).

En el libro, se mencionó una tercera característica que se refiere a las habilidades técnicas. Estas habilidades implican la competencia y el conocimiento específico relacionado con el trabajo y las tareas realizadas dentro de la organización. Los directivos que poseen habilidades técnicas adecuadas son capaces de desempeñar eficientemente las funciones y responsabilidades específicas de su posición. Estas habilidades técnicas varían según el nivel y el campo de especialización de los directivos. Es importante destacar que todas estas cualidades, ya sean conceptuales, humanas o técnicas, son importantes para el éxito de los directivos en diferentes niveles de la organización (Pérez, 2018).

Whetten y Cameron (2011), mencionados por Morales (2022), quienes señalaron que existen diversas características que distinguen a los directivos o líderes en términos de sus habilidades directivas, de manera que los diferencian de otros individuos. Además, se destaca que las habilidades directivas se consideran conductuales, es decir, no son cualidades inherentes a la personalidad o simplemente apariencias, son procedimientos que los directivos realizan, para tener resultados óptimos, además de ser observables, a diferencia de los atributos que son características fijas de la persona.

Whetten y Cameron (2011) hicieron referencia a dos enfoques para el desarrollo de habilidades que conduzcan a una administración exitosa. El primer enfoque se refiere a las habilidades administrativas, las cuales se basan en un conocimiento fundamental más complejo en comparación con otros tipos de habilidades. El segundo enfoque está relacionado intrínsecamente con la interacción con otras personas, las cuales a menudo son impredecibles. Los autores presentan cuatro dimensiones, las cuales son:

Habilidades personales: Están relacionadas con la autogestión y se centran en preocupaciones individuales que no involucran a otros. Estas habilidades promueven el fortalecimiento de la autoconciencia, que es considerada de gran importancia para el autodominio, la gestión de la ansiedad, el control del estrés personal y la regulación del tiempo. La resolución de conflictos también se menciona como una habilidad personal, para la cual se requiere una serie de habilidades específicas. En esta primera dimensión, se consideraron indicadores: desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés personal, solución analítica y creativa de problemas.

Habilidades interpersonales: Está definida como la capacidad de entender a otras personas y luego interactuar con ellas, creando un ambiente propicio que las mantenga comprometidas con sus tareas. Asimismo, se mencionan las habilidades interpersonales como la forma adecuada de interactuar con los demás, siendo amables, colaborativos y fomentando el trabajo en equipo, todo ello con el objeto de lograr metas y satisfacer a los demás. En esta dimensión, se consideraron indicadores: establecimiento de relaciones a través de una comunicación de apoyo, adquisición de poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos.

Habilidades de grupo: Esta referida a ciertas capacidades y habilidades necesarias para trabajar en equipo, lo que implica la formación de equipos eficientes que aseguren un buen desempeño laboral y la consecución de resultados óptimos. Una persona que posee estas habilidades es capaz de alcanzar metas importantes, siendo la cooperación el aspecto clave. En esta dimensión, se consideraron los siguientes indicadores: empoderamiento y delegación, formación de equipos efectivos, trabajo en equipo y liderazgo del cambio positivo.

Habilidades específicas de comunicación: Esta dimensión se basa en la capacidad de diálogo y comunicación, ya que es fundamental para resolver situaciones de conflicto. Además, implica la habilidad de transmitir información, comprender temas y actitudes, todo con el objetivo de desempeñarse de manera eficiente. Para lograrlo, los líderes deben poder al menos habilidades básicas en comunicación oral, no verbal y escrita. En esta dimensión, se consideraron indicadores: elaboración de presentaciones orales y escritas, realización de entrevistas y conducción de reuniones de trabajo.

En cuanto a los fundamentos teóricos de la variable dependiente de toma de decisiones, se consideraron planteamientos presentados por Calicchio (2022) Habla sobre la toma de decisiones, fundamentando que diariamente los seres humanos llevan a cabo decisiones, estimaciones y evaluaciones acerca de diversas posibilidades. Sin embargo, en ocasiones nos enfrentamos a elecciones sumamente difíciles, especialmente cuando son imprevistas y poseen un potencial considerable para afectar nuestro futuro. Lamentablemente, son escasas las personas que logran tomar decisiones acertadas, y en su gran mayoría no pueden explicar el motivo detrás de su elección. Por su parte Yurchenko (2018), habló sobre una técnica específica que ha sido desarrollada con el propósito de apoyar la toma de decisiones en el ámbito del control en línea. Esta técnica se fundamenta en la automatización de indicadores de gestión, lo que tiene como objetivo mejorar y optimizar la forma de tomar decisiones.

Calicchio (2022) presentó tres modelos o métodos de toma de decisiones. El primer modelo es el de decisiones basadas en procedimientos, juicios y leyes de probabilidad. Este enfoque incide en como las personas van tomando decisiones a diario, que no siempre se basan en un juicio racional. Además, se reconoce que el

pensamiento humano está sujeto a cometer errores. El segundo modelo se centra en comprender la heurística del juicio. Esta metodología permite descubrir hechos o la verdad de una manera que permite considerar la viabilidad de la decisión. Por último, se menciona el método de la eficiencia y los límites. Este enfoque nos indica hasta qué punto una persona puede llegar en sus decisiones. Para ser precisos a la hora de tomar alguna decisión, es importante diferenciar entre los distintos tipos de decisiones (Calicchio, 2022).

Rampello (2019) señaló que tomar decisiones nos permite evaluar diferentes opciones, y contamos con recursos que facilitan la selección de la opción más adecuada, además a diario tomamos decisión de diversos tipos en circunstancias inciertas. Aunque la información disponible en el momento nos ayuda a tomar decisiones y resolver dudas, no siempre quienes toman las decisiones poseen un criterio sólido. En ocasiones, el cerebro distorsiona la información disponible. Ayan et al., Hajar et al. (2023), mencionaron que, para optimizar la toma de decisiones, es de suma importancia disponer de un marco que permita discernir entre diversas opciones. Este marco implica la identificación y selección de factores relevantes, denominados criterios, que se utilizan para distinguir entre varias alternativas.

Rampello (2019) presentó tres teorías de toma de decisiones: la teoría normativa, la teoría prescriptiva y la teoría descriptiva. La teoría normativa se centra en definir la naturaleza establecida de la toma de decisiones, buscando la perfección para obtener el mayor beneficio al tomar una decisión. La teoría prescriptiva tiene como objetivo explicar de qué manera las personas son capaces de tomar decisiones acertadas y óptimas a pesar de enfrentar dificultades y limitaciones atribuidas a sesgos cognitivos. La teoría descriptiva, por su parte, tiene como finalidad describir el proceso que se lleva a cabo al tomar decisiones reales en situaciones reales.

Por su parte Mendoza-Rivera, (2022), se refirió a las decisiones que se toman para gestionar de manera adecuada el servicio brindado a un paciente. Estas decisiones se centran en aspectos como la prevención, el tratamiento de enfermedades y la preservación del bienestar, y son llevadas a cabo por profesionales del sector de la salud. Barreto (2020) destacó que es crucial para los gerentes y propietarios de negocios tener en cuenta las implicaciones financieras

de cada decisión que tomen, podrían afectar a su empresa si no se toma correctamente.

Sánchez et al. (2023) señalaron que mejorar la administración y la pedagogía en una organización se logra a través de la toma de decisiones organizacionales, que se consolidan mediante interacciones sociales para resolver de manera óptima los desafíos que enfrenta la entidad. En este sentido, Vega et al. (2021) señalaron cuan importante es que los directivos participen activamente en dicho proceso, demostrando habilidades para solucionar problemas, gestionar el tiempo, el trabajo y fomentar la creatividad, además de desarrollar competencias sociales apropiadas.

Martí (2020) enfatizó que, en el ámbito educativo, la toma de decisiones organizacional enfrentó diversas dificultades que requirieron una gestión en múltiples entornos para permitir un seguimiento de las actividades digitales. Del mismo modo, Lund et al. (2020) señalaron que las organizaciones actuales enfrentan distintos desafíos, los cuales son más complejos en términos de gestión para alcanzar sus objetivos. Por consiguiente, se encuentran obligados a mejorar sus conocimientos y destrezas en el manejo de información con el fin de realizar una toma de decisiones eficaz.

Rodríguez-Cruz y Pinto (2018), se centraron en la toma de decisiones estratégicas. Estos autores resaltan cuán importante es contar con información relevante para tomar decisiones pertinentes. Dicha información se utiliza de manera estratégica para observar que acontecimientos ocurren en un determinado lugar y generar nuevos aprendizajes con el objetivo de mejorar. Asimismo, se considera un proceso donde los gerentes o directivos de una empresa o institución deciden y ejecutan acciones para resolver problemas y aprovechar oportunidades. Los autores destacan tres características fundamentales de la toma de decisiones estratégicas:

Dominio de emergencias, que se refiere a la capacidad de contar con evidencia, reflexión y respuesta en situaciones imprevistas.

Capacidad dinámica organizacional, que se caracteriza por adaptarse a entornos cambiantes y poseer atributos distintivos que permiten la flexibilidad y la innovación.

Sobrecarga informativa, que se relaciona con las múltiples interpretaciones que pueden surgir de la información, así como la cantidad, disponibilidad y diversidad de fuentes de información a considerar.

Fernández (2020) destaca la relevancia de la toma de decisiones y el compromiso necesario para emprender aquello que deseas. Es importante tomar la decisión y actuar sin vacilar, con determinación y fluidez, sabiendo que enfrentarás desafíos y que deberás encontrar la manera de superarlos. Tomar decisiones implica tener la determinación de actuar de inmediato, sin dudar, con la certeza de que todo se simplifica al hacerlo de manera auténtica y sencilla. Es posible que existan temores al tomar decisiones, pero también tienes la seguridad de que estás asumiendo desafíos y tomando nuevas iniciativas. El autor menciona una característica de la toma de decisiones:

La primera es la decisión de empezar. Antes de dar el primer paso, es crucial tomar conciencia de nuestra situación actual. Todo lo que nos rodea, tanto lo que disfrutamos como lo que nos disgusta, es el resultado de acciones pasadas y de causas subyacentes. No debemos esperar la perfección ni las circunstancias ideales para comenzar. El esperar y buscar la perfección son excusas de aquellos que no desean actuar, pero tú claramente deseas hacerlo. Empieza ahora mismo sin esperar nada más y aceptando tu imperfección. Es importante relacionar las causas con los resultados actuales al momento de tomar la decisión de transformar, cambiar o iniciar algo nuevo. No sirve de nada lamentarse, pero asumir la responsabilidad y comprometerse a encontrar las causas es motivador y sienta las bases para tomar decisiones acertadas. (Fernández, 2020).

Según Chiavenato (2009) como se menciona en el trabajo de Flores (2022), indica que la toma de decisiones implica un proceso donde se utiliza la información recibida para evaluar y elegir entre numerosas alternativas, la más conveniente. Chiavenato enfatiza cuán relevante es la toma de decisiones colectivas, argumentando que cada ser humano tiene su propia perspectiva, pero la colaboración de dos mentes es más beneficiosa que una sola. En particular, tomar decisiones en conjunto es muy relevante cuando hay una interacción directa y personal, considerando siempre la comunicación asertiva y la participación de todos los miembros. Sin embargo, es relevante tener en cuenta que los participantes de

estos grupos tienden a censurarse inconscientemente y ejercer presión para incidir en los demás y se acepte una sola opinión.

El autor presenta cuatro dimensiones que considero como modelos para fortalecer la toma de decisiones. En primer lugar, se destaca la dimensión del poder, que se basa en dar potestad a los individuos. Esto implica dar mayor relevancia a los individuos, tener confianza en ellos y permitirles actuar de manera autónoma. La segunda dimensión es la motivación, la cual implica mantener constantemente la motivación y proporcionar incentivos a los empleados. Esto implica reconocer un desempeño excelente y, por lo tanto, es necesario recompensar su rendimiento. La tercera dimensión es dotarles de todas las herramientas y recursos que permitan el crecimiento de los trabajadores. Esto implica capacitar de forma continua a los colaboradores, brindarles información y conocimientos, enseñarles nuevas técnicas y fomentar el desarrollo de talentos dentro de la organización. Por último, la cuarta dimensión que se destaca es el liderazgo, según el autor, el cual se refiere a proporcionar dirección dentro de una organización, orientar a los empleados, establecer propósitos y metas institucionales, así como ampliar horizontes. Además, implica evaluar el desempeño de manera regular y ofrecer retroalimentación oportuna (Chiavenato, 2009).

En su libro, Manrique (2019) expone la importancia del proceso de toma de decisiones en la creación, aplicación y evaluación de iniciativas personales, lo cual aporta al mejoramiento del bien común y colectivo. Sherry et al. (2023) mencionaron que, a diferencia de los dominios de diferentes actividades, donde generalmente se entrena y adapta, la toma de decisiones es secuencial y se toma según las circunstancias, además la toma de decisiones ha logrado un progreso significativo al superar el desempeño humano en las tareas informáticas. Wang et al. (2023) menciona sobre la toma de decisiones frente a los nuevos avances tecnológicos, existe una gran necesidad de explorar las tecnologías de aprendizaje y tomar decisiones frente a la industria inteligente. Puesto que en estos últimos años la competitividad crece desmesuradamente. El uso de tecnologías ha demostrado su eficacia al proporcionar información y conocimientos completos. El autor aborda distintos niveles de toma de decisiones:

En primer lugar, se menciona el nivel institucional, el cual está compuesto por cargos directivos como gerentes, líderes y directores. Este nivel se encuentra directamente relacionado con el entorno externo, lo que implica decisiones con un mayor grado de incertidumbre. Aquí es donde se evidencian con mayor claridad los aspectos inesperados y el factor azar. Las decisiones tomadas en este nivel son de naturaleza estratégica.

En segundo lugar, se encuentra el nivel intermedio, también conocido como nivel táctico, mediador o gerencial. Su función consiste en articular las decisiones del nivel institucional con las actividades operativas. Su objetivo es hacer frente a la incertidumbre del entorno externo y, al menos teóricamente, transformarla. En este nivel se toman decisiones tácticas, lo cual requiere la elaboración de planes y programas. Estas son las ideas expuestas por el autor en su libro acerca de los niveles de toma de decisiones, donde se distingue el nivel institucional, enfocado en decisiones estratégicas, y el nivel intermedio, centrado en decisiones tácticas y en la articulación entre los niveles institucional y operacional.

Por último menciono el nivel operacional, el cual se refiere a la programación y realización de las actividades cotidianas de la entidad. Aquí, las decisiones se toman con un mayor grado de certeza. Estas decisiones son de naturaleza operativa y tienen un impacto en la ejecución de rutinas y procedimientos. El esquema planteado presupone que, a medida que se desciende en la jerarquía organizacional, y se llega a niveles más internos, la incertidumbre disminuye. Estas son las ideas presentadas por el autor en su libro sobre el nivel operacional, donde se destaca la ejecución de las actividades cotidianas, la toma de decisiones operativas y la disminución de la inseguridad en niveles más internos y jerárquicamente más bajos de la organización.

