



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Habilidades directivas y la toma de decisiones de los administradores en las estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina Perú, 2017

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de Negocios - MBA

AUTOR:

Br. Judith Licas Bellido

ASESORA:

Mg. Miluska Vega Guevara

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión del talento humano

PERU-2017

Página del jurado

Mg.
Presidente

Mg.
Secretaria

Mg. Miluska Vega Guevara
Vocal

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo de investigación, a mis amados padres pues son mí razón de ser, a ti amor de mi vida por demostrarme tú amor día a día y ser mi empuje para conseguir mí objetivo.

Judith

Agradecimiento

Un agradecimiento especial a la institución prestigiosa como es la Universidad Cesar Vallejo, por abrirnos las puertas, formarnos como profesionales, y lograr culminar los estudios de Maestría en Administración de Negocios.

Declaratoria de autoría

Yo, Judith Licas Bellido, estudiante del Programa de Maestría en Administración de Negocios, de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, “Habilidades directivas para la toma decisiones de los administradores en las estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina Perú, 2017”.

Declaro bajo juramento que:

La tesis es de mi autoría

He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.

La tesis no ha sido auto plagiado, es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.

Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, 16 de Mayo del 2017

.....

Br. Judith Licas Bellido

DNI N° 42830537

Presentación

Señores partes del jurado:

En respeto del reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo se presenta la tesis “Habilidades directivas para la toma decisiones de los administradores en las estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina Perú, 2017, que tuvo como objetivo; Identificar las habilidades directivas para la toma decisiones de los administradores de las Estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina, 2017, en este mundo tan inconstante y voluble los administradores logran adaptarse a los cambios a sobrevivir a la diversidad de ventas, y resultados. Empleados a base de KPI. De la misma forma los administradores poseen conocimientos y habilidades muy sorprendentes, pueden ser tan amplias y variadas como ellos mejor lo exploren. Puede incluir aspectos relacionados con los métodos de trabajo, el mercado, el entorno económico, manejo de indicadores, marketing, aquellas operaciones financieras, un buen directivo deberá ser capaz de propagar amistad de diversas formas, saber llegar al personal y mostrar toda creatividad.

El presente informe ha sido estructurado en siete capítulos, de acuerdo con el formato proporcionado por la Escuela de Post grado se presenta. El capítulo I denominado introducción, se presentan los antecedentes y fundamentos teóricos, la justificación, el problema, y los objetivos de la investigación. En el capítulo II. Se describen los criterios metodológicos empleados en la investigación y en el capítulo III. Los resultados tanto descriptivos como inferenciales, en el capítulo IV. Discusión, capítulo V. Conclusiones, capítulo VI. Recomendaciones, capítulo VII. Referencias, capítulo VIII. Apéndices.

El informe de esta investigación fue elaborado siguiendo el protocolo de la Escuela de Post grado de la Universidad y es puesto a vuestra disposición para su análisis y las observaciones que estimen pertinentes.

La autora

Índice

	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	13
1.1 Antecedentes.	14
1.2 Fundamentación científica.	18
1.3 Justificación	29
1.4 Problema	30
1.5 Hipótesis	33
1.6 Objetivos	34
II. Marco metodológico	35
2.1 Variables	36
2.2 Operacionalización de variables	36
2.3 Metodología	38
2.4 Tipo de estudio	38
2.5 Diseño	38
2.6 Población, muestra y muestreo	39
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	39
2.8 Métodos de análisis de datos	43
III. Resultados	45
3.1 Descripción de resultados	46
3.2 Contrastación de hipótesis	50
IV. Discusión	54
V. Conclusiones	58
VI. Recomendaciones	61

VII. Referencias	64
VIII Anexos	69
Anexo 1: Matriz de consistencia	70
Anexo 2: Matriz operacional de variables	72
Anexo 3: Habilidades directivas	74
Anexo 4: Base de datos grupo piloto	75
Anexo 5: Matriz de datos	76
Anexo 6: Instrumento	81
Anexo 7: Artículo científico	91

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1: Tabla de dimensiones de habilidades directivas	20
Tabla 2: Matriz de operacionalización de la variable habilidades directivas	37
Tabla 3: Matriz de operacionalización de la variable toma decisiones	37
Tabla 4: Validez de instrumento según expertos	40
Tabla 5: Confiabilidad de instrumento – Alfa de Cronbach	43
Tabla 6: Resultados descriptivos	46
Tabla 7: Nivel de habilidades directivas percibido por los administradores de las estaciones de servicio y Tiendas Listo, según sus dimensiones en el distrito de la Molina – Lima 2017.	47
Tabla 8: Nivel de toma decisiones que presentaron los administradores de las estaciones de servicio y tiendas Listo en el distrito de la Molina Lima – 2017	48
Tabla 9: Nivel de toma de decisiones percibido por los administradores de las estaciones de servicio y tiendas y Tiendas Listo, según sus dimensiones en el distrito de la Molina – Lima 2017.	49
Tabla 10: Prueba de regresión ordinal	50
Tabla 11: Prueba de regresión ordinal	51
Tabla 12: Prueba de regresión ordinal	52
Tabla 13: Prueba de regresión ordinal	53

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1: Nivel de habilidades directivas	46
Figura 2: Nivel de toma de decisiones	48

Resumen

Las habilidades directivas de los administradores son importantes para asegurar el éxito de las empresas en el rubro de combustible, siendo la toma de decisiones aquel punto donde gira el negocio influyendo positivamente en las diversas decisiones que serán tomadas por los administradores, asegurando la mejora continua del servicio, salvaguardando la imagen institucional del rubro. La presente investigación tuvo como objetivo identificar las habilidades directivas para la toma de decisiones de los administradores de las Estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina, 2017.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, siguiendo el método hipotético deductivo, fue básica de nivel correlacional causal donde se empleó un diseño no experimental de corte transversal. Para así medir las variables se utilizó la técnica de encuesta y como instrumento se emplearon dos cuestionarios con respuestas polifónicas las cuales fueron aplicadas al total de la población por 100 administradores. Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa de software SPSS versión 21; para el análisis de datos se realizó de manera descriptiva e inferencial.

Donde los resultados mostraron que el 48% consideraban que las habilidades directivas de los administradores eran aceptables y que el 69% de los administradores presentaban un nivel de toma de decisiones eran aceptables, así mismo las dimensiones mejores percibidas por los administradores fueron las habilidades personales con el 71%, y grupales con el 59% las consideraban de nivel aceptable, pero las interpersonales las consideraron con un 59% de nivel inadecuado. Finalmente se concluyó que las habilidades directivas influyó en un 70.5% (Nagelkerke 0.705) sobre la toma de decisiones que presentan los administradores de las estaciones de servicio y tiendas Listo Ferrero La Molina 2017.

Palabras claves: habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales

Abstract

Management skills of managers are important to ensure the success of companies in the field of fuel, being the decision maker that point where the business revolves positively influencing the various decisions that will be made by managers, ensuring the continuous improvement of the service, safeguarding the institutional image of the item. The objective of the present investigation was to identify the management skills for the decision making of the administrators of the Service Stations and Stores Ready Ferrero La Molina, 2017.

The research was developed under a quantitative approach, following the deductive hypothetical method, it was basic of causal correctional level where a non-experimental cross-sectional design was used. In order to measure the variables, the survey technique was used and as a tool two questionnaires with polyphonic responses were used, which were applied to the total population by 100 administrators. For the processing of the data the SPSS software program version 21 was used; for the data analysis, it was carried out in a descriptive and inferential manner.

Where the results showed that 48% considered that the management skills of the administrators were acceptable and that 69% of the administrators presented a level of decision making were acceptable, likewise the best perceived dimensions by the administrators were the personal skills with 71%, and groups with 59% considered them of acceptable level, but interpersonal ones considered them with an inadequate level of 59%. Finally, it was concluded that managerial skills influenced 70.5% (Nagelkerke 0.705) on the decisions made by the administrators of the service stations and stores Listo Ferrero La Molina 2017.