Por último, se considera la perspectiva de Bandler (2013), citado por Morales (2022), quien destaca que la toma de decisiones está estrechamente ligada a asumir responsabilidad, y muchas de estas decisiones implican enfrentar algún nivel de responsabilidad. Además, debemos tener en cuenta que las circunstancias que rodean nuestras decisiones pueden cambiar, ya que estamos en un ambiente en constante cambio. Por ello, las decisiones que se toman sin analizarlas o al azar, son más arriesgadas que aquellas que siguen un proceso de evaluación.

La Fundación para el Desarrollo Socio Económico y Restauración Ambiental (Fundesyram, 2011), tal como cita Morales (2022). En dicha referencia, se describe la toma de decisiones como un método de aprendizaje en el cual se eligen entre varias alternativas, formas u opciones con el objetivo de resolver situaciones de conflicto, ya sean cotidianas, familiares, organizacionales, entre otras. El ser humano toma decisiones diariamente por naturaleza, sin necesariamente optar por las más acertadas. Tomar decisiones conlleva el riesgo de enfrentar consecuencias futuras, tanto positivas como negativas, por lo que debemos ser conscientes de su carácter arriesgado. Asimismo, se identificaron características relevantes como: actuar de forma pertinente en la planificación de actividades, reflexionar antes de decidir, aprovechar al máximo nuestros conocimientos, analizar minuciosamente los factores que podrían afectar, organizar nuestras actividades considerando los posibles riesgos, imaginar cómo se desarrollarán las cosas y, finalmente, tomar la decisión más apropiada.

El autor identificó métodos que facilitan la toma de decisiones adecuadas: (1) Diagnóstico: Antes de tomar decisiones, es fundamental realizar un diagnóstico para comprender la situación actual y visualizar los cambios necesarios. (2) Diagnóstico comunitario: Este enfoque permite conocer las características de una comunidad específica, sus necesidades urgentes, problemas y causas, así como comprender sus expectativas. (3) Diagnóstico rural participativo: Este método nos brinda información sobre la realidad local, identificando las actividades que obstaculizan o facilitan el progreso de la comunidad. Además, este diagnóstico debe generar propuestas de mejora para el sistema que está siendo evaluado (Fundesyram, 2011).

Fundesyram (2011) presenta dimensiones: La primera es el estilo decisivo, donde se caracteriza por ser directo, rápido, eficiente y firme. Este estilo enfatiza la acción una vez que se ha establecido el plan. La segunda dimensión es el estilo flexible, que se basa principalmente en la adaptabilidad y rapidez. En este caso, los directivos o gerentes toman decisiones rápidas y pueden cambiar de rumbo con agilidad para hacer frente a situaciones imprevistas o cambiantes. La tercera dimensión es el jerárquico, que identifica a personas analíticas. Se considera que son asertivas en la toma de decisiones correctas y muestran resistencia a lo largo

del tiempo. Este estilo se manifiesta altamente intelectual. Por último, se encuentra el estilo integrado, que se caracteriza por basarse en diversas fuentes y permitir un abanico de alternativas en las decisiones. Los que adoptan este estilo son capaces de evolucionar a lo largo del tiempo a medida que surgen cambios. Este estilo se caracteriza por ser participativo y creativo.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

El trabajo fue de tipo aplicado, debido a que busca abordar el problema de la toma de decisiones de los directivos por medio del uso de investigaciones previas y, de esta manera, fortalecer las habilidades de directivas. Según Ñaupas et al. (2018), esta investigación se basa en los conocimientos teóricos de una determinada realidad, los cuales pueden ser probados en un contexto específico.

Este trabajo fue de enfoque cuantitativo, ya que se utilizó información estadística para analizar y respaldar la hipótesis planteada. Hernández y Mendoza (2018) señalan que el enfoque cuantitativo implica el análisis y la recolección de datos provenientes de diversas fuentes, utilizando recursos estadísticos, informáticos y matemáticos con el objetivo de obtener resultados confiables. Además, los resultados obtenidos permitieron probar la hipótesis planteada en este estudio.

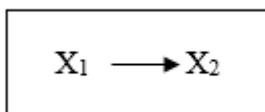
Asimismo, este estudio se caracteriza por ser de corte transversal o transeccional, debido a que, en dicho trabajo, se utilizó instrumentos de medición para recolectar datos en un único momento o en una sola ocasión durante el desarrollo de la investigación. Según Rodríguez y Mendivelso (2018), no se lleva a cabo un seguimiento o recopilación de información a lo largo del tiempo, sino que se obtienen datos de manera puntual.

Este trabajo se adhiere al método hipotético-deductivo, ya que utilizó la deducción para identificar problemas que podrían obstaculizar la toma de decisiones adecuadas. Mediante hipótesis provisionales, se realizaron pruebas y exámenes para determinar si las hipótesis debían ser aceptadas o rechazadas. Según Hernández y Mendoza (2018), este método implica la formulación de supuestos y posibles soluciones tentativas a los problemas planteados, seguidos de exámenes de su incidencia para llegar a una deducción lógica y observable.

Se adoptó un nivel explicativo, lo que nos permitió analizar la incidencia de la variable habilidades directivas con la toma de decisiones. Ramos (2020), menciona que la investigación de alcance explicativo tiene como objetivo explicar fenómenos de manera cuantitativa, y pretende instaurar relaciones e incidencias

predictivas y causales entre variables, con el fin de comprender dichos fenómenos. Además, busca proporcionar explicaciones sobre determinados fenómenos.

Este trabajo se caracteriza por tener un diseño no experimental, ya que no se realizaron manipulaciones ni intervenciones por parte del investigador. Los datos fueron recopilados en su entorno natural sin modificar ningún elemento objeto de estudio, ya que ello podría afectar su veracidad. Hernández et al. (2014), menciona que este diseño posibilita obtener información en su estado original, sin realizar modificaciones que puedan alterar su autenticidad.



En el cual X_1 corresponde a la variable independiente (Habilidades directivas), X_2 corresponde a la variable dependiente (Toma de decisiones), \rightarrow corresponde a la incidencia de X_1 en X_2 .

3.2. Variable y operacionalización

Según Martínez (2018), las variables son atributos o aspectos de un fenómeno que pueden tomar valores distintos, lo que implica que pueden ser alterados. Estas variaciones suelen ser observables y medibles, por lo tanto, se pueden registrar. En este estudio, se presentaron dos variables que se describieron a continuación:

Variable1: Habilidades directivas

Según Wetten y Cameron (2011), mencionada por Morales (2022), destaca que las habilidades directivas se consideran conductuales, es decir, que existen diversas características que distinguen a los directivos o líderes en términos de sus habilidades directivas, de manera que los diferencian de otros individuos. Además, se destaca que las habilidades directivas se consideran conductuales, es decir, no son cualidades inherentes a la personalidad o simplemente apariencias, son procedimientos que los directivos realizan, para tener resultados óptimos, además de ser observables, a diferencia de los atributos que son características fijas de la persona.

La medición de la primera variable se ejecutó mediante la evaluación de sus diferentes dimensiones. Para ello, se utilizará un cuestionario compuesto por 20 indicadores, donde se aplicará una escala Likert comprendida del 1 al 5. En esta escala, el número 5 representa "totalmente de acuerdo", el número 4 indica "de acuerdo", el número 3 representa "indeciso", el número 2 significa "en desacuerdo" y el número 1 se refiere a "totalmente en desacuerdo". (Anexo 1)

Variable 2: Toma de decisiones

Fundesyram (2011), citado por Morales (2022), describe la toma de decisiones como un método de aprendizaje en el cual se eligen entre varias alternativas, formas u opciones con el objetivo de resolver situaciones de conflicto, ya sean cotidianas, familiares, organizacionales, entre otras. El ser humano toma decisiones diariamente por naturaleza, sin necesariamente optar por las más acertadas. Tomar decisiones conlleva el riesgo de enfrentar consecuencias futuras, tanto positivas como negativas

Esta segunda variable será medida mediante la cuantificación de sus 4 dimensiones, para ello se aplicará un cuestionario de 20 indicadores, mediante la valoración en la escala Likert del 1 al 5, donde: 1 es nunca, 2 es casi nunca, 3 es a veces, 4 es casi siempre, 5 es siempre.

3.3. Población, muestra y muestreo

Para la población se incluyó a 120 profesores de tres colegios secundarios ubicadas en Urcos, Cusco, que desempeñan cargos como tal y remunerados durante este año. Hernández y Mendoza (2018), señalaron que la población es un conjunto de individuos que tienen características similares y tienen la oportunidad de ser investigados, además de poseer una percepción común de su entorno laboral. Agregar básica regula, nivel

Tabla 1

Población

IIEE	Docentes
Primera institución	40
Segunda institución	40
Tercera institución	40
Total	120

Para seleccionar la muestra, se empleó el muestreo estratificado probabilístico, porque el universo se dividió en grupos o colegios, a los cuales se les denominó estratos. A partir de estos estratos, se extrajeron muestras más pequeñas que representaban cada uno de ellos, de acuerdo con el planteamiento de Hernández et al. (2014), que considera que la muestra utilizada representa de manera representativa y proporcional las diferentes partes o estratos del universo.

De este modo, se empleó una técnica definitiva que permitió establecer la muestra y determinar el número de docentes que participaron en la investigación, tal como se presenta:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{E^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Dónde: n = muestra, N = población, Z = porcentaje de confianza (95% > 1,96), E = margen de error (5%), p = ocurrencia (50%) y q = no ocurrencia (50%)

Cabe indicar que el universo se consideró a 120 docentes de tres instituciones, por lo que se tomó este número y se estableció la magnitud de la muestra.

$$n = \frac{(1,96)^2(0,50)(0,50)(89)}{(0,05)^2(89-1)+(1,96)^2(0,50)(0,50)} :$$

N=90

Tabla 2

Muestra

IIEE	Población	Factor	Muestra
Institución Educativa 1	40	0,809	30
Institución Educativa 2	40	0,809	40
Institución Educativa 3	40	0,809	20
Total	120		90

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se usó la encuesta como técnica de investigación, este permitió recopilar los datos necesarios para probar las hipótesis porque es muy práctica de implementar y construir. Al respecto, Carhuacho et al. (2019), mencionaron sobre la técnica; es un medio que posibilita la operacionalización del diseño observado, además, se refiere al procedimiento, situación y contexto de donde se recolectan los datos, es decir la elección de métodos adecuados. La recopilación de datos es importante porque brinda la oportunidad de lograr los objetivos previstos, siempre que se asuman las especificaciones operativas y funcionales.

De igual forma, se utilizó como instrumento un cuestionario, para cada variable de investigación, el cual fue construido considerando las dimensiones de cada variable y los indicadores identificados por las dimensiones, además, el cuestionario permite recopilar suficientes datos con una sola aplicación. Sánchez et al. (2018), Afirmaron que el instrumento debe ser elaborado con suficiente antelación, ya que es necesario someterlo a diversas pruebas para garantizar la objetividad y fiabilidad. Además, la utilización de dicho cuestionario permite recolectar datos conforme a las escalas de medición. Cabe mencionar que nos encontramos en pleno Siglo XXI, donde la interacción del ser humano va de la mano con las tecnologías, por ello para el presente estudio, se propuso aplicar la encuestas con él apoyó en la herramienta tecnológica Google Form.

En lo que respecta a la credibilidad de ambos cuestionarios, se llevó a cabo mediante juicio de especialistas, donde se solicitó a los expertos que hicieran una evaluación basada en la opinión experta sobre aspectos específicos relacionados con la pertinencia, la adecuación y la claridad. Para Baena (2014), La validez de un instrumento se relaciona directamente con su habilidad para medir de manera precisa aquello que se supone que debe medir. Es una indicación de si el instrumento está midiendo adecuadamente el objetivo previsto.

Tabla 3

Validación de expertos

Validador(a)	DNI	Ins.V1	Ins.V2
Mg. Aymachoque Condori Julio Rosel	25957328	Ejecutable	Ejecutable
Mg. Flores Terán Mirian Silvia	44602101	Ejecutable	Ejecutable
Mg. Yupanqui Taype Hugo Walter	25180621	Ejecutable	Ejecutable

Para obtener la fiabilidad, se llevó a cabo una sistematización de los datos por dimensiones y variables, para luego demostrar el grado de fiabilidad utilizando el coeficiente alfa de Cronbach con la ayuda del programa Excel. Según Frías-Navarro (2021), la fiabilidad se logra mediante una serie de acciones que esperamos medir de un mismo concepto o variable, lo que significa que se espera evidenciar efectos estables y congruentes al aplicar los instrumentos varias veces a un grupo de personas.

Es importante destacar que después de aplicar el coeficiente de Cronbach, se obtuvieron resultados de confiabilidad de 0.972 para el cuestionario de habilidades de directivas y 0.976 para el cuestionario de toma de decisiones, lo que indica que ambos instrumentos son altamente confiables.

Tabla 4

Resultados del SPSS de confiabilidad

Estadística de fiabilidad de Habilidades directivas	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.972	20
Estadística de fiabilidad de la Toma de decisiones	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.976	20

Tabla 5

Ficha técnica del cuestionario sobre habilidades directivas

Nombre:	Cuestionario para medir las habilidades directivas
Autor:	Ttito Conza, Norman Guilson
Año:	2023
Lugar:	Urcos, Quispicanchi, Cusco.
Objetivo:	Recoger datos sobre las habilidades directivas.
Dimensiones:	D1; Habilidades personales, D2; Habilidades interpersonales, D3; Habilidades de grupo, D4; Habilidades específicas de comunicación
Muestra:	90 docentes.
Confiabilidad	0,972 de alfa de Cronbach.
Escala de medición	Likert, ordinal: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Indeciso, (4) De acuerdo, (5) Totalmente de acuerdo.
Cantidad de ítems:	20 ítems
Tiempo:	12 minutos aproximadamente.

Tabla 6*Ficha técnica del cuestionario sobre la toma de decisiones*

Nombre:	Cuestionario para medir la toma de decisiones
Autora:	Ttito Conza, Norman Guilson
Año:	2023
Lugar:	Urcos, Quispicanchi, Cusco.
Objetivo:	Recoger datos sobre la toma de decisiones.
Dimensiones:	D1; Estilo decisivo, D2; Estilo flexible, D3; Estilo jerárquico, D4; Estilo integrado.
Muestra:	90 docentes.
Confiabilidad	0,976 de alfa de Cronbach.
Escala de medición	Likert, ordinal: (1) Nunca, (2) Casi nunca, (3) A veces, (4) Casi siempre, (5) Siempre.
Cantidad de ítems:	20 ítems
Tiempo:	12 minutos aproximadamente.

Tabla 7*Tabla de baremo variable independiente*

Nivel	Habilidades directivas	Habilidades personales	Habilidades interpersonales	Habilidades de grupo	Habilidades específicas de comunicación
Por desarrollar	20 - 33	4 - 9	5 - 11	6 - 13	5 - 11
En desarrollo	34 - 66	10 - 15	12 - 18	14 - 21	12 - 18
desarrollado	67 - 100	16 - 20	19 - 25	22 - 30	19 - 25

Tabla 8*Tabla de baremo variable dependiente*

Nivel	Toma de decisiones	Estilo decisivo	Estilo flexible	Estilo jerárquico	Estilo integrado
Bajo	20 - 33	4 - 9	5 - 11	6 - 13	5 - 11
Medio	34 - 66	10 - 15	12 - 18	14 - 21	12 - 18
Alto	67 - 100	16 - 20	19 - 25	22 - 30	19 - 25

3.5. Procedimientos

Para probar las hipótesis y saber si se consideran como posibles respuestas a los problemas de investigación, es muy importante recopilar información necesaria, por tanto, se debe encuestar a todos los docentes seleccionados como elemento de análisis de las diferentes instituciones educativas de Urcos, Para dicha actividad es pertinente seguir un proceso secuencial de operaciones la cual se describe a continuación:

Al inicio, se solicitó autorización a las instituciones educativas para utilizar sus nombres y obtener acceso a los datos de los docentes que trabajan durante el año escolar actual, sean contratados o nombrados.

Después de obtener los permisos necesarios, se solicitó un espacio para exponer cual es la intención y objetivos del presente estudio, también se les solicito a los docentes el respectivo consentimiento para proceder la aplicación del instrumento.

Finalmente, se acordó con los profesores considerados como muestra, el momento en la que se iniciará la recolección de datos, inmediatamente después se distribuyó el cuestionario vía WhatsApp institucional por un link al cual cada docente puede acceder por un celular o computador de manera rápida y fácil y responder el cuestionario propuesto en Google Form.

3.6. Método de análisis de datos

Después de recoger la información, se ingresaron en una base de datos utilizando Microsoft Excel y se almacenaron. Luego, se trasladó la información al software SPSS para realizar un estudio adecuado. A partir de estos datos, se generaron tablas y gráficos para presentar los resultados obtenidos mediante el cuestionario, ya que es fundamental revelar información relevante de ambas variables.

Para la formulación de la hipótesis, se empleó un modelo estadístico inferencial y se aplicó el test de Kolmogorov-Smirnov para verificar la normalidad de los datos, considerando que la muestra constaba de 90 maestros. Posteriormente, se validó la hipótesis mediante el coeficiente Chi cuadrado, y se evaluaron los resultados para obtener conclusiones y formular recomendaciones para el trabajo de investigación.

3.7. Aspectos éticos

En cuanto a la ética en esta investigación, se han seguido las normas de redacción APA Séptima Edición y se han seguido completamente los procedimientos indicados en la guía de productos de Investigación de la escuela de posgrados. Se han citado adecuadamente los aportes científicos de otros investigadores para evitar el plagio y garantizar que toda la información presentada sea original del autor en este estudio. Además, se ha mantenido la confidencialidad de los datos y se ha respetado el anonimato de los participantes, así como también se tomaron en cuenta los aspectos éticos de benevolencia, autonomía y justicia. Según Koepsell y Ruiz (2015), las tesis que abordan principios éticos deben involucrar un diálogo entre los investigadores, sus investigaciones y la comunidad científica para asegurar la imparcialidad, confidencialidad y veracidad.

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivos

Habilidades directivas con la toma de decisiones

Tabla 9

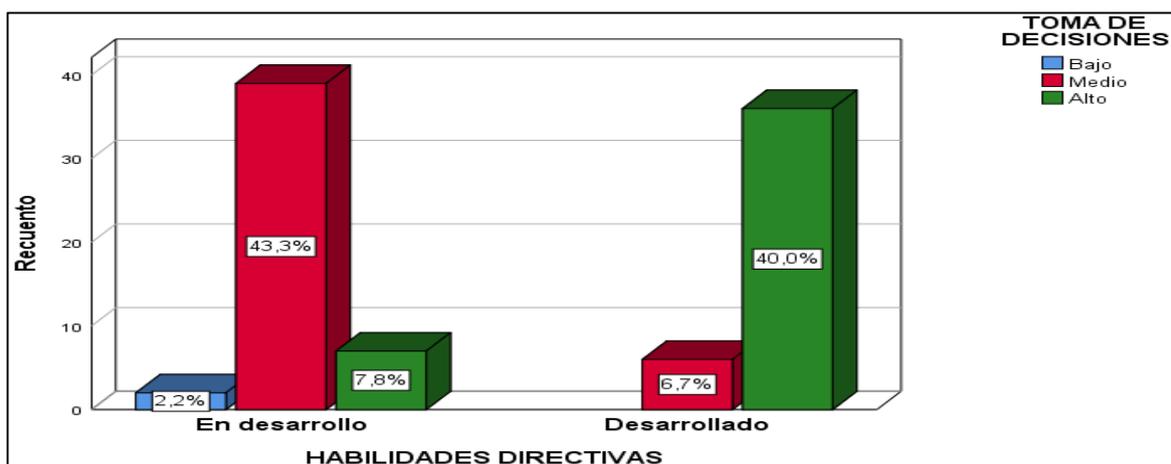
Tabla cruzada de las habilidades directivas con la toma de decisiones

			Toma de decisiones			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Habilidades directivas	En desarrollo	Recuento	2	39	7	48
		% del total	2,2%	43,3%	7,8%	53,3%
		Recuento	0	6	36	42
	Desarrollado	% del total	0%	6,7%	40%	46,7%
		Recuento	2	45	43	90
		% del total	2,2%	50%	47,8%	100%

Nota. Elaboración del autor

Figura 1

Habilidades directivas con la toma de decisiones



De la tabla 9 se evidencia que del 53% de educadores percibieron que, las habilidades directivas se encontraban en desarrollo, el 2,2% ubicó la toma de decisiones en el nivel bajo, el 43,3% precisó que se encontraba en el nivel medio y solo el 7,8% en el nivel alto, dentro del 46,7% de las habilidades directivas que están en el nivel desarrollado, el 6,7% se encuentra en el nivel medio y el 40% en el nivel alto. En vista de que el mayor porcentaje es referido al total de las habilidades directivas, pues se debe a que existen múltiples características que distinguen a los directivos, como sus conductas propias, personalidad y no solo sus apariencias y que sus acciones conllevan a obtener resultados óptimos, además de ser observables.

Habilidades directivas con el estilo decisivo

Tabla 10

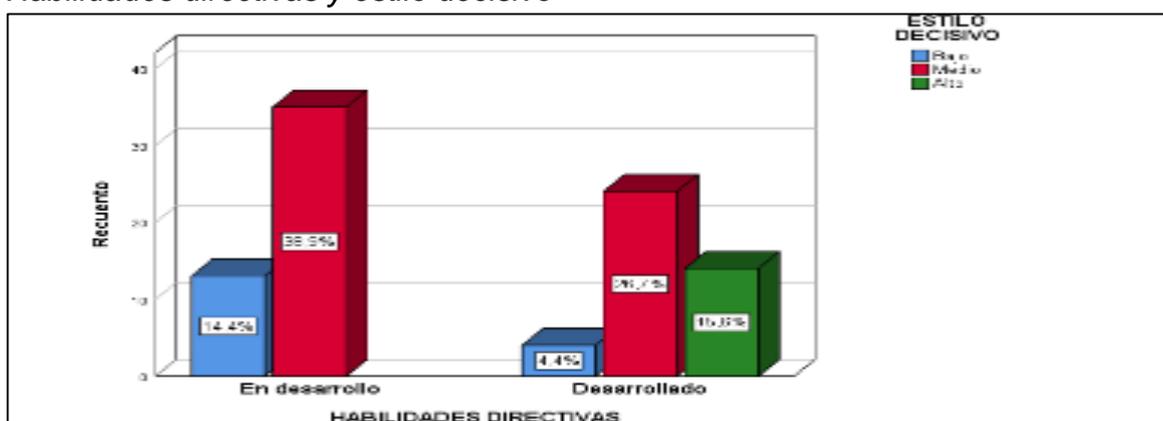
Tabla cruzada de las habilidades directivas con el estilo decisivo

			Estilo decisivo			Total	
			Bajo	Medio	Alto		
Habilidades directivas	En desarrollo	Recuento	13	35	0	48	
		% del total	14,4%	38,9%	0%	53,3%	
	Desarrollado	Recuento	4	24	14	42	
		% del total	4,4%	26,7%	15,6%	46,7%	
	Total		Recuento	17	59	14	90
			% del total	18,9%	65,6%	15,6%	100%

Nota. Elaboración del autor

Figura 2

Habilidades directivas y estilo decisivo



De la tabla 10, se observa que del 53% de educadores manifestaron respecto a las habilidades directivas se encontraban en desarrollo, el 14,4% ubicó al estilo decisivo de la toma de decisiones en el nivel bajo, el 38,9% la precisó en el nivel medio y ninguno en nivel alto, dentro del 46,7% de las habilidades directivas que están en un nivel desarrollado, el 4,4% la calificó en nivel bajo, el 26,6% en nivel medio y el 15,6% en nivel alto. Precisando que en esta tabla el mayor porcentaje corresponde a la dimensión estilo decisivo en el nivel medio, lo que se estaría refiriendo a que este estilo en la toma de decisiones se estaría desempeñando regularmente pese a que su principal característica es por ser directo, rápido, eficiente y firme, y es quien valora la honestidad, claridad, lealtad y brevedad en las personas, el cual se debería poner en acción una vez que se ha establecido el plan, el mismo que se estaría desarrollando medianamente.

Habilidades directivas con el estilo flexible

Tabla 11

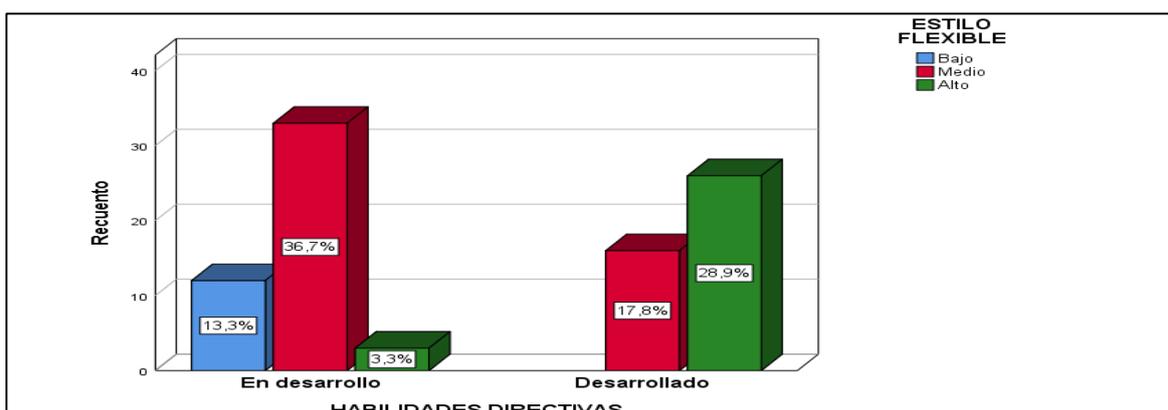
Tabla cruzada de las habilidades directivas con el estilo flexible

			Estilo flexible			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Habilidades directivas	En desarrollo	Recuento	12	33	3	48
		% del total	13,3%	36,7%	3,3%	53,3%
		Recuento	0	16	26	42
	Desarrollado	% del total	0%	17,8%	28,9%	46,7%
		Recuento	12	49	29	90
		% del total	13,3%	54,4%	32,2%	100%

Nota. Elaboración del autor

Figura 3

Habilidades directivas y estilo flexible



De la tabla 11, se visualiza que del 53% de educadores percibieron que las habilidades directivas se encontraban en desarrollo, el 13,3% ubicó al estilo flexible de la toma de decisiones en el nivel bajo, el 36,7% la precisó en el nivel medio y el 3,3% en nivel alto, dentro del 46,7% de las habilidades directivas que están en un nivel desarrollado, el 17,8% la calificó en nivel medio y el 28,9% en nivel alto. Observándose que en esta tabla el mayor porcentaje corresponde al estilo flexible frente a las habilidades directivas, debiéndose a un desempeño regular pese a estar basado principalmente en la adaptabilidad y rapidez, es aquí donde directivos toman decisiones rápidas y pueden cambiar de rumbo con agilidad para hacer frente a situaciones imprevistas o cambiantes, este estilo se caracteriza por ser muy social y receptivo.

Habilidades directivas con el estilo jerárquico

Tabla 12

Tabla cruzada de las habilidades directivas con el estilo jerárquico

			Estilo jerárquico			Total	
			Bajo	Medio	Alto		
Habilidades directivas	En desarrollo	Recuento	8	33	7	48	
		% del total	8,9%	36,7%	7,8%	53,3%	
	Desarrollado	Recuento	0	18	24	42	
		% del total	0%	20%	26,7%	46,7%	
	Total		Recuento	8	51	31	90
			% del total	8,9%	56,7%	34,4%	100%

Nota. Elaboración del autor

Figura 4

Habilidades directivas y estilo jerárquico



De la tabla 12, se visualiza que del 53% de educadores manifestaron que las habilidades directivas se encontraban en desarrollo, el 8,9% ubicó al estilo jerárquico de la toma de decisiones en el nivel bajo, el 36,7% la precisó en el nivel medio y el 7,8% en nivel alto, dentro del 46,7% de las habilidades directivas que están en nivel desarrollado, el 20% la calificó en nivel medio y el 26,7% en nivel alto. Observándose que en esta tabla el mayor porcentaje corresponde al estilo jerárquico, ya que se estaría debiendo a que los directivos estarían desempeñándose regularmente en cuanto al a la identificación de personas analíticas, a la consideración del asertividad al tomar decisiones correctas mostrando resistencia a lo largo del tiempo, pese a ser considerado como el estilo altamente intelectual.