Keywords: personal skills, interpersonal skills, group skill

I. Introducción

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes internacionales.

Sanchez (2012) realizó la investigación del *Uso de habilidades técnicas y directivas para la planeación dentro de un organismo gubernamental comisión nacional de seguros y finanzas, México*. Tuvo como objetivo elaborar una guía que va proveer de síntesis técnicas y directivas necesarios en la planeación y consecución de sus labores determinados para desarrollar nuevas propuestas de lineamientos. realizó una investigación descriptiva planteando una problemática descrita la cual fue resuelta utilizando algunas habilidades directivas: tales como las características generales de los líderes, la identificación de los distintos tipos de inteligencia, también la utilización de algunas habilidades para ser eficaces como la responsabilidad de la orientación, el trabajo en grupo, el manejo de conflictos y negociación, de esta manera aplicó una encuesta de preguntas abiertas, con una población del 30 una muestra 30, con un alfa de cronbach aceptado, llegando a la conclusión que para que las habilidades gerenciales sean eficaces y se manejen de forma responsable, se maneje a todo el equipo de forma responsable e inteligente.

Fernández (2011) realizó la investigación sobre *Una propuesta de modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en un enfoque de organizaciones inteligentes, México* desarrolló una investigación cualitativa para dar respuesta a los requerimientos de la empresa corporativa de tecnología y las competencias gerenciales que implementa el personal directivo del banco occidental de descuento con lo cual se persigue hacer de dicha institución una organización de aprendizaje permanente. Para el análisis se utilizó la metodología cualitativa interpretativa dada la naturaleza de la indagación la cual involucra procesos de índole humano cultural. Para lo cual se efectuó un trabajo de campo que pasó por el análisis de documentos formales de la institución financiera, realizó el estudio y de las entrevistas en profundidad al personal del área financiera tecnológica y los integrantes de la vicepresidencia corporativa de tecnología del banco occidental de descuento. Se utilizó encuesta tipo Liket, en una población de 90 gerentes, planteando un modelo que enmarca la

acción gerencial en comunidades de aprendizaje y las disciplinas de Peter Senge: llegando a obtener una visión compartida, de modelos mentales, de dominio personal, pensamiento sistémico y aprendizaje en grupo, igualmente los principios de organizaciones inteligentes de César Valecillos, para la operacionalización de la propuesta se plantea un programa de cambio planificado enmarcado dentro de la perspectiva del desarrollo organizacional basado en competencias y un enfoque de las organizaciones Inteligentes.

García (2013) realizó la investigación *Habilidades gerenciales humanas, Bogotá – Colombia*, la presente investigación tuvo como objetivo obtener competencias y habilidades gerenciales que poseen la mayor ventaja competitiva de continuo desarrollo de habilidades enmarcadas en los diversos conceptos en saber-hacer y saber-ser es por tal razón es sumamente necesario desarrollar competencias técnicas y aptitudes sociales, que son factores que agregan calidad a este esquema. Se forma un panorama ideal que requiere el trabajo de las funciones gerenciales a un cien por ciento. Todas las organizaciones tienen establecidos pautas y procedimientos que incluyen el mejoramiento en la tecnología y el enriquecimiento de competencias en los trabajadores. Se aplicó tipo de estudio descriptivo, con una población de 110 colaboradores, el tipo de encuesta es de tipo Likert con preguntas abiertas, la investigación, enmarcándose en realizar cambios en el mercado y la globalización en que se cumplan los objetivos corporativos de manera eficiente y con mayor valor agregado.

Nons (2014) realizó la investigación *habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio tinaquillo, Colombia*, se realizó la investigación teniendo como objetivo describir las habilidades gerenciales y su valoración en la satisfacción laboral de los docentes de las Escuelas Básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo del estado Cojedes y se fundamentó en las teorías de la gerencia educativa. El estudio es una investigación descriptiva, de campo, y con un diseño no experimental, la población objeto de estudio se constituyó por diecinueve docentes, que laboran en las instituciones seleccionadas para este estudio, para la muestra se tomó el mismo número de la población por ser esta muy reducida, permitiendo abarcar la totalidad de la misma, es decir por 19 docentes. La información se recolectó a través de un

cuestionario dirigido a los docentes el cual se constituyó por 26 preguntas; con un nivel de valoración tipo Likert, también se sometió a validación a través del juicio de expertos. La confiabilidad se calculó a través del coeficiente de Alpha de Cronbach. Para representar los resultados obtenidos se utilizaron cuadros estadísticos, mediante representación de frecuencia y porcentaje según el coeficiente de $r=7,012$, con una $p=0.000$ ($p<.05$), Nagelkerke fue de (0.605) afirmando que las habilidades directivas influyen en un 60.5% en la satisfacción laboral.

Vélez y Puerto (2012) realizaron la investigación *La intuición en la toma de decisiones estratégicas de la dirección empresarial, Colombia*. Donde tuvo como objetivo analizar la intuición estratégica y determinar su efecto en la toma de decisiones, para ello un trabajo, una vez descrita la organización racional y sus implicaciones, con ayuda de la psicología y de la sociología se desvirtúa la separación entre racionalidad e intuición; se seleccionó un enfoque situacional como herramienta metodológica, pues debido a sus singulares características, tales como la profundidad del análisis de situaciones particulares y la relevancia dada al contexto, resulta muy valioso para estudiar casos en los que el objeto de estudio no es obvio sino que requiere de una cuidadosa observación a detalles específicos, como es el caso de esta investigación. El diseño de investigación será mixto: de tipo cuantitativo y cualitativo ya que mediante técnicas estadísticas de recolección y análisis de datos contiguo a la interpretación del discurso de la unidad de análisis, se obtendrán resultados verdaderos. El diseño de estudio fue mixto, utilizo una estadística ordinal con un resultado de significancia de ≥ 0 y un Nagelkerk de (0.58) es decir que la intuición en la toma de decisiones influye a las reacciones inmediatas de cada unidad de análisis frente a la toma de decisiones bajo presión y su relación con la medición porcentual de la inteligencia intuitiva de cada líder.

1.1.1. Antecedentes nacionales.

Ruiz (2017) *Uso de habilidades gerenciales para la toma de decisiones en las Pymes de Chiclayo – Lima*, se realizó la investigación en base a su objetivo principal elaborar un modelo para el desarrollo de las habilidades del pensamiento estratégico gerencial que determine unas adecuadas capacidades para el manejo de una microempresa, basado en la toma eficiente de decisiones, la investigación

fue cualitativa, ya que las pequeñas y medianas empresas se encuentran en etapas de insolvencia o liquidez, la recolección de datos fue mediante entrevistas, encuestas su metodología fue aplicada de tipo mixto, el diseño aplicado es no experimental con una muestra no paramétrica por conveniencia, teniendo una población de 18 microempresarios, El análisis de datos se realizará por medio de un software IBM SPSS Statistics 23.0, así como el apoyo de los paquetes de Microsoft Excell y MsProject en el caso de las entrevistas y grupo focal, dicha investigación empleo una estadística logística, según el coeficiente de Rho Spearman de $r=5,912$, con una $p=0.000$ ($p<.05$). Donde el valor de Nagelkerke fue de (0.705) esto servirá de apoyo para el objetivo de la investigación en el sentido de la creación de un modelo específico disponiendo que exista influencia en el uso de habilidades gerenciales sobre la toma decisiones.