Habilidades directivas con el estilo integrado

Tabla 13

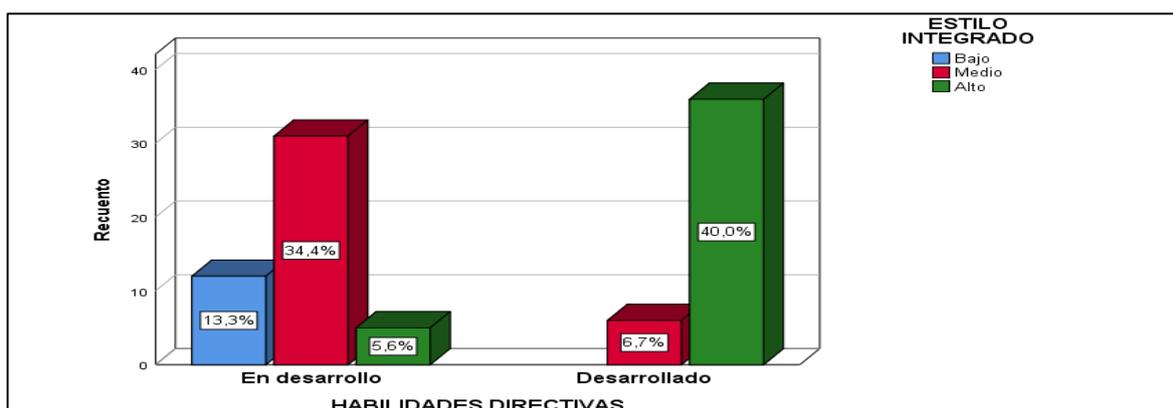
Tabla cruzada de las habilidades directivas con el estilo integrado

			Estilo integrado			Total	
			Bajo	Medio	Alto		
Habilidades directivas	En desarrollo	Recuento	12	31	5	48	
		% del total	13,3%	34,4%	5,6%	53,3%	
	Desarrollado	Recuento	0	6	36	42	
		% del total	0%	6,7%	40%	46,7%	
	Total		Recuento	12	37	41	90
			% del total	13,3%	41,1%	45,6%	100%

Nota. Elaboración del autor

Figura 5

Habilidades directivas y estilo integrado



De la tabla 13, se puede ver que del 53% de educadores manifestaron que las habilidades directivas se encontraban en desarrollo, el 13,3% ubicó al estilo integrado de la toma de decisiones en nivel bajo, el 34,4% la precisó en el nivel medio y el 5,6% en nivel alto; dentro del 46,7% de las habilidades directivas que están en nivel desarrollado, el 6,7% la calificó en nivel medio y el 40% en nivel alto; Observándose que en esta tabla el mayor porcentaje corresponde a las habilidades directivas, ya que se estaría debiendo a que los directivos estarían desempeñándose correctamente respecto a estas habilidades debiendo a que presentan múltiples características que distinguen a los directivos, como sus conductas propias, personalidad y no solo sus apariencias y que sus acciones conllevan a obtener resultados óptimos, además de ser observables.

4.2. Resultados inferenciales

Tabla 14

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades directivas	,124	90	,021
Habilidades personales	,093	90	,054
Habilidades interpersonales	,113	90	,007
Habilidades grupo	,108	90	,012
Habilidades específicas comunicación	,115	90	,005
Toma decisiones	,058	90	,004*
Estilo decisivo	,095	90	,044
Estilo flexible	,125	90	,001
Estilo jerárquico	,141	90	,000
Estilo integrado	,141	90	,000

Nota. Elaboración del autor

De la tabla 14, se visualiza que se adoptó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, por contar con una muestra más de 50 participantes (Ríos, 2020), esta prueba es utilizada con el fin de probar la hipótesis de la muestra que fue generalizada a la población correspondiente. Esta prueba muestra un nivel de significancia de 0.021 para las habilidades directivas y 0,004 para la toma de decisiones, donde ambas no son paramétricas, deduciendo una distribución no paramétrica o no normal por ser en ambos casos menor a 0,05, razón por lo que correspondió aplicar la prueba de regresión logística ordinal. De acuerdo a Juárez et al. (2016) Este modelo de regresión logística ordinal, se da con el propósito de explicar el comportamiento de la variable dependiente (X_1) a través de la variable independiente (X_2).

Decisión estadística.

Según Sánchez et al. (2018) las muestras analizadas presentan cierto margen de error y no siempre reflejan una certeza absoluta. En su lugar, suelen proporcionar estimaciones de la probabilidad o improbabilidad de los eventos mediante el uso del método del p-valor. Rechazar H_0 si $\text{valor-p} \leq \alpha$, donde α representa el nivel de significancia.

Nivel de significancia.

En este estudio en particular, se tuvo un nivel de confianza del 74.4%, junto con un margen de error del 25.5%. Para Sánchez et al. (2018) El investigador es

consciente de que existe un margen de error al rechazar la hipótesis nula, tal magnitud de dicho error se tolera en la interpretación de los resultados obtenidos.

Prueba de hipótesis general

H₀ = Las habilidades directivas no influyen significativamente con la toma de decisiones desde la percepción docente de tres instituciones educativas públicas, UGEL Quispicanchi, Cusco, 2023.

H₁ = Las habilidades directivas influyen significativamente con la toma de decisiones desde la percepción docente de tres instituciones educativas públicas, UGEL Quispicanchi, Cusco, 2023.

Tabla 15

Prueba de ajuste del modelo de las habilidades directivas en la toma de decisiones

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Pseudo R cuadrado
Sólo intersección	529,750				Cox y Snell ,743 Nagelkerke ,744
Final	407,520	122,230	1	,000	McFadden ,202

Función de enlace: Logit.

De la tabla 15, se visualiza los resultados de la prueba de regresión logística ordinal, determinado por un Chi cuadrado igual a 122,230, un nivel de significancia de $0,00 < 0,05$ y un valor de Pseudo R² de Nagelkerke de 0,744 lo que infiere que las habilidades directivas influyen significativamente en 74,4% a la toma de decisiones desde la percepción docente de tres instituciones educativas públicas, UGEL Quispicanchi, Cusco, 2023.

Tabla 16

<i>Pseudo R cuadrado</i>	
Cox y Snell	,743
Nagelkerke	,744
McFadden	,202

Función de enlace: Logit.

De la tabla 16, se dedujo que los resultados de la prueba Pseudo R² de Cox y Snell fue de 0.743 y de Nagelkerke de 0.744, lo que indicó que la parte de la varianza de la variable toma de decisiones es explicada por el modelo en un 74.3% y 74.4% respectivamente.

Prueba de hipótesis específica 1

H₀ = Las habilidades directivas no influyen significativamente con el estilo decisivo desde la percepción docente.

H₁ = Las habilidades directivas influyen significativamente con el estilo decisivo desde la percepción docente.

Tabla 17

Prueba de ajuste del modelo de las habilidades directivas en el estilo decisivo de la toma de decisiones

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Pseudo R cuadrado
Sólo intersección	375,966				Cox y Snell ,409 Nagelkerke ,411
Final	328,707	47,259	1	,000	McFadden ,106

Función de enlace: Logit.

De la tabla 17, se visualiza los resultados de la prueba de regresión logística ordinal, determinado por un Chi cuadrado igual a 47,259, un nivel de significancia de $0,00 < 0,05$ y un valor de Pseudo R² de Nagelkerke de 0,411 lo que infiere que las habilidades directivas influyen significativamente en 41,1% al estilo decisivo de la toma de decisiones desde la percepción docente.

Tabla 18

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,409
Nagelkerke	,411
McFadden	,106

Función de enlace: Logit.

De la tabla 18, se dedujo que los resultados de la prueba Pseudo R² de Cox y Snell fue de 0.409 y de Nagelkerke de 0.411, lo que indicó que la parte de la varianza de la dimensión estilo decisivo es explicada por el modelo en un 40.9% y 41.1% respectivamente.

Prueba de hipótesis específica 2

H₀ = Las habilidades directivas no influyen significativamente con el estilo flexible desde la percepción docente.

H₁ = Las habilidades directivas influyen significativamente con el estilo flexible desde la percepción docente.

Tabla 19

Prueba de ajuste del modelo de las habilidades directivas en el estilo flexible de la toma de decisiones

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Pseudo R cuadrado
Sólo intersección	385,389				Cox y Snell ,544 Nagelkerke ,547
Final	314,781	70,609	1	,000	McFadden ,154

Función de enlace: Logit.

De la tabla 19, se visualiza los resultados de la prueba de regresión logística ordinal, determinado por un Chi cuadrado igual a 70,609, un nivel de significancia de $0,00 < 0,05$ y un valor de Pseudo R² de Nagelkerke de 0,547 lo que infiere que las habilidades directivas influyen significativamente en 54,7% al estilo flexible de la toma de decisiones desde la percepción docente.

Tabla 20

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,544
Nagelkerke	,547
McFadden	,154

Función de enlace: Logit.

De la tabla 20, se dedujo que los resultados de la prueba Pseudo R² de Cox y Snell fue de 0.544 y de Nagelkerke de 0.547, lo que indicó que la parte de la varianza de la dimensión estilo flexible es explicada por el modelo en un 54.4% y 54.7% respectivamente.

Prueba de hipótesis específica 3

H₀ = Las habilidades directivas no influyen significativamente con el estilo jerárquico desde la percepción docente.

H₁ = Las habilidades directivas influyen significativamente con el estilo jerárquico desde la percepción docente.

Tabla 21

Prueba de ajuste del modelo de las habilidades directivas en el estilo jerárquico de la toma de decisiones

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Pseudo R cuadrado
Sólo intersección	357,810				Cox y Snell ,551 Nagelkerke ,556
Final	285,691	72,120	1	,000	McFadden ,166

Función de enlace: Logit.

De la tabla 21, se visualiza los resultados de la prueba de regresión logística ordinal, determinado por un Chi cuadrado igual a 72,120, un nivel de significancia de $0,00 < 0,05$ y un valor de Pseudo R² de Nagelkerke de 0,556 lo que infiere que las habilidades directivas influyen significativamente en 55,6% al estilo jerárquico de la toma de decisiones desde la percepción docente.

Tabla 22

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,551
Nagelkerke	,556
McFadden	,166

Función de enlace: Logit.

De la tabla 22, se dedujo que los resultados de la prueba Pseudo R² de Cox y Snell fue de 0.551 y de Nagelkerke de 0.556, lo que indicó que la parte de la varianza de la dimensión estilo jerárquico es explicada por el modelo en un 55.1% y 55.6% respectivamente.

Prueba de hipótesis específica 4

H₀ = Las habilidades directivas no influyen significativamente con el estilo integrado desde la percepción docente.

H₁ = Las habilidades directivas influyen significativamente con el estilo integrado desde la percepción docente.

Tabla 23

Prueba de ajuste del modelo de las habilidades directivas en el estilo integrado de la toma de decisiones

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Pseudo R cuadrado
Sólo intersección	373,455				Cox y Snell ,557 Nagelkerke ,561
Final	300,276	73,179	1	,000	McFadden ,165

Función de enlace: Logit.

De la tabla 23, se visualiza los resultados de la prueba de regresión logística ordinal, determinado por un Chi cuadrado igual a 73,179, un nivel de significancia de $0,00 < 0,05$ y un valor de Pseudo R² de Nagelkerke de 0,561 lo que infiere que las habilidades directivas influyen significativamente en 56,1% al estilo integrado de la toma de decisiones desde la percepción docente.

Tabla 24

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,557
Nagelkerke	,561
McFadden	,165

Función de enlace: Logit.

De la tabla 24, se dedujo que los resultados de la prueba Pseudo R² de Cox y Snell fue de 0.557 y de Nagelkerke de 0.561, lo que indicó que la parte de la varianza de la dimensión estilo integrado es explicada por el modelo en un 55.7% y 56.1% respectivamente.

V. DISCUSIÓN

En este capítulo, se presenta la explicación de los hallazgos obtenidos en el actual estudio acerca de las habilidades directivas y la toma de decisiones. Estos resultados fueron comparados con investigaciones previas y teorías relevantes para responder a la pregunta de investigación y validar la hipótesis planteada.

Respecto al objetivo general, se ha determinado en el modelo de regresión logística ordinal que es plausible y significativa (0,000), asimismo según el modelo de Pseudo R² de Cox y Snell se ha obtenido que el modelo explica un 74,3% y según Nagelkerke un 74,4%, infiriendo que las habilidades directivas aplicadas de manera correcta predicen una significativa variación en la toma de decisiones. Los resultados coinciden con los encontrados por Morales (2022), donde halló una significancia de 0,000 y los valores en el Pseudo R² de Cox y Snell de 99,3% y Nagelkerke de 99,6%.

Los resultados anteceditos de orden inferencial fueron corroborados por los resultados descriptivos de las habilidades directivas, donde del total de los maestros participantes de la muestra (90), el 53,3% refirieron que esta variable se encontraba en desarrollo y el 46,7% manifestaron que estaba desarrollado. Estos hallazgos se asemejan a los obtenidos por Gutierrez (2019) donde el 88,2% se encontraba en un nivel regular, son también iguales al resultado de Morales (2019) quien alcanzo en su mayor porcentaje en el nivel medio con un 46,2%, seguido del nivel alto en un 38,5%.

Por otro lado, los resultados de la presente indagación respecto a la variable habilidades directivas, difieren de los resultados de Flores (2022), quien halló que el 43,1% se encontraba en proceso de desarrollo y el 55,6% ya se encontraba en nivel de desarrollo de sus habilidades directivas; así mismo estos resultados son diferentes a los que ha obtenido Inca (2022) quien presento su mayor porcentaje en el nivel alto con un 97% y en el nivel medio un 2,3%. Estos resultados también son diferentes a los que mostró Rosales (2020) quien alcanzo en su mayor porcentaje un 57% en el nivel razonablemente diestro seguido de un 19% en el nivel aceptable. Y también son diferentes a los resultados de Arias (2023) quien

presento en su nivel más alto el bueno con un 88,9% y en su nivel regular con 11,1%.

En tal medida las habilidades directivas se sustentan de la teoría de Whetten y Cameron (2011), quienes señalaron que existen diversas características que distinguen a los directivos en términos de habilidades directivas, hacen que se diferencien de otros individuos, además, destacaron que las habilidades directivas se consideran conductuales, es decir, no son cualidades inherentes a la personalidad o simplemente apariencias, son procedimientos que los directivos realizan, para tener resultados óptimos, además de ser observables, a diferencia de los atributos que son características fijas de la persona. Estos autores hacen referencia a dos enfoques que conduzcan a una administración exitosa. El primer enfoque se refiere a las habilidades administrativas, las cuales se basan en un conocimiento fundamental más complejo en comparación con otros tipos de habilidades. El segundo enfoque está relacionado intrínsecamente con la interacción con otras personas, las cuales a menudo son impredecibles.

Así como también se ha sostenido de la teoría trifásica de la inteligencia humana y las habilidades, de cómo un líder o ejecutivo puede desarrollar la capacidad para aprender, analizar, aplicar e innovar. Todo esto con el propósito de alcanzar metas y objetivos. Otra teoría relevante es la teoría de la dirección, que se considera como un componente del proceso administrativo. No obstante, se enfatiza la importancia de llevar a cabo las acciones de manera eficiente. Para lograrlo, se necesitan habilidades y aptitudes adecuadas para un rendimiento óptimo (Madrigal, 2009).

Así como también, respecto a la variable toma de decisiones, desde la percepción de los docentes que integraron la muestra, se ha observado que el 2,2% refirió que se encontraba en un nivel bajo, el 50% manifestó en medio y el 47,8% aseveró en alto, estos resultados son similares a los de Flores (2022), quien tuvo un 4,2% en el nivel mala, el 47,2% consideraron el regular y el 48,6% en buena. Por otra parte estos resultados son diferentes a los de Campuzano (2020), quien encontró que la toma de decisiones tuvo su mayor porcentaje en el nivel bajo con un 62%.