Cirelli y Malfitano, (2014) *La inteligencia intuitiva en la toma de decisiones de líderes desde una perspectiva neurocientífica*, el autor realizo un diseño de tipo exploratorio y descriptivo. El tema se desarrolló en marcos teóricos fundados y ya investigados donde se describen conceptos, también se cuenta con una investigación de tipo exploratoria con los últimos avances e interrogantes de la neurociencia de la actualidad. La tesis estará contextualizada bajo parámetros relacionales de descripción y exploración donde se inter relacionarán conceptos ya aprehendidos con interrogantes a descubrir que encaminarán dicho proyecto a fin de alcanzar los objetivos planteados. En cuanto a los instrumentos de medición son encuestas tipo Likert sobre la unidad de análisis se volcarán dos test: uno referente a la predominancia cerebral y otro a inteligencias múltiples. Ambos estarán agrupados bajo una óptica neurocientífica específica con el objeto de descartar resultados subjetivos y obtener objetivamente reacciones de identificación de la inteligencia aptitud, donde el directivo va desarrollando y va adquiriendo experiencia profesional.

Acero Montes (2015), *Estilos gerenciales y satisfacción laboral en la dirección universitaria de logística de la universidad nacional de Huancavelica periodo 2014, Huancavelica – Perú*, se realizó la investigación teniendo como objetivo general formulado ha sido determinar cómo se relacionan los estilos gerenciales con la

Satisfacción laboral en el personal de la unidad de logística de la universidad nacional de Huancavelica; es del tipo de investigación básica; y el nivel al que pertenece ha sido el descriptivo correlacional; los métodos de investigación utilizados han sido: el método científico, inductivo deductivo y analítico-sintético; los instrumentos utilizados en la presente investigación han sido de la variable independiente, una escala sobre los estilos gerenciales y de la variable dependiente la escala de satisfacción laboral, donde los resultados fueron obtenidos con la aplicación de Nagelkerke fue de (0,405). La conclusión general fue que no existe relación de los estilos gerenciales consultivos y participativos con la satisfacción, teniendo una población de 120 gerentes.

1.2 Fundamentación científica

A continuación se presenta las diferentes concepciones y teorías relacionadas con las habilidades en la toma de decisiones en las Estaciones de servicio y tiendas Listo Ferrero La Molina 2017, se describen además las dimensiones que permitieron su medición y las teorías que las sustentan: presentando la teoría del autor como sustento de la variable de habilidades directivas Whetten y Cameron, (2011) y para la toma decisiones Koontz y Harol (2000).

1.2.1. Habilidades Directivas

Actualmente, una adecuada habilidad directiva determina la continuidad y crecimiento de toda la empresa, asegurando el desarrollo de los procesos y la integración de todo el personal en la mejora continua en la calidad de servicio que brinda, asegurando la imagen institucional en su sector.

Whetten y Cameron (2011) definen las habilidades gerenciales como aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros. Los nuevos tiempos se caracterizan por los constantes y repentinos cambios, sin embargo hay algo que no cambiará en mucho tiempo, las habilidades básicas que están en el núcleo de las relaciones personales positivas y agradables. Las relaciones siempre han estado guiadas por valores como el amor y la confianza y éstas son unas de las metas de los seres humanos. A pesar de los recursos

tecnológicos, las habilidades humanas siempre serán fundamentales en el crecimiento particular y profesional del individuo.

Por otro lado, Madrigal (2009) llama habilidad al talento o ingenio de un sujeto para efectuar una labor; de esta forma en el ámbito organizacional, se considera que las habilidades de un gerente se miden en función de su capacidad y aptitud para administrar, tomar medidas, negociar y arreglar problemas; estos son términos que designan labores de primer grado en cualquier función directiva de todas las organizaciones gubernamentales o privadas. También intervienen conocimientos para realizar actividades como estructuras y planeación de estrategias en beneficio del desarrollo organizacional.

Conceptualización de habilidades directivas.

Whetten y Cameron (2011) definen que “habilidades directivas son las evaluaciones para el desarrollo centrándose en las aptitudes que necesitan los directores, gerentes y ejecutivos actuales y futuros” (p.44).

Donde su propósito es ayudarlo a aprender a desarrollar las habilidades básicas de la dirección para que pueda mejorar sus capacidades de liderazgo y administrativas con una nueva perspectiva.

Para Huerta (2006), Habilidad directiva es el conjunto de conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen herramientas, métodos, procesos y procedimientos para trabajar con determinadas herramientas y técnicas donde el principal objetivo es conseguir las metas planteadas de la organización incrementar las ventas. (p.65).

por Madrigal (2009) considera que las “habilidades que un gerente debe dominar en primer lugar es la comunicación, saber tomar decisiones y estar conscientes del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad, planear y ser líder” (p.63).

Estas definiciones de autores muestran distintas metodologías, sin embargo presentan dimensiones similares, así mismo podemos mencionar que las

habilidades directivas busca la integración de los procesos para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Para sustentar teóricamente la variable de las habilidades directivas, se consideró la propuesta de los autores Whetten y Cameron, pues contempló como elementos claves de las habilidades directivas a las habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales, los cuales son características que se desearon medir y descubrir en la presente investigación.

Dimensiones de habilidades directivas

En la investigación, para medir la variable de habilidades directivas se ha considerado el dimensionamiento de la teoría de Whetten y Cameron (2005), en la cual considera que las habilidades directivas influyen de forma positiva sobre el trabajo propio, que surge en la evaluación de sus características, a) habilidades personales, b) habilidades interpersonales, c) habilidades grupales.

La conexión de un administrador con sus empleados es de forma significativa, la cual involucra a comunicarse con obediencia y mesura, esto se consigue una formación gerencial positiva realizando gestiones administrativas esenciales y agrupadas en tres categorías. (Whetten y Cameron, 2005).

Habilidades personales	Autoconocimiento	Manejo de estrés personal	Creatividad e innovación	
Habilidades interpersonales	Comunicación	Ganar poder e influencia	Motivación	Manejo de conflictos
Habilidades grupales	Falcutamiento y delegación	Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo	Liderazgo	

Tabla 1. *Dimensiones de habilidades directivas.*

Primera dimensión: Habilidades personales

Es la capacidad que se contempla según el perfeccionamiento de la inteligencia, y manejo del estrés personal, a una solución analítica y creativa de problemas. Estas habilidades se centralizan en asuntos que quizás no enreden a otras personas, sino que se relacionan con el manejo del propio yo, mostrando entereza en las diferentes

conductas habituales de ahí que las llamaremos habilidades personales (Whetten y Cameron, 2005).

Pero sin embargo también incluye en realidad un grupo de comportamientos relacionados, no solamente una simple habilidad. Sino aquellos grupos de comportamientos interrelacionados comprenden la habilidad directiva mundial, cada grupo de habilidades personales se unen y se traslapan tanto con las habilidades interpersonales y grupales, de manera que cada una de ellas depende, por lo menos parcialmente, hacia el logro del éxito en el desempeño de las demás.

Para Whetten y Cameron (2005, p.44) Las habilidades personales son descubiertas entre sí, y esto es reflejado cuando la persona realiza una introspectiva, conociendo su carácter, conducta, reacciones, entre otras”.

Esto nos permite nos permite reconocer la relación e interacción con las demás personas de la manera más fácil, descubriendo aquellas habilidades que poseen los administradores con el fin de fortalecer aquellas que poseen y las desarrollan en el proceso. Las relaciones entre las habilidades de comunicación, tolerancia, y solidaridad fortalecen las relaciones entre ellos y el resto de personal se sentirán beneficiados.

Para el proyecto se implementaron las destrezas administrativas, logrando identificar las habilidades básicas y las habilidades técnicas. Que viene ser todo conocimiento concreto basado en las labores con diversas técnicas, forzosas para realizar urbanamente los trabajos del puesto. (Robbins y Coulter, 2013, p89). Dichas prácticas son más importantes en los rangos menores de cada área administrativa, también dentro ellas forman parte las habilidades humanas las que se agrupan para trabajar bien con los colaboradores ya que los administradores ponen sus habilidades teorías y prácticas buscando desarrollar el potencial y alto valor que poseen los colaboradores de la estación, esto ayudara a los administradores a meditar y saber enjuiciar situaciones complejas.