En ese entender esta variable, tiene que ver a que diariamente las personas llevan a cabo decisiones, estimaciones y evaluaciones acerca de diversas posibilidades, y la mayoría de estas cuestiones son de poca trascendencia. Sin embargo, en ocasiones nos enfrentamos a elecciones sumamente difíciles, especialmente cuando son imprevistas y poseen un potencial considerable para afectar nuestro futuro. Lamentablemente, son escasas las personas que logran tomar decisiones acertadas, y en su gran mayoría no pueden explicar el motivo detrás de su elección (Calicchio, 2022)

Por lo que, respecto a las teorías que sustentan el presente trabajo y a la percepción de los maestros, donde un poco más de la mitad calificaron que las habilidades directivas se encuentra en desarrollo y la mitad refirió que la toma de decisiones se encontraba en un nivel medio, se llega a deducir que la variable independiente, si se estarían desarrollando, pero no de una manera óptima, y por la misma razón la variable dependiente no se estaría efectuando idóneamente, entonces se determina de que hay influencia significativa de las habilidades directivas en la toma de decisiones, desde la percepción.

Concerniente al objetivo específico 1, Determinar la influencia de las habilidades directivas en el estilo decisivo desde la percepción docente, se ha determinado en el modelo de regresión logística ordinal que es plausible y significativa (0,000), asimismo de acuerdo al modelo de Pseudo R^2 de Cox y Snell se ha obtenido que el modelo explica un 40,9% y según Nagelkerke un 41,1%, infiriendo que las habilidades directivas aplicadas de manera correcta predice una significativa variación en el estilo decisivo, los mismos que fueron corroborados por los resultados descriptivos del estilo decisivo, donde del total de los maestros participantes de la muestra (90), el 18,9% refirieron que esta dimensión se encontraba en un nivel bajo, el 65,6% en medio y el 15,6% en alto.

Entonces, de los resultados, se concluye que existe una significativa influencia de las habilidades directivas en el estilo decisivo de la toma de decisiones, es decir que esta dimensión, debida a ser caracteriza por ser directa, rápida, eficiente y firme. Se estaría desarrollando adecuadamente lo que estaría permitiendo enfatizar la acción (Fundesyram, 2011).

En relación al objetivo específico 2, Determinar la influencia de las habilidades directivas en el estilo flexible desde la percepción docente, se ha determinado en el modelo de regresión logística ordinal que es plausible y significativa (0,000), asimismo de acuerdo al modelo de Pseudo R^2 de Cox y Snell se ha obtenido que el modelo explica un 54,4% y según Nagelkerke un 54,7%, infiriendo que las habilidades directivas aplicadas de manera correcta predice una significativa variación en el estilo flexible, los mismos que fueron corroborados por los resultados descriptivos del estilo flexible, donde del total de los maestros participantes de la muestra (90), el 13,3% refirió que esta dimensión se encontraba en un nivel bajo, el 54,4% en nivel medio y solo el 32,2% en alto.

Por lo tanto, de los resultados se concluye que hay una significativa influencia de las habilidades directivas en el estilo flexible de la toma de decisiones, es decir, debido a que esta dimensión se basa principalmente en la adaptabilidad y rapidez. Se estaría efectuando de manera correcta la toma de decisiones rápidas de los directivos o gerentes, pudiendo cambiar de rumbo con agilidad para hacer frente a situaciones imprevistas o cambiantes.

Respecto al objetivo específico 3, Determinar la influencia de las habilidades directivas en el estilo jerárquico desde la percepción docente, se ha determinado en el modelo de regresión logística ordinal que es plausible y significativa (0,000), asimismo de acuerdo al modelo de Pseudo R^2 de Cox y Snell se ha obtenido que el modelo explica un 55,1% y según Nagelkerke un 55,6%, infiriendo que las habilidades directivas aplicadas de manera correcta predice una significativa variación en el estilo jerárquico, los mismos que fueron corroborados por los resultados descriptivos del estilo jerárquico, donde del total de los maestros participantes de la muestra (90), el 8,9% refirió que esta dimensión se encontraba en un nivel bajo, el 56,7% en un nivel medio y el 34,4% en alto.

En consecuencia, de los resultados, se deduce que existe una significativa influencia de las habilidades directivas en el estilo jerárquico de la toma de decisiones, es decir, debido a que esta dimensión identifica a personas analíticas. Se considera que son asertivas en la toma de decisiones correctas y muestran resistencia a lo largo del tiempo además de que este estilo se manifiesta altamente intelectual, se estaría desarrollando de manera correcta por los directivos.

Respecto al objetivo específico 4, Determinar la influencia de las habilidades directivas en el estilo integrado desde la percepción docente, se ha determinado en el modelo de regresión logística ordinal que es plausible y significativa (0,000), asimismo de acuerdo al modelo de Pseudo R2 de Cox y Snell se ha obtenido que el modelo explica un 55,7% y según Nagelkerke un 56,1%, infiriendo que las habilidades directivas aplicadas de manera correcta predice una significativa variación en el estilo integrado, los mismos que fueron corroborados por los resultados descriptivos del estilo integrado, donde del total de los maestros participantes de la muestra (90), el 13,3% refirió que esta dimensión se encontraba en un nivel bajo, el 41,1% en un nivel medio y el 45,6% en alto.

Por lo que se ha observado de los hallazgos, que existe una significativa influencia de las habilidades directivas en el estilo integrado de la toma de decisiones dimensión integrado, debido a que este estilo se distingue por basarse en diversas fuentes y permitir un abanico de alternativas en las decisiones. Hacen que los directivos sean capaces de evolucionar a lo largo del tiempo a medida que surgen cambios, en este estilo el directivo se caracteriza por ser participativo y creativo.

Es preciso señalar que la actitud que toman los docentes en referencia a, que la actuación tomada por el director, sobre mecanismo de colaboración y comunicación con los docentes, el equipo directivo y administrativo de la institución, permite establecer las coordinaciones para hacer un trabajo en equipo y objetivos en común, además, el trabajo entre maestros facilita que su participación y la trasmisión de información importante para una adecuada toma de decisiones de la gestión directiva, queriendo decir que este trabajo de pares va a permitir una participación activa en reuniones de coordinación, en la que tendrá el abordaje de temas para el fortalecimiento del quehacer educativo, la misma que reforzará una adecuada toma de decisiones dentro de la institución educativa.

Respecto a las limitaciones encontradas en este estudio se debe señalar, en cuanto al recojo de la información, se ha tenido dificultades para realizar la encuesta a más cantidad de instituciones, es por ello que para el presente estudio se ha considerado a tres instituciones, por lo que se conformó una muestra representativa de 90 docentes quienes participaron de manera voluntaria y colaborativa en

modalidad virtual para dar respuesta a los cuestionarios. Asimismo, otra dificultad que se encontró fue la aplicación del análisis de regresión logística ordinal, la misma que se recomienda para muestras con cantidades más grandes de participantes, para determinar resultados de relación causa y efecto de las variables y sus dimensiones respectivamente, de tal modo que el modelo pueda hallar resultados de influencia y efectos con mayor precisión.

Los resultados de este estudio han podido demostrar que, si las habilidades directivas se desempeñan adecuadamente, influenciará de manera positiva en la toma de decisiones de los mismo, haciendo que la labor de los maestros se desarrollen en un ambiente con un clima laboral propicio, lo que hará que aumente su motivación para lograr los objetivos institucionales, este efecto a la vez hará que mejoren los aprendizajes de los estudiantes. Donde las habilidades directivas influyen en el desempeño de los maestros de las instituciones educativas públicas de la UGEL Quispicanchi, Cusco, debido a que están asociadas a la toma de las decisiones y una buena relación entre maestros y directores.

Finalmente, las ventajas de la metodología utilizada es que los resultados fueron significativos, además permitió encontrar diferencias y coincidencias con las teorías y antecedentes propuestos. Frente a las desventajas el tamaño de la muestra fue limitado, debido a que la muestra utilizada en el estudio es relativamente pequeña, con solo tres instituciones y 90 docentes participantes. Un tamaño de muestra más grande podría haber permitido obtener resultados más precisos y generalizables.

VI. CONCLUSIONES

Primera:

Se ha determinado que las habilidades directivas influyen significativamente en la toma de decisiones de los docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL Quispicanchi, confirmado por una significancia (0,000) y Pseudo R2 de Cox y Snell (74,3%) y Nagelkerke (74,4%) concluyendo que la adecuada aplicación de las habilidades directivas predice una variación significativa en la toma de decisiones.

Segunda:

Se ha determinado que las habilidades directivas influyen significativamente en el estilo decisivo de los docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL Quispicanchi, confirmado por una significancia (0,000) y Pseudo R2 de Cox y Snell (49,9%) y Nagelkerke (41,1%) concluyendo que la adecuada aplicación de las habilidades directivas predice una variación significativa en el estilo decisivo.

Tercera:

Se ha determinado que las habilidades directivas influyen significativamente en el estilo flexible de los docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL Quispicanchi, confirmado por una significancia (0,000) y Pseudo R2 de Cox y Snell (54,4%) y Nagelkerke (54,7%) concluyendo que la adecuada aplicación de las habilidades directivas predice una variación significativa en el estilo flexible.

Cuarta:

Se ha determinado que las habilidades directivas influyen significativamente en el estilo jerárquico de los docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL Quispicanchi, confirmado por una significancia (0,000) y Pseudo R2 de Cox y Snell (55,1%) y Nagelkerke (55,6%) concluyendo que la adecuada aplicación de las habilidades directivas predice una variación significativa en el estilo jerárquico.

Quinta:

Se ha determinado que las habilidades directivas influyen significativamente en el estilo integrado de los docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL Quispicanchi, confirmado por una significancia (0,000) y Pseudo R2 de Cox y Snell (55,7%) y Nagelkerke (56,1%) concluyendo que la adecuada aplicación de las habilidades directivas predice una variación significativa en el estilo integrado.

VII. RECOMENDACIONES

Primera:

A la Gerencia Regional de Educación de Cusco, designar al área correspondiente, la implementación de un programa de mejora de las habilidades directivas y toma de decisiones, en su plan anual de trabajo, donde a nivel de las UGEL se pueda desarrollar con la participación de todos los directores a nivel de la región, con el fin de propiciar un adecuada convivencia y gestión en cada una de las instituciones.

Segunda:

A la Unidad de Gestión Educativa Local de Quispicanchi, poner en ejecución los programas de fortalecimiento de las habilidades directivas y a la toma de decisiones con el objetivo de conseguir la calidad educativa y alcanzar las metas institucionales en beneficio directo del estudiante.

Tercera:

A los directivos, coordinadores y maestros de los tres planteles educativos, realizar una evaluación conjunta referente al impacto que la toma de decisiones puede tener en las actividades a desarrollar en la institución, con el propósito de poner en evidencia los efectos, y que estos sirvan de antecedente para tomar una decisión correcta.

Cuarta:

A los docentes de las tres instituciones educativas, aprovechar al máximo los programas de fortalecimiento que brindan la Unidad de Gestión Educativa Local de Quispicanchi sobre todo en temas de habilidades directivas y toma de decisiones.

Quinta:

A los futuros investigadores, diseñar y elaborar estudios que consideren ambas variables y aplicarlos en otros niveles de educación, considerando otros diseños metodológicos que permitan tener resultados con mayor precisión, con el propósito de resolver los problemas actuales en el campo de la educación.

REFERENCIAS

- Arias Mosquera, L. Y. (2023). Habilidades directivas y clima organizacional de los docentes de una unidad educativa en Milagro - Ecuador, 2022. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/107694/Arias_MLY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica (6ta ed.). Venezuela: Editorial Episteme. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/EI-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>
- Ascón, J. E., García, M., y Lajara, A. (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES). *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000300005
- Ascón, J. E., Argibay, A., y León, C. (2021). Proposal of the management skill pyramid for the tourism graduate according to his administrative level. *Articulo Turismo Estudios & Prácticas*, 10(1),1-19. <https://geplat.com/rtep/index.php/tourism/article/download/557/532>
- Ayan, B., Abacioglu, S., & Basilio, M. P. (2023). A Comprehensive Review of the Novel Weighting Methods for Multi-Criteria Decision-Making. *Information*, 14(5), 285. <https://www.mdpi.com/2078-2489/14/5/285>
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación. Serie integral por competencias*. (1ra. Edición). Editorial Patria. <https://instipp.edu.ec/Libreria/libro/Metodologia%20Investigacion.pdf>
- Bandler, R. (2013). Toma de decisiones y soluciones de problemas. Universidad de León. <https://servicios.unileon.es/formacion-pdi/files/2013/03/TOMA-DE-DECISIONES-2014.pdf>
- Banco Mundial. (26 de septiembre de 2017). El Banco Mundial advierte sobre una “crisis del aprendizaje” en la educación a nivel mundial. Banco Mundial BIRF-AIF: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2017/09/26/world-bank-warns-of-learning-crisis-in-global-education>
- Bagheri, J., Mirzaei Daryani, S., Sattari Ardabili, F., Ahmadlou, M., & Azadi, B.