Para Madrigal (2005) Las habilidades directivas que el administrador deberá dominar es la comunicación el que lo llevara a tomar las mejores decisiones

teniendo en cuenta los riesgos que conlleva este. A poseer imaginación para crear, innovar, plantear, ejecutar y liderar, fijándose básicamente en manejar el tiempo y desarrollando sus autoconocimientos. (p.98).

También se dice que las habilidades propias dependerán del manejo inteligente de este, lo cual busca una solución analítica y creativa de los diversos problemas que presenten los colaboradores en la estación de servicio, donde a su vez al ejecutarlo terminará con la formación de equipos eficaces y asertivos que logran el desarrollo, la información, la experiencia y el talento de los administradores. (Whetten y Cameron, 2005, p47).

Segunda dimensión: Habilidades interpersonales

Es la capacidad para entender a otras personas, qué les motiva y utilizar dicho conocimiento para relacionarse con los demás. Como dice la palabra inter, es que significa entre e interpersonal significa entre personas. Por lo tanto las habilidades interpersonales son todas aquellas habilidades que nos permiten relacionarnos mejor con las personas, con manejo de habilidad de trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas e incluso para obtener objetivos comunes. Las cuales están compuestas por: la comunicación, ganar poder e influencia, motivación, manejo de conflictos; las cuales se ajustan principalmente en asuntos que surgen al interactuar con otra persona. También existe cierta superposición entre ellas, así que, para desempeñar la habilidad interpersonal de manera eficaz, estas utilizaran sus destrezas grupales dando referencia. Donde el individuo asuma el control, para dirigirlo a un objetivo común (Whetten y Cameron, 2011).

Los gerentes poseen la obligación de promover motivación, dirigiéndonos al potencial humano de la empresa hacia el cumplimiento de las metas, fomentando la rentabilidad y la realización individual y grupal (Whetten y Cameron, 2011). Mostrando la relación estrecha con el recurso humano, donde hace que las habilidades interpersonales elementos indispensables para el desempeño de sus funciones. Las habilidades interpersonales. Es aquella con capacidad individual

para dirigir, motivar, resolver conflictos y trabajar con los demás, puliendo en ellos la motivación y liderazgo.

Los directivos con buenas habilidades interpersonales suelen ser percibidos como optimistas, tranquilos, confiados y carismáticos, cualidades que a menudo son muy apreciadas por quienes interactúan con ellos. De hecho, muchas de las personas de más éxito tanto en su vida profesional como personal, trabajan continuamente en el desarrollo de las mismas (Whetten y Cameron, 2011).

En la sociedad globalizada y diversa actual este desarrollo y mejora de nuestras habilidades interpersonales es muy importante. El desarrollo de la tecnología, el uso masivo de las redes sociales y el aumento de la sensibilidad por el bienestar del individuo, han provocado que el mercado laboral se haya visto revolucionado con nuevos tipos de puestos de trabajo. Y otros perfiles que ya existían han tenido que incorporar grandes cambios para adaptarse a las nuevas necesidades del mercado.

Tercera dimensión: Habilidades grupales

Viene hacer la continuación de formación de equipos eficaces, mediante el facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, Estas habilidades grupales se centran en asuntos fundamentales que surgen cuando los colaboradores participan con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo (Whetten y Cameron, 2011).

Al igual que ocurre con todas las habilidades, existe una superposición entre las habilidades grupales, y las habilidades personales e interpersonales. En otros párrafos, cuanto más mejoremos las habilidades personales, y las interpersonales, las grupales, ayudaran a que las competencias esenciales sean desarrolladas en el área previa de habilidad para afianzar un desempeño más exitoso.

En cuanto a las habilidades grupales se ha visto a menudo y con mayor facilidad que en el mundo empresarial las habilidades directivas forman parte de grupos de trabajo, de investigación y acción multidisciplinaria al ser distribuidos geográficamente donde los procesos participan y tienden a ser más complejos. De

esta manera se plantea escapar al dominio o control de una sola persona o disciplina, buscando la educación y el desarrollo de habilidades directivas que permitan que las fortalezas y debilidades de cada uno de los colaboradores se trasformen efectivamente en fortalezas y oportunidades.

También cabe señalar que las habilidades directivas para el trabajo en grupo no sólo garantizan una mejor calidad de la labor realizada, sino que también garantizan el continuo aprendizaje y crecimiento del colaborador a través de su interacción (Whetten y Cameron, 2005). Las habilidades de grupo vienen hacer aquellas destrezas para ejecutar trabajos en grupo que generan el cumplimiento de objetivos de grupo y por ende de organización. De esta manera las habilidades directivas bien trabajadas se consiguen objetivos satisfactorios para la organización de acuerdo con los planes anuales que se traza la empresa. Las cuales dependerán del nivel administrativo y el comportamiento en el desarrollo organizacional con una tendencia a seguir creciendo apuntando a un solo objetivo grupal

Importancia de las habilidades directivas.

Su importancia estriba principalmente en conocer qué hacen los directivos y qué deben hacer, que necesitan para hacerlo y, sobre todo los resultados que se obtendrá de ellos, el arte de dirigir requiere conocimientos técnicos para el área el cual se pretende conducir, para saber hacerlo se requiere de habilidades interpersonales y grupales para motivar, liderar, influir, persuadir al equipo de trabajo,

Peter Drucker 2004 señala “Dirigir no es más que obtener resultados a través de otros o lograr que hagan las cosas que queremos que hagan”.

El administrador debe realizar un estudio minucioso de cuanto es la magnitud de compromiso el cual tenga bajo su mando quiere decir cuántos colaboradores tiene tanto Listo y Centro de servicio, cuantos activos tiene la empresa, cual es la problemática, cual es la realidad de la estación. El administrador en lo posible debe enriquecer su cargo para hacerlo más importante y se valorice en cada acción que realice donde traiga consigo resultados sorprendentes brindando un desempeño satisfactorio para la empresa.

Para el desarrollo de habilidades directivas y la toma de decisiones es necesario manipular internamente el yo interno, como también las interacciones con los demás, utilizando una comunicación a todo los niveles, pero para la mayoría de personas, estas habilidades son las mismas; tomados bajo principios conductuales básicos los que constituyen los fundamentos de las habilidades directivas desarrolladas realmente por las diversas competencias personales administrativas, logrando cambiar el comportamiento de los administradores concentrándonos principalmente en los entornos laborales porque nuestra meta principal consiste en ayudarlo y a mejorar su propia competencia en un papel directivo.

Lo significativo de relacionar las recompensas con el beneficio: Hay muchas razones por las cuales los administradores tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque puede implicar menos trajín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario.

También se da el caso que muy pocos directivos se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal; sean salariales, motivacionales, o de liderazgo, generalmente los administradores creen que el pago es la única recompensa con la cual disponen y piensan hay otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal seguramente éste valoraría mucho este tipo de premios. Siendo lo más importante para todo administrador es que la gerencia sepa contemplar las recompensas con las que se dispone y saber además qué cosas valoran los colaboradores de la estación de servicio.

Es importante dentro de las habilidades directivas tratar a los empleados como seres humanos del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en los computadores. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.

1.2.2 Toma decisiones.

A continuación se presenta las teorías principales en la toma decisiones que muestran la pertinencia con la investigación desarrollada durante este trabajo, además se precisaron las teorías con un lenguaje adecuado y común que ayudara a comprender la importancia de ellos en el desarrollo de la temática estudiada.

Benavides (2004) La toma de decisiones implica necesariamente que tenemos varias alternativa para solucionar problemas o para aprovechar las oportunidades que se nos presentan. Éste es un momento crucial porque al determinar e implantar las estrategias se hacen realidad los planes fijados. y éstos ocasionarán ventajas o desventajas competitivas, y estos están compuestos por: planeación, dirección, evaluación, ejecución, y acciones tácticas.(p.48).

Los administradores de las diversas estaciones de servicio, es un equipo humano capaz tomar decisiones de manera eficiente respaldado de aquellos conocimientos innatos puesto que de ellos depende el giro del negocio con la generación de volumen de venta.

Chiavenato (2006) sostiene que “la toma decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir” (p.42).

De acuerdo al termino toma decisiones es todo proceso en el cual se observa una necesidad donde se establecen facultades, caminos, se examinan supuestos y se elige la que más se adecue y sea factible implementarla para que después de ella se pueda trabajar en los resultados. La toma decisiones son aquellas técnicas donde la psicología y la inteligencia son unidas para tomar la mejor decisión las que son útiles para resolver determinados tipos de problemas.

A continuación se conceptualiza la toma de decisiones, se presentan las dimensiones descritas por Benavides (2004) basadas en la teoría que la respaldan.

Conceptualización de la toma decisiones.

Benavides (2004), afirma que la toma de decisiones implica necesariamente que se tienen varias alternativas para solucionar los problemas o para aprovechar

las oportunidades que se presentan dentro de la organización. Los problemas son del día a día en las empresas, recurrentes es donde entran a tallar los administradores para la toma de decisiones pues sea más eficiente y acorde a la presentación del problema. (p.79).

Benavides (2004), afirma que la toma de decisiones puede realizarse siguiendo un método científico. Que comprende la fijación de una meta. La definición de un problema. La recopilación de información. La identificación de alternativas. Su evaluación. La elección de una de ellas. Su implantación. Vigilancia y realimentación para asegurarse que se cumplirá el objetivo. (p.49).

Decisiones Estratégicas

Las decisiones estratégicas son las que definen el futuro de las empresas y las organizaciones. Típicamente estas decisiones requiere comprometer cantidades considerables de recursos y los resultados a obtener son inciertos y se conocerán años después de que se tomó la decisión.

Las decisiones estratégicas requieren una evaluación que incluya las particularidades, tal vez irrepetibles, de la situación que se enfrenta, y ser analizadas con una metodología sólida que permita invertir con confianza recursos valiosos maximizando la probabilidad de obtener resultados todavía más valiosos promoviendo el conocimiento y la experiencia que le dé solidez a sus decisiones estratégicas.

Decisiones operativas.

Las decisiones operativas son las que se toman de modo habitual en la compañía, son más rutinarias, con responsabilidad de los mandos intermedios, y rara vez una decisión operativa compromete el futuro de la compañía. Son por estas razones por las que la dirección general presta más atención a las decisiones estratégicas que a las operativas. Sin embargo, si bien es cierto que cada decisión operativa aisladamente no es de gran importancia, es el conjunto de todas estas decisiones las que muchas veces tiene un impacto mayor que otras decisiones importantes.

Una compañía debe preocuparse tanto de definir su estrategia como de ponerla en práctica a través de múltiples pequeñas decisiones. Por lo que la dirección general debe preocuparse de los dos tipos de decisiones. Conocer la operativa diaria de su compañía es síntoma de calidad directiva.

Permite a un directivo saber las dificultades con las que se encuentra su gente en el día a día. Transmite la seguridad entre su gente de que cuando la dirección toma decisiones tiene en cuenta las posibles dificultades para poder implantarlas.

Importancia de la toma decisiones

Koontz y Harol, refiere que la toma decisiones es considerado como parte importante de la planeación estratégica de las empresas. Tomar una decisión es considerado hacer premisas, identificar alternativas, evaluarlas en términos de la meta que busca y de esta manera poder elegir una mejor alternativa. (2000, p.34).

Son aquellas decisiones inteligentes las que aportaran para el crecimiento empresarial, a reducir los gastos, mantener los ratios, aumentar la calidad de atención, cuidar los recursos humanos dándole un mejor trato a los colaboradores con ello llegar al éxito

1.3 Justificación

Justificación teórica.

La investigación que se realizó, constituye un aporte teórico en la medida que incrementara el conocimiento sobre el efecto de las habilidades directivas actualmente. Ya que viene mejorando de forma permanente y continua, no tanto por los aportes teóricos, prácticos o disciplinares que se estén desarrollando, sino más bien por los testimonios y aportes los cuales para (Whetten y Cameron, 2011,p.44), puesto que mediante las habilidades directivas de los administradores se enfocan en el desarrollo profesional de las personas. En el proceso de aprendizaje y tienen que ser desarrolladas por medio de su puesta en práctica. Sin embargo en general es necesario un trabajo personal para llegar a desarrollarlas.

Por otro lado, Madrigal (2009) llama habilidad al talento o ingenio de un sujeto para efectuar una labor; de esta forma en el ámbito organizacional, se considera que las habilidades de un gerente se miden en función de su capacidad y aptitud para administrar, tomar medidas, negociar y arreglar problemas; estos son términos que designan labores de primer grado en cualquier función directiva de todas las organizaciones gubernamentales o privadas. También intervienen conocimientos para realizar actividades como estructuras y planeación de estrategias en beneficio del desarrollo organizacional.

Vienen hacer aquellas evaluaciones donde se centran en las mejores capacidades que necesitan los directores, gerentes y ejecutivos actuales y administradores. Su objetivo es ayudar a aprender a desarrollar las habilidades básicas directivas para mejorar sus capacidades de liderazgo y administrativas con una nueva perspectiva para realizar una visión y misión óptima

Justificación práctica.

El aporte de este trabajo de investigación es fundamental, porque permitirá a los funcionarios y directivos de las estaciones de servicio, comprender los diferentes componentes de las habilidades directivas, a seguir percibiendo las dimensiones que la componen y conocer la relación que tienen cada una de estas con la toma de decisiones para obtener la calidad de atención a los usuarios. La información proporcionada por este trabajo de investigación les dotará de datos reales, que podrán ser empleados en el desarrollo de un diagnóstico eficiente y plantear en función de éste, estrategias adecuadas para promover el desarrollo de un buen servicio a la comunidad.

La información obtenida y procesada, les permitirá formular, diseñar o mejorar las habilidades directivas ya existentes. Los instrumentos que se emplearon en esta investigación, podrán ser usados como instrumentos de autoevaluación objetiva, porque están adecuadamente fundamentados y validados empíricamente o en futuras investigaciones para profundizar en estudios que empleen estas variables de estudio en otros contextos del ámbito estatal.

Justificación metodológica

Para esta investigación se planteó el método hipotético deductivo, que es la base de toda investigación científica. Se realizara también la observación del fenómeno a estudiar, en base a las cuales se plantearan los problemas e hipótesis respectivas para luego realizar un análisis correspondiente, donde se verificara y comprobara la veracidad de los enunciados deducidos. Este método combina la reflexión racional (la formulación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad.

1.4. Problema

1.4.1. Planteamiento del problema.

La investigación espera analizar los niveles de influencia entre las habilidades directivas en la toma decisiones; al respecto es importante considerar los resultados de la investigación que desarrollo Ruiz (2017) Uso de habilidades gerenciales para la toma decisiones en las Pymes de Chiclayo – Lima.

La investigación se desarrolló en las Estaciones de Servicio y Tiendas Listo de Primax, ubicado en la ciudad de Lima Perú; es una empresa que se dedica al comercio de hidrocarburos y también al negocio de Retail, la cual pertenece al grupo Romero es dueña de PRIMAX, empresa comercializadora de derivados de petróleo que se caracteriza por ser una empresa de retail enfocada al cliente. En el país es la única que aditiva con productos alemanes a sus combustibles con el fin de preservar y alargar la vida útil del motor de los automóviles, además mantiene un compromiso con el cuidado del medio ambiente al mantener y cumplir con las normas ambientales, nacimos con una clara orientación de satisfacer las necesidades de cada uno de los miles de clientes que atendemos día a día, Esmerándonos siempre por satisfacer los requerimientos específicos de cada rubro y manteniendo siempre la mejor calidad de producto, una logística eficiente, permanente vocación de servicio y el mayor compromiso con nuestros clientes. La misión es proveer calidad y excelencia para facilitar la vida de todos y La visión es ser líderes en Latinoamérica por la calidad de nuestros productos y a excelencia en nuestros servicios, enfocándonos en la creación de valor para todos.