- (2022). A General Management Skills for the Hierarchy of Bank Managers. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(4), 459-474. doi: 10.33844/ijol.2022.60615.
https://ijol.cikd.ca/article_60615_6ff46f7d64e683258cb7581dae7ef10a.pdf
- Barreto Granda, N.B. (2020). Financial analysis: substantial factor for decision-making in a company in the commercial sector. *University and Society*, 12(3), 129-134. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85100895083&partnerID=40&md5=35060de05a8743949e59a8733e529587>
- Bharwani, S. and Talib, P. (2017), "Competencies of hotel general managers: a conceptual framework", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Article Vol. 29 No. 1, pp. 393-418. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-09-2015-0448/full/html>
- Calicchio, S. (2022). La toma de decisiones en 4 pasos. <https://zlibros.mx/book/d42jnde1m3rk/la-toma-de-decisiones-en-4-pasosestrategias-y-pasos-operativos-para-una-toma-de-decisiones-y-una-eleccionefficaces-en-contextos-de-incertidumbre>
- Campuzano, A. V. (2019). *La toma de decisiones y su incidencia en la administración de la Unidad Educativa el Empalme, Guayas, 2019*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/50265>
- Carhuancho, I. M., Nolazco, F. A., Sicheri, L., Guerrero, M. A., y Casana, K. M. (2019). *Metodología para la investigación holística*. (1ra. Edición). UIDE. <https://cutt.ly/2RMTZtv>
- Carson, D., & Gilmore, A. (2000). SME marketing management competencies. *International Business Review*, 9(3), 363–382. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593100000068>
- CNE (2017) Consejo Nacional de Educación. *Lecciones y desafíos de la coordinación gubernamental en el marco de la reforma descentralista*. <https://www.gob.pe/institucion/cne/buscador?term=toma+de+decisiones&in>

stitucion=cne&topic_id=&contenido=&sort_by=none

- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. (2da. Edición). Editorial Mc Graw Hill. <https://cutt.ly/VTmYxsf>
- Coello, J. J. (2021). Habilidades directivas y su influencia en los resultados de una institución educativa. *Revista Dilemas Contemporáneos*, 9(1), 1-21. <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/2868/2879>
- Diaz Dumont, J. R., Ledesma Cuadros, M. J., Tito Cárdenas, J. V., & Diaz Tito, L. P. (2021). Management skills in a context of health emergency, COVID-19 in Peru. *Venezuelan Management Magazine*, 26(5), 505-519. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85112288032&doi=10.52080%2frvgluz.26.e5.33&origin=inward&txGid=9380e1308693e0c28d2bcd1ba77eefe8>
- F. -Y. Wang, J. Yang, X. Wang, J. Li and Q. -L. Han, (2023) "Chat with ChatGPT on Industry 5.0: Learning and Decision-Making for Intelligent Industries," in *IEEE/CAA Journal of Automatica Sinica*, vol. 10, no. 4, pp. 831-834, April 2023, doi: 10.1109/JAS.2023.123552. <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=10085975>
- Frias-Navarro, D. (2021). Apuntes de consistencia interna de las puntuaciones de un instrumento de medida. Universidad de Valencia. España. <https://www.uv.es/friasnav/AlfaCronbach.pdf>
- Flores, M. (2022). Habilidades directivas y toma de decisiones en docentes de las instituciones educativas del distrito de Ocongate, Cusco, 2021. (Maestría). Universidad Cesar Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78232/Flores_TMS-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y
- Fundesyam. (2011). ¿Cómo enseñar a tomar decisiones acertadas?, Proceso para tomar decisiones. La Fundación para el Desarrollo Socio Económico Y Restauración Ambienta: <https://docplayer.es/8325795-Proceso-para-tomar-decisiones.html>
- García, J., Boom, A., y Molina, J. (2017). Habilidades del gerente en

organizaciones del Sector Palmicultor en el Departamento Del Cesar - Colombia. *Visión de futuro*, 21(2) <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357955446001>

Getha-Taylor, H., Blackmar, J., & Borry, E. L. (2016). ¿Are Competencies Universal or Situational? A State-Level Investigation of Collaborative Competencies. *Article of Public Personnel Administration*, 36(3), 306–320. <https://doi.org/10.1177/0734371X15624132>

González, M. L., y Rodríguez, D. I. (2020). Cultura de datos y mejora escolar: Toma de decisiones educativas basadas en evidencias. *Revista Scientific - Artículo Arbitrado*, 5(15), 247-268. http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/414/769

Gutierrez, P. (2019). *Habilidades directivas y clima organizacional en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Challhuahuacho - Apurímac, 2018* [Tesis, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. <http://hdl.handle.net/20.500.12918/4426>

Hajar Nounou, Elnaz Asadollahi-Yazdi, Isaline Baret, Nhan Quy Nguyen, Mourad Terzi, Yassine Ouazene, Farouk Yalaoui, Russell Kelly (2023) Decision-making in the context of Industry 4.0: Evidence from the textile and clothing industry. *Journal of Cleaner Production*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652623003426?via%3Dihub>

Hayati, Z., & Barahmand, N. (2012). Managerial skills needed for academic library managers: The case of Iran. *The International Information & Library Review*, 44(2), 53–64. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10572317.2012.10762915?journalCode=ulbr20>

Herawaty, V., Solihah, y Dital (2019). The Effect Of Ceo Tenure, Managerial Skills And Earning Power On Earnings Manipulation With Corporate Governance As A Moderating Variable On Manufacturing Companies In Indonesia Stock Exchange. *Academy Of Accounting And Financial Studies Journal, Supl. Special Issue*. 1(23), 1-15 <https://www.abacademies.org/articles/The-Effect->

- of-CEO-Tenure-Managerial-Skills-and-Earning-Power-on-Earnings-Manipulation-1528-2635-23-SI-1-355.pdf
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. (1ra. Edición). Editorial Ciudad de México: McGraw-Hill. <https://cutt.ly/HRMT2z3>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación científica* (6ta ed.). México: McGraw Hill. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Inca Álvarez, M. G. D. R. (2022). Programa de Coaching académico para fortalecer habilidades directivas en instituciones del distrito 09D02 Guayaquil-Ecuador, 2021. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/80697>
- Juárez, P. O., Cañedo, R., Barragán, M. C., y Juárez, O. (2016). Un modelo de regresión logística ordinal para la determinación de los principales factores que influyen en la percepción de la calidad de vida en dos comunidades de Acapulco, Guerrero. *Denarius, Revista de Economía y Administración*, 30, 171-200. <https://denarius.izt.uam.mx/index.php/denarius/article/view/53>
- Katz, R. L. (2009). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review Press. [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=dGx3CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Katz,+R.+L.+\(1974\).+Skills+of+an+effective+administrator.&ots=Z2M_64_re9&sig=1cVMH2XeQfWMSvvojYWct1TEwsk#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=dGx3CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Katz,+R.+L.+(1974).+Skills+of+an+effective+administrator.&ots=Z2M_64_re9&sig=1cVMH2XeQfWMSvvojYWct1TEwsk#v=onepage&q&f=false)
- Koenigsfeld, J. P., Kim, S., Cha, J., Perdue, J., & Cichy, R. F. (2012). Developing a competency model for private club managers. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 633–641. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431911001423?via%3Dihub>
- Lund, M., Migani, S., Vera, C., Orellana Vasallo, A., Gómez, A., Pinto, S., Riveros, A. Checarelli, D., Alaniz, M. Drazic, L. Guevara, D. Molina, M. (2020).

Inteligencia y analítica de negocios para la toma de decisiones en diferentes contextos. XXIII Workshop de Investigadores en Ciencias de la Computación.
<http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/120107/Ponencia.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Madrigal, B. E. (2009). *Habilidades directivas*. (2da. Edición). Editorial Mc Grae Hill.
<https://acortar.link/HLKjH>

Manrique, H. (2019). La toma de decisiones: entre la intuición y la deliberación. Barranquilla: EAFIT.
https://books.google.com.pe/books?id=Kj7qDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=toma+de+decisiones&hl=es419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=toma%20de%20decisiones&f=false

Martí-Noguera, J. J. (2020). Sociedad digital: gestión organizacional tras el COVID-19. Artículo Venezolana De Gerencia, 25(90), 394-401.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063559021>

Martínez, H. (2018). Metodología de la investigación. Cengage Learning
<https://latam.cengage.com/libros/metodologia-de-la-investigacion-2/>

Masi, R. J., & Cooke, R. A. (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 16-47.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb028909/full/html>

Mendoza-Rivera, R. D. (2022). Business Intelligence to Streamline Decision Making in the Management of Patients in Health Polyclinics. In N. Callaos, J. Horne, B. Sánchez, A. Tremante (Eds.), *Memories of the Twenty-first Ibero-American Conference on Systems, Cybernetics and Information Technology: CISCi 2022*, pp. 187-191. International Institute of Informatics and Cybernetics.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85137287644&doi=10.54808%2fCISCi2022.01.187&partnerID=40&md5=37557cf5a6cb29a1a763f2e03e8ad0ac>

MINAM (2022) Ministro del Ambiente: Acciones para el proceso para solucionar los problemas ambientales con evidencia científica y toma de decisiones.

<https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/635500-ministro-del-ambiente-hemos-iniciado-el-proceso-para-solucionar-los-problemas-ambientales-con-evidencia-cientifica>

MINEDU. (2021). Evaluación del desempeño en cargos directivos de I.E. 2018-2019: Informe Reginal de Lima Provincial. Ministerio de Educación: https://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/1163414132316.LimaProvincias_Inf.Regional_EDDirIE.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2012) Ley Orgánica de Municipalidades
LEY N° 27972
https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/capacita/programacion_formulacion_presupuestal2012/Anexos/ley27972.pdf

Mirzaei Daryani, S. (2016). Identifying and ranking the general skills of planning, production, marketing, and human resource managers in Iran Tractor Manufacturing Company. Proceedings of the International Conference on Contemporary Management Challenges. Tabriz University, Tabriz. https://www.researchgate.net/publication/264851071_Identifying_and_ranking_of_Iran_tractor_manufacturing_company's_export_problems_and_obstacles

Morales Caceres, M. Z. (2023). Habilidades directivas y toma de decisiones desde la perspectiva docente en dos instituciones educativas primaria, Puno, 2022. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/107849>

Morales Hernandez, S. V. (2019). Habilidades directivas y desempeño laboral del personal en la unidad de gestión educativa local N° 16, provincia de Barranca, año 2018. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/3107>

Moradi F, Toghroli R, Abbas J, Ziapour A, Lebni JY, Aghili A, Baharirad N, Mohseni M, Soroush A. (2020) Hospital managers' skills required and onward challenges: A qualitative study. J Educ Health Promot. 2020 Sep 28; 9:228. <https://www.jehp.net//article.asp?issn=2277-9531;year=2020;volume=9;issue=1;spage=228;epage=228;aulast=Moradi>

Navarro, E., Jiménez-García, E., Rappoport, S., y Thoilliez, B. (2017). *Fundamentos de la investigación y la innovación educativa*. (1ra. Edición). Editorial Unir. <https://cutt.ly/bRMTdCI>

- Ñaupas, H., Valdivia, M. R., Palacios, J. J. y Romero, H. E. (2018). Metodología de la investigación: Cuantitativa – Cualitativa y Redacción de la Tesis. (5ta. Edición). Ediciones de la U. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. y Villagómez, A. (2014). Metodología de la investigación. Cualitativa – cualitativa y redacción de tesis (4ta ed.). Colombia: Ediciones de la U. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf
- Olga F. (2020) Vivir mola-Aprende a tomar: Editorial Planeta, S.A. https://books.google.com.pe/books?id=fc7LDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=VIVIR+MOLA.+APRENDE+A+TOMAR+DECISIONES&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Pereda, F. J., López, T., y Santa Cruz, F. G. (2018). La inteligencia emocional como habilidad directiva. Estudio aplicado en los municipios de la provincia de Córdoba. *Nósis: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 27(53), 98–120. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2395-86692018000100098&script=sci_abstract
- Perez, E. (2018). Comportamiento humano y habilidades directivas. Madrid: Universidad Ramon Areces. <https://books.google.com.pe/books?id=t8RmDwAAQBAJ&pg=PA208&dq=teorias+de+las+habilidades+directivas&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjK1Jf6AhUElbkGHaN8A4QQ6AF6BAgKEAI#v=onepage&q=teorias%20de%20las%20habilidades%20directivas&f=false>
- Puchol, Luis; Puchol, Isabel. (2016). El Libro de las Habilidades Directivas. Diaz de Santos. https://books.google.com.pe/books?id=_EluDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=El+libro+de+las+habilidades+directivas&hl=es419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=El%20libro%20de%20las%20habilidades%20directivas&

f=false

- Ramos Galarza, C. A (2020) Los alcances de una investigación. Editorial Revista CienciAmérica: Vol. 9 Núm. 3 - Universidad Tecnológica Indoamérica. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7746475>
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2521-27372018000100004&lng=es&nrm=iso
- Rampello, S. (2019). Los sesgos en la toma de decisiones. *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*, 9(1), 85-94. <https://cutt.ly/hTRyG5p>
- RedAGE (2020) La gestión de los centros educativos en situación de confinamiento en iberoamérica. Depósito Digital de Documentos de la UAB: https://ddd.uab.cat/pub/lilibres/2020/236704/Informe_RedAGE2020.pdf
- Rivera, Y., y Morales, T. (2019). Caracterización de habilidades directivas en la Empresa Importadora-Exportadora Farmacuba. Comparación con el perfil óptimo del directivo cubano. *Folleto Gerenciales*, 23(3), 160–168. <https://docplayer.es/214545406-Characterizacion-de-habilidades-directivas-en-la-empresa-importadora-exportadora-farmacuba-comparacion-con-el-perfil-optimo-del-directivo-cubano.html>
- Rojas M. y González, M. (2018). Las habilidades comunicativas en el proceso formativo del profesional de la salud. *Revista cubana de Educación Médica Superior*, 32(3), 236-243. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412018000300020
- Rodríguez-Cruz, Y., y Pinto, M. (2018). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *Artículo*, 30(1), 51-64. <https://doi.org/10.1590/2318-08892018000100005>
- Rodríguez, M., & Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de corte transversal. *Revista médica sanitas*, 21(3), 141-146. <https://www.researchgate.net/profile/Fredy->

Mendivelso/publication/329051321_Diseño_de_investigación_de_Corte_Transversal/links/5c1aa22992851c22a3381550/Diseño-de-investigación-de-Corte-Transversal.pdf

Rosales, A. (2020). Habilidades directivas y estrés laboral en docentes del nivel secundario de instituciones educativas del Distrito de Tarma. (Maestría). Universidad Nacional del centro del Perú. https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/6067/T010_46216265_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Salinas, P. y Cárdenas, M. (2009). Métodos de investigación social (2da ed.). Ecuador: Editorial Quipus CIESPAL. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/55369.pdf>

Sánchez, H., Reyes, C., y Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Editor Universidad Ricardo Palma. <https://cutt.ly/ITE1FY3>

Sánchez Cabanillas, P. E. ., Hurtado Alendes, A. M., Valverde Sandoval, O. G., & Mucha Bonifacio, H. C. (2023). Toma de decisiones organizacionales en el contexto de la pandemia. Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación, 7(27), 229–238. <https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/834/1555>

Severino-González, P., Martín-Friorino, V., & González-Soto, N. (2019). Responsabilidad social. De la toma de decisiones a la educación del carácter: percepciones de docentes y no docentes de un establecimiento educacional chileno. Estudios Sobre Educación, 37, 69-90. <https://doi.org/10.15581/004.37.69-90>

Sherry Yang, Ofir Nachum, Yilun Du, Jason Wei, Pieter Abbeel, Dale Schuurmans (2023) Foundation Models for Decision Making: Problems, Methods, and Opportunities. <https://arxiv.org/pdf/2303.04129.pdf>

Sparl, P., Znidarsic, A., Kasper, H., Mühlbacher, J., & Kovac, J. (2013). Management Competencies and Organizational Performance in CEE: A Comparison of Slovenia and Austria. Organizacija, 46(5), 214–220. <https://sciendo.com/pl/article/10.2478/orga-2013-0022>

- Tobón, S., Juárez-Hernández, G., Herrera-Meza, R. and Núñez, C. (2020). Evaluation of management practices in school directors: validity and reliability of a rubric. *Education XX1*, 23(2), 187–210. <https://revistas.uned.es/index.php/educacionXX1/article/view/23894/21541>
- UNICEF (2020) Misión #6 - Toma de decisiones. Plan 12 - Aprender para transformar, un plan creado por y para adolescentes para desarrollar y poner en práctica 12 habilidades transferibles para el mundo cambiante de hoy. <https://www.unicef.org/lac/misi%C3%B3n-6-toma-de-decisiones>
- UNESCO (2016) Toma de decisiones y cambio climático. Acercando la ciencia y la política en América Latina y el caribe. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245647.locale=es>
- Vega-Valero, C. Z., Reza Morales, D. E., García Arreola, O., Hernández Toledano, R. A., y Ruiz Méndez, D. (2021). Escala de toma de decisiones para directivos. *Revista Digital Internacional De Psicología Y Ciencia Social*, 7(1), 146-166. <https://cued.unam.mx/rdipycs/?p=8437>
- Wetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de las habilidades directivas*. Pearson Educación. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>
- Yurchenko, I. F. (2018, May). Information support for decision making on dispatching control of water distribution in irrigation. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1015, No. 4, p. 042063). IOP Publishing. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1015/4/042063/meta>

ANEXOS

Anexo 1

Matriz de operacionalización de la variable 01: Habilidades directivas

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	indicadores	Ítems	Escala	Niveles o rangos
Wetten y Cameron (2011), mencionan que existen variadas características que distinguen a los directivos o líderes en cuanto a sus habilidades directivas de tal manera las diferencien de otras. Además, que las habilidades directivas se consideran conductuales; no son cualidades de la personalidad o solo apariencias, Las habilidades directivas son acciones que los directivos realizan que conllevan a resultados óptimos, además de ser observable a diferencia de los atributos que solo es fijo de la persona.	Esta primera variable será medida mediante la cuantificación de sus dimensiones, para ello se aplicará un cuestionario de 20 indicadores, mediante la valoración en la escala Likert del 1 al 5, donde: 5 es muy adecuado, 4 es adecuado, 3 es regular, 2 es inadecuado y 1 es muy inadecuado.	D1: Habilidades personales	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del autoconocimiento. • Manejo del estrés personal. • Solución analítica y creativa de problemas. 	01, 02, 03, 04.	(5): Totalmente de acuerdo (4): De acuerdo (3): Indeciso (2): En desacuerdo (1): Totalmente en desacuerdo	Desarrollado (67 – 100) En desarrollo (34 – 66) Por desarrollar (20 – 33)
		D2: Habilidades interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo. • Ganar poder e influencia. • Motivación de los demás. • Manejo de conflictos. 	05, 06, 07, 08, 09.		
		D3: Habilidades de grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Facultamiento y delegación. • Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo • Liderar el cambio positivo 	10, 11, 12, 13, 14, 15.		
		D4: Habilidades específicas de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de presentaciones orales y escritas • Realización de entrevistas • Conducción de reuniones de trabajo 	16, 17, 18, 19, 20.		

Nota: Adaptado de desarrollo de habilidades directiva (Whetten y Cameron, 2011)

Link

Matriz de operacionalización de la variable 02: Toma de decisiones

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	indicadores	ítems	Escala	Niveles o rangos
De acuerdo a FUNDESYRAM (2011), la toma de decisiones como el proceso de aprendizaje en el cual podemos decidir entre varias alternativas, formas u opciones con el objeto de resolver situaciones de conflictos ya sea cotidiana, familiar, organización entre otros. Todos los días por naturaleza el hombre toma decisiones y no necesariamente tomamos las más correctas. Cuando se toma decisiones estas pueden traer consecuencias a futuro, buenas o malas por ello debemos estar conscientes que tomarlas es riesgoso.	Esta segunda variable será medida mediante la cuantificación de sus 4 dimensiones, para ello se aplicará un cuestionario de 11 indicadores, mediante la valoración en la escala Likert del 1 al 5, donde: 5 es siempre, 4 es casi siempre, 3 es a veces, 2 es casi nunca, 1 es nunca.	D1: Estilo decisivo	<ul style="list-style-type: none"> • Directo. • Eficiente. • Rápido. • Firme. 	01, 02, 03, 04, 05.	(5): Siempre (4): Casi siempre (3): A veces (2): Casi Nunca (1): Nunca	Alto (67 – 100) Medio (34 – 66) Bajo (20 – 33)
		D2: Estilo flexible	<ul style="list-style-type: none"> • Velocidad. • Adaptabilidad. 	06, 07, 08, 09, 10.		
		D3: Estilo jerárquico	<ul style="list-style-type: none"> • Analítico. • Resistente. • Intelectual. 	11, 12, 13, 14, 15.		
		D4: Estilo integrado	<ul style="list-style-type: none"> • Creativo • Participativo 	16, 17, 18, 19, 20.		

Nota: Adaptado de como tomar decisiones acertadas (FUNDESYRAM, 2011)

Link:

Anexo 2.

Instrumentos de recolección de datos.

CUESTIONARIO SOBRE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

El presente cuestionario tiene el propósito de recopilar información respecto a las “Habilidades directivas en la toma de decisiones desde la percepción docente de tres instituciones educativas públicas, UGEL Quispicanchi, Cusco, 2023”, que Ud. percibe en el equipo directivo de la IE donde labora. El instrumento tiene carácter anónimo y con fines académicos, agradeciendo anticipadamente por su sinceridad y colaboración.

Indicaciones:

Lea detalladamente cada pregunta y marque con una “X” la alternativa que considere conveniente.

Escala valorativa:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo TD	En desacuerdo ED	Indeciso I	De acuerdo DA	Totalmente de acuerdo TA

Ítems o preguntas		Respuestas				
V1. Habilidades directivas		1	2	3	4	5
Nº	Dimensión 1: Habilidades personales	TD	ED	I	DA	TA
01	Los directivos y docentes buscan su crecimiento personal.					
02	Considera que los directivos buscan estrategias para manejar el estrés personal y de sus docentes.					
03	En su IE practican técnicas de relajación temporal, como respiración profunda y relajación muscular y otros en determinados momentos.					
04	Cuando se encuentra un problema dentro de la IE los directivos son capaces de resolverlas de inmediato.					
Dimensión 2: Habilidades interpersonales		TD	ED	I	DA	TA
05	Considera usted que los directivos son flexibles en sus puntos de vista y están abiertos a nueva información.					
06	En su IE los directivos son capaces de identificar algún punto diferente al de ellos y los toman en consideración.					
07	Los directivos se esfuerzan por llegar a ser muy competentes en su campo de trabajo.					
08	Considera usted que los directivos continuamente actualizan sus habilidades y conocimientos.					
09	En su IE los directivos ofrecen elogios inmediatos y otras formas de reconocimiento por logros significativos.					
Dimensión 3: Habilidades de grupo		TD	ED	I	DA	TA
10	Considera usted que los directivos son ejemplo en el cumplimiento de las actividades. (Enseñan con el ejemplo)					
11	Los directivos de su IE ayudan a los demás a desarrollar destreza personal en su trabajo al hacerlos participar primero en actividades menos complejas y luego en otras más difíciles.					
12	Considera usted que los directivos antes de conformar equipos de trabajo, analizan primero las habilidades y destrezas de cada participante.					
13	Los directivos de su IE desempeñan el rol de facilitador para el cumplimiento de las actividades y ayudan a entablar relaciones de confianza entre los miembros, dependiendo de lo que el equipo necesite para avanzar y lograr metas.					
14	Considera usted que los directivos transmiten energía positiva en los demás al interactuar con ellos.					

15	Los directivos de su IE son capaces de expresar empatía hacia las personas que enfrentan dolor o alguna dificultad.					
Dimensión 4: Habilidades específicas de comunicación		TD	ED	I	DA	TA
16	Considera usted que los directivos realizan presentaciones orales significativas.					
17	Los directivos de su IE son capaces de escribir de manera clara y persuasiva documentos, comunicados, anuncios y otros.					
18	Considera usted que los directivos responden de forma asertiva a las preguntas y precisiones que se les solicita.					
19	Los directivos de su IE implementan rutas de trabajo para conducir reuniones eficaces.					
20	Los directivos de su IE supervisan y toman el liderazgo de las reuniones a las que asiste.					

Muchas gracias por su participación

CUESTIONARIO QUE MIDE LA VARIABLE TOMA DE DECISIONES

El presente cuestionario tiene el propósito de recopilar información respecto a las “Habilidades directivas en la toma de decisiones desde la percepción docente de tres instituciones educativas públicas, UGEL Quispicanchi, Cusco, 2023”, que Ud. percibe en el equipo directivo de la IE donde labora. El instrumento tiene carácter anónimo y con fines académicos, agradeciendo anticipadamente por su sinceridad y colaboración.

Indicaciones:

Lea detalladamente cada pregunta y marque con una “X” la alternativa que considere conveniente.

Escala valorativa:

1	2	3	4	5
Nunca (N)	Casi nunca (CN)	A veces (A)	Casi siempre (CS)	Siempre (S)

Ítems o preguntas		Respuestas				
V2. Toma de decisiones		1	2	3	4	5
Nº	Dimensión 1: Estilo decisivo	N	CN	A	CS	S
01	Considera usted que las decisiones que deben tomar los directivos deben ser directas.					
02	Considera usted que las decisiones que toman los directivos son eficientes.					
03	Los directivos de su IE tienen la habilidad de tomar decisiones acertadas.					
04	Frente a un problema identificado, los directivos son capaces de tomar decisiones rápidas.					
05	Considera usted que las decisiones de los directivos son firmes.					
Dimensión 2: Estilo flexible		N	CN	A	CS	S
06	Los directivos toman decisiones considerando los objetivos institucionales.					
07	Los directivos toman decisiones sin un análisis correcto ante cualquier problema en la institución.					
08	Cree que los directivos se adecúan de manera eficiente ante cualquier exigencia educativa.					
09	Considera usted que los directivos presentan buena capacidad de adaptabilidad ante nuevas circunstancias.					
10	Los directivos resuelven problemas de manera adecuada ante acontecimientos inesperados.					
Dimensión 3: Estilo jerárquico		N	CN	A	CS	S
11	Considera usted que las decisiones que toman los directivos presentan fundamento.					
12	Cree que las decisiones que toman los directivos siempre conllevan al logro de metas.					
13	Considera usted que los directivos toman decisiones puntuales frente a distintos problemas en su centro de trabajo.					
14	Los directivos analizan la causa y efecto de sus decisiones.					
15	Considera que los directivos toman decisiones que tenga sostenibilidad.					
Dimensión 4: Estilo integrado		N	CN	A	CS	S
16	Considera usted que los directivos tienen la capacidad para anticiparse ante cualquier eventualidad y tomar decisiones pertinentes.					
17	Cree que los directivos son creativos en sus decisiones para encontrar nuevas soluciones.					
18	Los directivos toman decisiones teniendo en cuenta el impacto que ese tendrá en la institución educativa.					

19	Considera usted que los directivos para tomar decisiones importantes, involucran la participación de toda la comunidad educativa.					
20	Cree que los directivos toman decisiones buscando diferentes alternativas de solución.					

Muchas gracias por su participación

Anexo 3.

Consentimiento Informado

Yo, Norman Guilson Ttito Conza, estudiante de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, estoy realizando la investigación de titulada “**Habilidades directivas en la toma de decisiones desde la percepción docente de tres instituciones educativas públicas de Urcos, UGEL Quispicanchi. Cusco, 2023.**” Por consiguiente, se le invita a participar voluntariamente en dicho estudio. Su participación será de invaluable ayuda para lograr el objetivo de la investigación.

Propósito del estudio

El objetivo del presente estudio es **establecer la influencia de las habilidades directivas en la toma de decisiones desde la percepción docente de tres instituciones educativas públicas de Urcos, UGEL Quispicanchi. Cusco, 2023.** Esta investigación es desarrollada en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo del Campus Cono Norte Lima aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de la Institución Educativa.....

Procedimiento

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente:

1. Esta encuesta o entrevista tendrá un tiempo aproximado de 45 minutos y se realizará en el ambiente de la Institución Educativa, las respuestas anotadas serán codificadas y, por lo tanto, serán anónimas.

Participación voluntaria (principio de autonomía)

Ud. puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir, si desea participar o no, y su decisión será respetada. Posterior a la aceptación, si no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

Riesgo (principio de no maleficencia)

La investigación NO generará riesgo o daño por su participación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generar incomodidad. Usted tiene la libertad de responderlas o no.

Beneficios (principio de beneficencia)

Se le informará que los resultados de la investigación se le alcanzará a la institución al término de la investigación. No recibirá ningún beneficio económico, ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar algún veneficio individual a la persona; sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio para la educación pública.

Confidencialidad (principio de justicia)

Los datos recolectados serán anónimos y no tener ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted me brinde es totalmente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

Problemas o preguntas:

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactarse con mi persona.

Norman Guilson Ttito Conza, email: guiltconza@gmail.com

Consentimiento

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

Nombre y apellidos :DNI Nro :

Firma

Urcos, junio del 2023.

Anexo 4

Experto 1

CERTIFICADO DE VALIDEZ

Validez del contenido del instrumento que mide la variable habilidades directivas

Observaciones (precisar si hay suficiencia) : El instrumento cumple con todo lo establecido para su aplicación.
Opinión de aplicabilidad : Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []
Apellidos y nombres del juez validador : Mg. Aymachoque Condori Julio Rosel DNI : N° 25957328
Especialidad del validador : Maestro en Administración de la educación

01, de junio del 2023.

1 pertinencia : El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
2 relevancia : El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
3 claridad : Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
Nota : Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Firma del Experto Informante

Experto 1

CERTIFICADO DE VALIDEZ

Validez del contenido del instrumento que mide la variable toma de decisiones

Observaciones (precisar si hay suficiencia) : El instrumento cumple con todo lo establecido para su aplicación.
Opinión de aplicabilidad : Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []
Apellidos y nombres del juez validador : Mg. Aymachoque Condori Julio Rosel DNI : N° 25957328
Especialidad del validador : Maestro en Administración de la educación

01, de junio del 2023.

1 pertinencia : El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
2 relevancia : El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
3 claridad : Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
Nota : Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Firma del Experto Informante

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
AYMACHOQUE CONDORI, JULIO ROSEL DNI 23957328	MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN Fecha de diploma: 12/12/22 Modalidad de estudios: SEMIPRESENCIAL Fecha matrícula: 05/04/2021 Fecha egreso: 01/09/2022	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C. PERU
AYMACHOQUE CONDORI, JULIO ROSEL DNI 23957328	SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL EDUCACION PRIMARIA Fecha de diploma: 10/09/2010 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ PERU
AYMACHOQUE CONDORI, JULIO ROSEL DNI 23957328	BACHILLER EN EDUCACION Fecha de diploma: 10/09/2008 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO PERU

Experto 2

CERTIFICADO DE VALIDEZ

Validez del contenido del instrumento que mide la variable habilidades directivas

Observaciones (precisar si hay suficiencia) : El instrumento cumple con todo lo establecido para su aplicación.
Opinión de aplicabilidad : Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []
Apellidos y nombres del juez validador : Mg. Flores Terán Mirian Silvia **DNI :** N° 44602101
Especialidad del validador : Maestra en Administración de la educación

01, de junio del 2023.

- 1 pertinencia :** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
2 relevancia : El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
3 claridad : Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
Nota : Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



Firma del Experto Informante

Experto 2

CERTIFICADO DE VALIDEZ

Validez del contenido del instrumento que mide la variable toma de decisiones

Observaciones (precisar si hay suficiencia) : El instrumento cumple con todo lo establecido para su aplicación.
Opinión de aplicabilidad : Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []
Apellidos y nombres del juez validador : Mg. Flores Terán Mirian Silvia **DNI :** N° 44602101
Especialidad del validador : Maestra en Administración de la educación

01, de junio del 2023.