Cabe resaltar que Primax cuenta con 2200 colaboradores, 100 administradores, 120 asistentes y 150 estaciones de servicio, pero al momento de expandirse rápidamente la empresa comenzó a notar que sus administradores no contaban con las habilidades directivas correctas, ya que constantemente cometían errores al tomar decisiones los cuales generarían un crecimiento considerable a la empresa, es entonces que la empresa se pregunta cómo hacer para pulir las habilidades directivas a los administradores.

La presente investigación tiene por objetivo estudiar y determinar la influencia que existe entre las habilidades directivas en la toma de decisiones de los administradores, basado en un marco científico, aplicando la recolección de datos y análisis los cuales permitirán identificar los aspectos de las habilidades directivas que influyen en la toma de decisiones para proponer recomendaciones que deben adoptar los administradores de las estaciones, para promover la mejora en la atención, integración del personal, aumento de la demanda y seguir siendo el número uno en el rubro de hidrocarburos.

1.3.3 Problema.

Problema general.

¿Cómo las habilidades directivas influyen en la toma de decisiones de los administradores de las Estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina, 2017?

Problemas específicos.

Problema específico 1.

¿Cómo las habilidades personales influyen en la toma de decisiones de los administradores de las Estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina, 2017?

Problema específico 2.

¿Cómo las habilidades interpersonales influyen en la toma de decisiones de los administradores de las Estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina, 2017?

Problema específico 3.

¿Cómo las habilidades grupales influyen en la toma de decisiones de los administradores de las Estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina, 2017?

1.5 Hipótesis

1.5.1. General.

Las habilidades directivas influyen significativamente en la toma de decisiones de los administradores de la estación de servicio en el distrito de la Molina, Lima – 2017

1.5.2. Específicas.

Hipótesis específica 1.

Las habilidades personales influyen significativamente en la toma de decisiones de los administradores de las estaciones de servicio y tiendas del distrito de la Molina, Lima – 2017.

Hipótesis específica 2.

Las habilidades interpersonales influyen significativamente en la toma de decisiones de los administradores de la estación de servicio en el distrito de la Molina, Lima – 2017.

Hipótesis específica 3.

Las habilidades grupales influyen significativamente en la toma de decisiones de los administradores de la estación de servicio en el distrito de la Molina, Lima – 2017

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general.

Identificar la influencia de las habilidades directivas en la toma decisiones de los administradores de las Estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina, 2017.

Objetivos específicos.

Objetivo específico 1.

Identificar la influencia de las habilidades personales en la toma decisiones de los administradores de las Estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina, 2017

Objetivo específico 2.

Identificar la influencia de las habilidades interpersonales en la toma decisiones de los administradores de las Estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina, 2017

Objetivo específico 3.

Identificar la influencia de las habilidades grupales en la toma decisiones de los administradores de las Estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina, 2017.

II. Marco metodológico

2.1. Variables

En la presente investigación se establecieron como variable a las habilidades directivas y toma de decisiones donde fue de naturaleza cuantitativa y de escala ordinal, por lo tanto se pudieron establecer influencias entre las dimensiones.

Definición conceptual.

Variable 1: Las habilidades directivas.- “Habilidades directivas, evaluación y desarrollo se centra en las aptitudes que necesitan los directores, gerentes y ejecutivos actuales y futuros. Su propósito es ayudarle a aprender a desarrollar las habilidades básicas de la dirección para que pueda mejorar sus capacidades de liderazgo y administrativas con una nueva perspectiva” (Whetten y Cameron, 2011, p.44)

Variable 2: Toma de decisiones.- Benavides (2004), afirma que la toma de decisiones implica necesariamente que se tienen varias alternativas para solucionar los problemas o para aprovechar las oportunidades que se presentan dentro de la organización. Los problemas son del día a día en las empresas, recurrentes es donde entran a tallar los administradores para la toma de decisiones pues sea más eficiente y acorde a la presentación del problema. (p.79).

2.2. Operacionalización de las variables.

La variable de habilidades directivas fue medida a través de 3 dimensiones: (a) habilidades personales con ocho ítems, (b) habilidades interpersonales con ocho ítems, (c) habilidades grupales con ocho ítems. Esta variable fue medida con un instrumento estructurado por 24 ítems con respuesta tipo Likert y los rangos establecidos fueron: habilidades directivas nivel Inadecuado: [24 – 56]; Aceptable [57 – 88]; Adecuado: [89 - 120]

La variable de toma de decisiones fue medida por dos dimensiones: (a) decisiones estratégicas con 10 ítems y (b) decisiones operativas con 10 ítems, esta variable fue medida con un instrumento constituido por 20 ítems con respuesta tipo Likert y los niveles establecidos fueron: Inadecuado [20 – 47] Aceptable: [48 – 74], Adecuado: [75 - 100].

Tabla 2

Matriz de operacionalización de la variable habilidades directivas

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles y rango
Personales	Autoconocimiento	1 - 2	Nunca (1)	Alto (86-100)
	Manejo estrés personal	3 - 4		
	Creatividad e innovación	5 - 6		
		7 - 8		
Interpersonales	Comunicación	9 -10	Casi nunca (2)	Moderado (53 - 85)
	Ganar poder e influencia	11- 12		
	Motivación	13 -14		
	Manejo de conflictos	15 -16	A veces (3)	
Grupales	Facultamiento y delegación	17 - 18	Casi siempre (4)	Bajo (20- 52)
	Formación de equipos y trabajo en equipo	19 – 20		
	Liderar el cambio positivo	21 – 22		
		23 - 24	Siempre (5)	

Tabla 3.

Matriz de operacionalización de la variable toma decisiones

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles y rango
Decisiones estratégicas	Planificación Dirección Evaluación	1 – 2	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Alto (86-100) Moderado (53 - 85) Bajo (20- 52)
		3 - 4		
		5 – 6		
		7 – 8		
Decisiones operativas	Control Ejecución	9 -10		
		11 - 12		
		13 – 14		
		15 – 16		
		17 – 18		
		19 - 20		

3.2. Metodología

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, siguiendo el método hipotético deductivo, la investigación fue básica a nivel correlacional causal y se empleó un diseño no experimental de corte transversal.

El método planteado fue hipotético deductivo que es la base de toda investigación científica. Se realizó la observación del fenómeno a estudiar en base a las cuales se plantearon los problemas e hipótesis respectivas. Y luego del análisis correspondiente se verificó y comprobó la veracidad de los enunciados deducidos. Este método combina la reflexión racional (la formulación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad (la observación y la verificación) (Lorenzano, 1994).

2.3. Tipo de investigación

La presente investigación se desarrolló siguiendo el enfoque cuantitativo y corresponde a una investigación básica de nivel descriptivo y correlacional causal según la clasificación de Hernández, Fernández y Baptista (2010).

Básica, porque busca nuevos conocimientos sin un fin práctico inmediato; está dedicada a ampliar los conocimientos relacionados las variables motivación y la satisfacción laboral. Descriptiva pues se describió a cada una de las variables de estudio tal y cual se presentaron al momento de la investigación. Correlacional – Causal porque midió el grado de influencia que existía entre la variable de habilidades directivas con la variable de toma decisiones de los administradores de las estaciones de servicio y tiendas Listo.

2.4. Diseño de estudio

La investigación se desarrolló aplicando un diseño no experimental de corte transversal, dado pues no se desarrolló ninguna manipulación deliberada de las variables y la recolección de datos se realizó en un solo momento en un ambiente natural para después analizarlos (Hernández, *et al.* 2010).

2.5. Población, muestra

Población.

Estuvo conformada por 100 administradores de las Estaciones de servicio y Tiendas Listo, los cuales comprenden entre personal con contrato a plazo indeterminado, plazo fijo y contrato administrativo.

Criterios de inclusión. Ser administradores EESS – Tiendas Listo para el Desarrollo Social en el año 2017 y haber asistido el día de la encuesta.

Criterios de Exclusión. No haber asistido el día de la encuesta.

2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica de recolección de datos

La técnica utilizada en la presente investigación fue la encuesta, que una técnica basada en preguntas gobernadas a un número considerable de administradores, la cual emplea preguntas para indagar sobre las características que se desea medir o conocer. (Hernández, *et al.*, 2010).

Instrumento de recolección de datos:

Según la técnica de la investigación realizada, el instrumento utilizado para la recolección de información fue el cuestionario. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2010) indicaron que “consiste en un conjunto de preguntas de una o más variables a medir” (p.217).

Ficha técnica del instrumento para medir las habilidades directivas

Nombre : Cuestionario para medir a las Habilidades Directivas

Autor : Adaptado por Dante Castro

Año : 2014

Objetivo : Identificar las habilidades directivas en la toma decisiones de los colaboradores de las Estaciones Directivas y Tiendas Listo Ferrero La Molina, 2017

Lugar de aplicación: Estaciones de servicio y Tiendas Listo La Molina

Forma de aplicación: Individual

Duración de la Aplicación: 20min.

Descripción del instrumento: para la variable de habilidades directivas, el cuestionario estuvo compuesto por 24 preguntas, distribuidas en 8 preguntas para las dimensión de habilidades personales 8, habilidades interpersonales 8, habilidades grupales 8 preguntas, las respuestas del cuestionario estuvieron estructuradas bajo la escala Likert, considerando cinco categorías: Nunca = 1 punto, casi nunca = 2 puntos, a veces = 3 puntos, y siempre = 5 puntos.

Baremos del cuestionario de las habilidades directivas:

Inadecuado: [24 – 56]

Aceptable Medio: [57 – 88]

Adecuado: [89 - 120]

Ficha técnica del instrumento para medir la toma decisiones

Nombre : Cuestionario para medir a la toma decisiones

Autor : Adaptado de Dante Castro

Año : 2014

Objetivo: Identificar las habilidades directivas en la toma decisiones de los colaboradores de las Estaciones Directivas y Tiendas Listo Ferrero La Molina, 2017

Lugar de aplicación: Estaciones de servicio y Tiendas Listo La Molina

Forma de aplicación: Individual

Duración de la Aplicación: 20min.

Descripción del instrumento: para la variable de toma decisiones, el cuestionario estuvo compuesto por 20 preguntas, distribuidas en 10 preguntas para las dimensión de decisiones estratégicas 10 preguntas, y las decisiones operativas 10

preguntas, las respuestas del cuestionario estuvieron estructuradas bajo la escala Likert, considerando cinco categorías: Nunca = 1 punto, casi nunca = 2 puntos, a veces = 3 puntos, y siempre = 5 puntos.

Baremos del cuestionario de la toma decisiones:

Inadecuado [20 – 47]

Aceptable: [48 – 74]

Adecuado: [75 - 100]

2.8. Validación y confiabilidad de los instrumentos.

Validación de los instrumentos

En términos generales, se refiere al nivel en que un instrumento realmente mide la variable que pretende evaluar (Hernández, et all., 2010).

Para determinar la validez de los instrumentos, se sometieron a consideraciones de juicio de expertos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), el juicio de expertos para contrastar la validez de los ítems consiste en preguntar a personas expertas en el dominio que miden los ítems, sobre su nivel de adecuación a un juicio determinado y previamente establecido.

Para establecer la validez de los instrumentos se buscó evaluar la validez de contenido a través del juicio de expertos; para ello se sometieron a la revisión de 3 expertos, especializados en Metodología de la Investigación y/o gestión pública, los cuales consideraron que los instrumentos eran adecuados y por tanto procedía su aplicación. Se dispone de los certificados de validez en anexos para su verificación.

Tabla 4.

Validez del instrumento, según expertos

Experto	Habilidades directivas				Condición final
	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Suficiencia	
Juez 1	si	si	si	si	Aplicable
Juez 2	si	si	si	si	Aplicable
Juez 3	si	si	si	si	Aplicable

Experto	Toma de decisiones				Condición final
	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Suficiencia	
Juez 1	si	si	si	si	Aplicable
Juez 2	si	si	si	si	Aplicable
Juez 3	si	si	si	si	Aplicable

Confiabilidad de los instrumentos

En la presente investigación para medir la confiabilidad de los instrumentos se aplicó el procedimiento de medida de consistencia interna denominada coeficiente alfa de cronbach, dado que los instrumentos tuvieron de opciones en escala de Likert, se aplicó la prueba piloto para recolectar datos con los instrumentos, luego los datos fueron procesados haciendo uso del software estadístico SPSS versión 21, dando como resultado los valores del coeficiente alfa de Cronbach por cada instrumento para su análisis respectivo.

Según Hogan (2004), la escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores (Hogan, 2004):

Alrededor de 0.9, es un nivel elevado de confiabilidad.

La confiabilidad de 0.8 o superior puede ser considerada como confiable

Alrededor de 0.7, se considera baja

Inferior a 0.6, indica una confiabilidad inaceptablemente baja.

Tabla 5.

Confiabilidad de los instrumentos– Alfa de Cronbach

Instrumento	Alfa Cronbach	de N° Ítems
Habilidades Directivas	.889	20
Toma decisiones	.853	20

En función de los resultados obtenidos del juicio de expertos, se consideraron los instrumentos aplicables y los resultados de la prueba piloto con valores de alfa de Cronbach igual a .889 y .853 para la toma decisiones, donde se llegó a la conclusión que los instrumentos eran altamente confiables, por ende se procedía para su aplicación.

Método de recolección de datos

Para la recolección de datos seguirá los siguientes pasos:

Para realizar dicha recolección se coordinó la disponibilidad de los administradores, iniciando la aplicación de los instrumentos, siguiendo las indicaciones establecida en las respectivas fichas técnicas. Posteriormente, con los datos obtenidos se elaborará la matriz de datos, se transformarán los valores según las escalas establecidas y se procederá con el debido análisis respectivo, con la finalidad de presentar las conclusiones y recomendaciones y de esta manera preparar el informe final.

Después se empleará el programa estadístico SPSS versión 21.0 para Windows, a través de estadísticas descriptivas y contrastación de hipótesis.

2.9. Método de análisis de datos

Una vez recolectados los datos de la investigación, se procedió a analizar cada una de las variables de la siguiente manera:

1er paso: Categorización analítica de los datos: se clasificaron y codificaron para lograr una interpretación de los hechos recogidos. Se elaboró la matriz de datos.

2do paso: Descripción de los datos: Mediante tablas de resumen de resultados, se presentaron las frecuencias y porcentajes de cada una de las categorías.

3er paso: Análisis e integración de los datos: se relacionaron y compararon los datos obtenidos. Los procedimientos estadísticos se hicieron con el programa Software SPSS 21.0 y Microsoft Excel en Windows 7.

Para la investigación se aplicó la regresión multinomial, obteniendo los parámetros de significancia y Nagelkerke, con lo cual se comprobó las hipótesis y se determinaron los niveles de influencia de la variable Habilidades directivas sobre la Toma de decisiones en las Tiendas Listo y estaciones de servicios Primax, donde se emplearon los siguientes parámetros.