- 1 pertinencia :** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
2 relevancia : El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
3 claridad : Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
Nota : Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



Firma del Experto Informante

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
FLORES TERAN, MIRIAN SILVIA DNI 44602101	MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN Fecha de diploma: 11/07/22 Modalidad de estudios: SEMIPRESENCIAL Fecha matrícula: 31/08/2020 Fecha egreso: 27/01/2022	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C. PERU
FLORES TERAN, MIRIAN SILVIA DNI 44602101	BACHILLER EN EDUCACION Fecha de diploma: 23/05/2011 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO PERU
FLORES TERAN, MIRIAN SILVIA DNI 44602101	LICENCIADA EN EDUCACION ESPECIALIDAD: LENGUA Y LITERATURA: AREA DE COMUNICACION Fecha de diploma: 10/08/2012 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO PERU

Experto 3

CERTIFICADO DE VALIDEZ

Validez del contenido del instrumento que mide la variable habilidades directivas

Observaciones (precisar si hay suficiencia) : El instrumento cumple con todo lo establecido para su aplicación.
Opinión de aplicabilidad : Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []
Apellidos y nombres del juez validador : Mg. Yupanqui Taype Hugo Walter DNI : N°25180621
Especialidad del validador : Maestro en ciencias de la educación

01, de junio del 2023.

- 1 pertinencia : El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
2 relevancia : El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
3 claridad : Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
Nota : Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



Firma del Experto Informante

Experto 3

CERTIFICADO DE VALIDEZ

Validez del contenido del instrumento que mide la variable toma de desiciones

Observaciones (precisar si hay suficiencia) : El instrumento cumple con todo lo establecido para su aplicación.
Opinión de aplicabilidad : Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []
Apellidos y nombres del juez validador : Mg. Yupanqui Taype Hugo Walter DNI : N°25180621
Especialidad del validador : Maestro en ciencias de la educación

01, de junio del 2023.

- 1 pertinencia : El ítem corresponde al concepto teórico formulado. |
2 relevancia : El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
3 claridad : Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
Nota : Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



Firma del Experto Informante

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
YUPANQUI TAYPE, HUGO WALTER DNI 25180621	LICENCIADO EN EDUCACION Fecha de diploma: 29/01/1990 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO PERU
YUPANQUI TAYPE, HUGO WALTER DNI 25180621	TITULO DE LIC. EN EDUCACION Fecha de diploma: 29/01/1990 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO PERU
YUPANQUI TAYPE, HUGO WALTER DNI 25180621	MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACION CON MENCION EN TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION E INFORMATICA EDUCATIVA Fecha de diploma: 14/02/2014 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO PERU

6. Otros anexos

Matriz de consistencia

TÍTULO: Habilidades directivas en la toma de decisiones desde la percepción docente de tres instituciones educativas públicas, UGEL Quispicanchi, Cusco, 2023							
AUTOR: Norman Guilson Ttito Conza							
Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p>Problema general: PG: ¿Cómo influyen las habilidades directivas en la toma de decisiones desde la percepción docente de tres instituciones educativas públicas, UGEL Quispicanchi, Cusco, 2023?</p> <p>Problemas específicos: PE: ¿Cómo influyen las habilidades directivas en el estilo decisivo desde la percepción docente de tres instituciones educativas públicas, UGEL Quispicanchi, Cusco, 2023? PE: ¿Cómo influyen las habilidades directivas con el estilo flexible desde la percepción docente de tres instituciones educativas públicas, UGEL Quispicanchi, Cusco, 2023? PE: ¿Cómo influyen las habilidades directivas con el estilo jerárquico desde la</p>	<p>Objetivo General: OG: Determinar la influencia de las habilidades directivas en la toma de decisiones desde la percepción docente de tres instituciones educativas públicas, UGEL Quispicanchi, Cusco, 2023</p> <p>Objetivos específicos: OE: Determinar la influencia de las habilidades directivas con el estilo decisivo desde la percepción docente de tres instituciones educativas públicas, UGEL Quispicanchi, Cusco, 2023 OE: Determinar la influencia de las habilidades directivas con el estilo flexible desde la percepción docente de tres instituciones educativas públicas, UGEL Quispicanchi, Cusco, 2023 OE: Determinar la influencia de las habilidades directivas con el estilo jerárquico desde</p>	<p>Hipótesis General: HG: Las habilidades directivas influyen significativamente en la toma de decisiones desde la percepción docente de tres instituciones educativas públicas, UGEL Quispicanchi, Cusco, 2023</p> <p>Hipótesis específicas: HG: Las habilidades directivas influyen significativamente con el estilo decisivo desde la percepción docente de tres instituciones educativas públicas, UGEL Quispicanchi, Cusco, 2023 HG: Las habilidades directivas influyen significativamente con el estilo flexible desde la percepción docente de tres instituciones educativas públicas, UGEL Quispicanchi, Cusco, 2023 HG: Las habilidades directivas influyen significativamente con el estilo jerárquico desde</p>	Variable 1: Habilidades directivas				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
			Habilidades personales	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo del autoconocimiento. Manejo del estrés personal. Solución analítica y creativa de problemas. 	01, 02, 03, 04.	(5): Totalmente de acuerdo (4): De acuerdo (3): Indeciso (2): En desacuerdo (1): Totalmente en desacuerdo	Desarrollado (67 – 100) En desarrollo (34 – 66) Por desarrollar (20 – 33)
			Habilidades interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo. Ganar poder e influencia. Motivación de los demás. Manejo de conflictos. 	05, 06, 07, 08, 09.		
			Habilidades de grupo	<ul style="list-style-type: none"> Facultamiento y delegación. Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo Liderar el cambio positivo 	10, 11, 12, 13, 14, 15.		
Habilidades específicas de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de presentaciones orales y escritas Realización de entrevistas Conducción de reuniones de trabajo 	16, 17, 18, 19, 20.					
Variable 2: Toma de decisiones		Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos			
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos			

<p>percepción docente de tres instituciones educativas públicas, UGEL Quispicanchi, Cusco, 2023?</p> <p>PE: ¿Cómo influyen las habilidades directivas con el estilo integrado desde la percepción docente de tres instituciones educativas públicas, UGEL Quispicanchi, Cusco, 2023?</p>	<p>la percepción docente de tres instituciones educativas públicas, UGEL Quispicanchi, Cusco, 2023</p> <p>OE: Determinar la influencia de las habilidades directivas con el estilo integrado desde la percepción docente de tres instituciones educativas públicas, UGEL Quispicanchi, Cusco, 2023</p>	<p>la percepción docente de tres instituciones educativas públicas, UGEL Quispicanchi, Cusco, 2023</p> <p>HG: Las habilidades directivas influyen significativamente con el estilo integrado desde la percepción docente de tres instituciones educativas públicas, UGEL Quispicanchi, Cusco, 2023</p>	<p>Estilo decisivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directo. - Eficiente. - Rápido. - Firme. 	<p>01, 02, 03, 04, 05.</p>		<p>(5): Siempre</p>	
			<p>Estilo flexible</p> <ul style="list-style-type: none"> - Velocidad. - Adaptabilidad. 	<p>06, 07, 08, 09, 10.</p>		<p>(4): Casi siempre</p>	<p>Alto (67 – 100)</p>
			<p>Estilo jerárquico</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analítico. - Resistente. - Intelectual. 	<p>11, 12, 13, 14, 15.</p>		<p>(3): A veces</p>	<p>Medio (34 – 66)</p>
			<p>Estilo integrado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creativo - Participativo 	<p>16, 17, 18, 19, 20.</p>		<p>(2): Casi Nunca</p> <p>(1): Nunca</p>	<p>Bajo (20 – 33)</p>
<p>Tipo y diseño de investigación</p>	<p>Población y muestra</p>	<p>Técnicas e instrumentos</p>	<p>Estadística a utilizar</p>				
<p>Método: Hipotético-deductivo.</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Tipo: Aplicado.</p> <p>Nivel: Explicativo</p> <p>Diseño: No-experimental</p>	<p>Población: 120 docentes.</p> <p>Muestreo: Muestreo probabilístico estratificado.</p> <p>Tamaño de muestra: 90 docentes.</p>	<p>Variable 1: Habilidades directivas Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Autor: Norman Guilson Ttito Conza Año: 2023 Lugar: Urcos. Cusco.</p> <p>Variable 2: Toma de decisiones. Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Autor: Norman Guilson Ttito Conza Año: 2023 Lugar: Urcos, Cusco.</p>	<p>Descriptiva: El análisis descriptivo ha permitido que se elabore y presente la información en tablas de frecuencias y porcentajes que, de manera cuantitativa, detallan el comportamiento de las variables y sus dimensiones; como la representación a través de gráficos de barras que pueden complementar la descripción de las variables de estudio en función a los objetivos trazados en el presente estudio.</p> <p>Diferencial: Referente al análisis inferencial, se corroboró que los datos de las variables son no normales, por ello, la prueba de hipótesis se dio por medio de la correlación de Spearman, para evidenciar el nivel de incidencia de la variable 1 con la 2.</p>				

Operacionalización: Habilidades directivas

Dimensión	Ítems	Escalas "Escala Liket"
Habilidades personales	04	5 Totalmente de acuerdo
Habilidades interpersonales	05	4 De acuerdo
Habilidades de grupo	06	3 Indeciso
Habilidades específicas de comunicación	05	2 En desacuerdo 1 Totalmente en desacuerdo
Total	20	

Operacionalización: Toma de decisiones

Dimensión	Ítems	Escalas "Escala Liket"
Estilo decisivo	05	5 Siempre
Estilo flexible	05	4 Casi siempre
	05	3 A veces
Estilo jerárquico	05	2 Casi nunca
Estilo integrado		1 Nunca
Total	20	

Resultados del SPSS de confiabilidad

Estadística de fiabilidad de Habilidades directivas	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.972	20

Estadística de fiabilidad de la Toma de decisiones	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.976	20

Coeficiente V de Aiken V1

VARIABLE INDEPENDIENTE HABILIDADES DIRECTIVAS																					
	Habilidades personales				Habilidades interpersonales					Habilidades de grupo						Habilidades específicas de comunicación					
JUEZ	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	
EXPERTO 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
EXPERTO 2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
EXPERTO 3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
V de Aiken	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	

Coeficiente V de Aiken V2

VARIABLE INDEPENDIENTE HABILIDADES DIRECTIVAS																					
	Estilo decisivo				Estilo flexible					Estilo jerárquico						Estilo integrado					
JUEZ	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	
EXPERTO 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
EXPERTO 2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
EXPERTO 3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
V de Aiken	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	

Data variable habilidades directivas

	habilidades personales					habilidades interpersonales					Habilidades de grupo					Habilidades específicas					D1	D2	D3	D4	VD
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20					
1	2	2	2	4	2	2	3	2	2	2	2	2	4	3	4	3	4	3	4	4	10	11	17	18	56
2	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	12	19	24	20	75
3	1	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	12	19	26	22	79
4	4	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	12	18	20	17	67
5	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	6	6	5	21
6	5	4	3	5	2	2	4	2	3	4	2	4	3	2	4	3	4	3	2	4	17	13	19	16	65
7	5	3	1	2	5	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	11	16	24	15	66	
8	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	13	19	23	20	75
9	2	1	1	4	2	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	5	8	17	22	23	70
10	4	3	3	4	4	4	4	2	2	2	3	4	4	4	4	2	2	4	4	2	14	16	21	14	65
11	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	4	4	4	2	4	4	4	2	8	11	20	16	55
12	2	2	2	2	3	3	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	8	16	12	10	46
13	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	14	20	18	10	62
14	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	15	17	20	16	68
15	4	2	2	3	4	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	11	17	22	20	70
16	5	3	2	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	5	4	14	17	23	19	73
17	4	4	1	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	11	17	19	20	67
18	4	2	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	14	17	23	20	74
19	4	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	4	3	4	4	11	12	15	18	56
20	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	4	2	4	4	4	3	4	4	9	11	16	19	55
21	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	10	12	14	15	51

Data variable toma de decisiones

	Estilo decisivo					Estilo flexible					Estilo jerarquico					Estilo integrado					D1	D2	D3	D4	VI
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20					
3	3	3	3	4	3	4	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	16	13	13	13	55	
3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	15	14	15	15	59
4	4	5	5	5	4	4	5	2	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	3	23	19	22	19	83	
4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	16	15	17	15	63	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	15	15	15	15	60	
5	4	2	2	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	3	4	3	3	3	4	17	16	17	17	67	
5	3	3	2	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	16	14	14	14	58	
3	4	3	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	17	18	20	19	74	
5	4	4	4	3	5	2	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	20	20	23	20	83	
3	2	2	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2	1	3	3	2	3	14	15	13	12	54	
3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	15	14	15	14	58	
2	2	2	2	3	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	11	13	10	12	46	
2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	1	3	2	2	2	3	13	11	14	11	49	
3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2	1	3	3	3	3	15	15	13	13	56	
4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	18	19	19	18	74	
3	4	4	4	3	5	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	18	19	19	20	76	
3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	17	18	19	18	72	
2	3	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	15	16	17	16	64	
3	2	3	3	3	3	4	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	14	13	13	12	52	
2	3	4	3	4	2	4	4	3	3	3	2	2	2	1	2	4	2	3	16	17	12	12	57		
2	2	3	3	2	3	5	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	12	16	12	12	52	



DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE QUISPICANCHI
INSTITUCIÓN EDUCATIVA "NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN."



AUTORIZACIÓN

Señor: NORMAN GUILSON TTITO CONZA

Asunto: AUTORIZACIÓN PARA APLICAR INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Referencia: Solicitud de fecha 30/05/2023

Tengo el agrado de dirigirme a usted y comunicarle lo siguiente:

Que, de acuerdo a lo solicitado, sobre la autorización y facilidades para la aplicación de instrumentos de investigación titulado **Habilidades directivas en la toma de decisiones desde la percepción docente de tres instituciones educativas públicas, UGEL Quispicanchi, Cusco, 2023, AUTORIZO** a usted el recojo de dicha información de todo el personal docente de la institución educativa Nuestra Señora del Carmen de Urcos.

Sin otro en particular expreso mi aprecio y estima personal

Atentamente


Norman Guilson Ttito Conza
DIRECTOR



Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, PONCE TELLO PATRICIA VERONIKA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO de la escuela profesional de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Habilidades directivas en la toma de decisiones desde la percepción docente de tres instituciones educativas públicas, UGEL Quispicanchi, Cusco, 2023", cuyo autor es TTITO CONZA NORMAN GUILSON, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 16.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 07 de Agosto del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
PONCE TELLO PATRICIA VERONIKA DNI: 25844756 ORCID: 0000-0002-9253-9999	Firmado electrónicamente por: PPONCET el 07-08- 2023 12:44:15

Código documento Trilce: TRI - 0644007