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta la hipótesis alternativa (H_0)

Si $p < \alpha$, se rechaza la hipótesis nula (H_0)

III. Resultados

3.1. Resultados descriptivos

Tabla 6.

Nivel de habilidades directivas que presentaron los administradores de las estaciones de servicio y tiendas Listo en el distrito de la Molina Lima – 2017

Habilidades Directivas			
	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
	Inadecuado	34	34,0
	Aceptable	48	48,0
	Adecuado	18	18,0
	Total	100	100,0

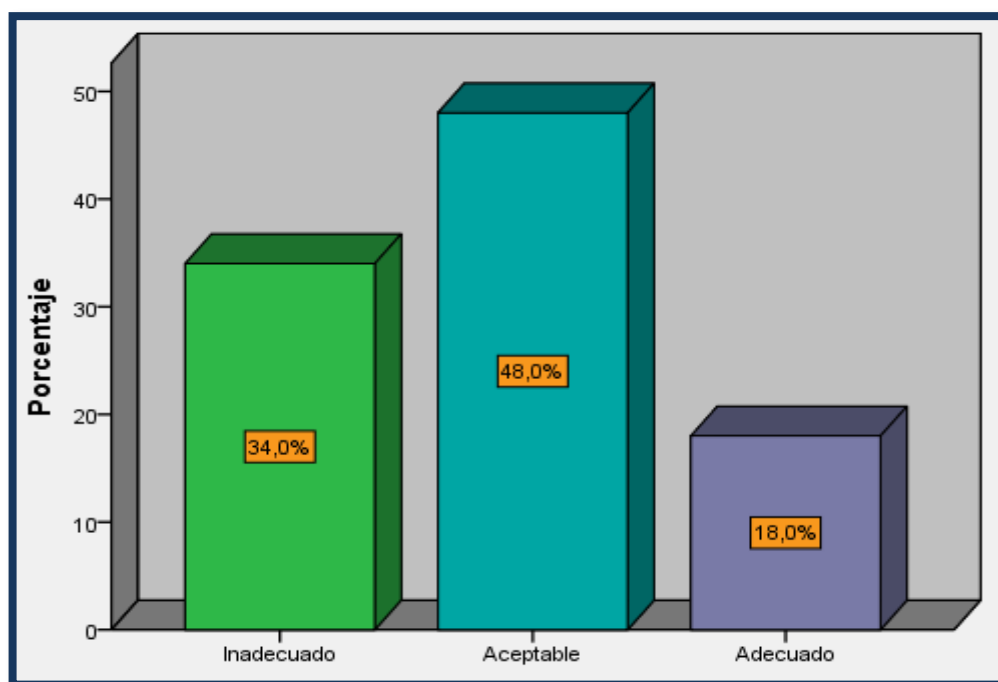


Figura 1. Nivel de habilidades directivas de los administradores de las estaciones de servicio y tiendas Listo en el distrito de la Molina Lima – 2017

En la tabla 7 y la figura 1, se observó que el 48.0% de los administradores de las estaciones de servicio y Tiendas Listo del distrito de la Molina, evidencio un nivel aceptable de las habilidades directivas, siendo el 34% un nivel inadecuado y el 18% declaro un nivel adecuado.

Tabla 7.

Nivel de habilidades directivas percibido por los administradores de las estaciones de servicio y Tiendas Listo, según sus dimensiones en el distrito de la Molina – Lima 2017.

	Habilidades personales	Habilidades interpersonales	Habilidades grupales
Nivel	Fr %	Fr %	Fr %
Inadecuado	7,0	59,0	28,0
Aceptable	71,0	26,0	39,0
Adecuado	22,0	15,0	33,0
Total	100.0	100.0	100.0

Los administradores de las estaciones de servicio presentan un nivel de habilidad personal, frente a las habilidades interpersonales y habilidades grupales; pues del 90% de ellos obtuvo un nivel de las habilidades aceptable y adecuado frente al 59% de administradores que presentaron un nivel de habilidades interpersonales inadecuado. Por otro lado los administradores presentan el 72% de habilidades grupales entre aceptable y adecuado.

Tabla 8.

Nivel de toma decisiones que presentaron los administradores de las estaciones de servicio y tiendas Listo en el distrito de la Molina Lima – 2017.

Toma decisiones			
	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
	Inadecuado	7	7,0
	Aceptable	69	69,0
	Adecuado	24	24,0
	Total	100	100,0

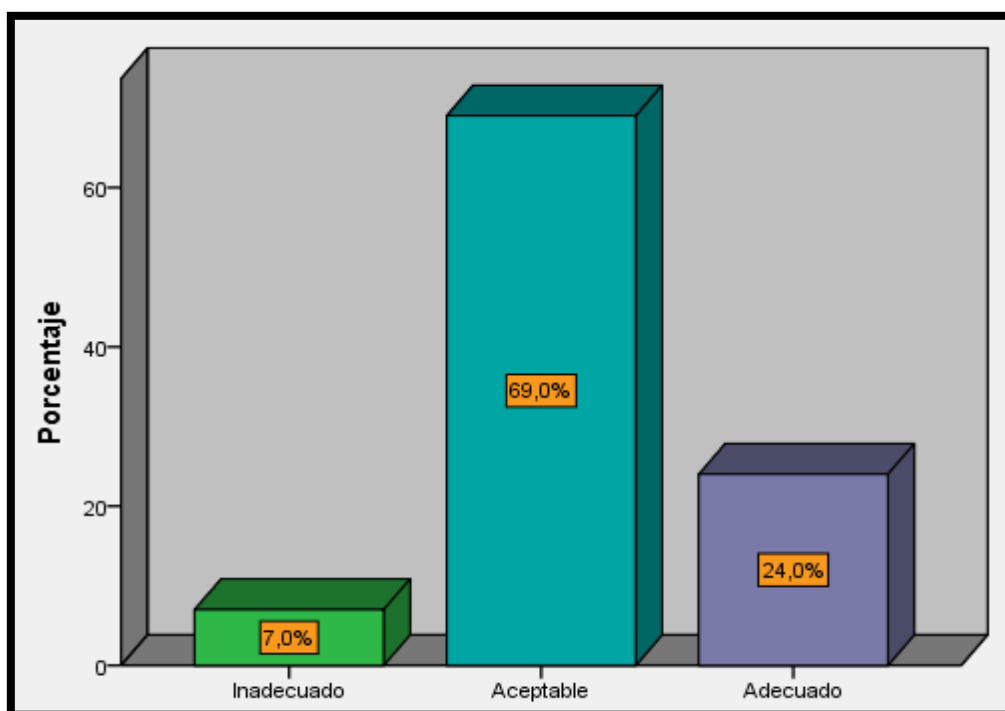


Figura 2. Nivel de toma decisiones que presentaron los administradores de las estaciones de servicio y tiendas Listo en el distrito de la Molina Lima – 2017.

En la tabla 9 y figura 2 se evidencio que el 69% de los administradores Y Tiendas Listo la Molina, evidenció un nivel aceptable en la toma decisiones, el 24% un nivel adecuado, mientras que solo el 7% evidencio un nivel de toma decisiones inadecuado.

Tabla 9.

Nivel de toma de decisiones percibido por los administradores de las estaciones de servicio y tiendas y Tiendas Listo, según sus dimensiones en el distrito de la Molina – Lima 2017.

	Decisiones estratégicas	Decisiones operativas
Nivel	Fr %	Fr %
Bajo	21,0	6,0
Moderado	51,0	37,0
Alto	28,0	57,0
Total	100.0	100.0

Los Administradores de las estaciones de servicio presentan un nivel de toma de decisiones, frente a la toma de decisiones estratégicas y decisiones operativas; pues del 57% de ellos obtuvo un nivel de decisiones operativas alto frente al 51% de administradores que presentaron un nivel de decisiones estratégicas moderado. Por otro lado los administradores también presentaron entre el 28% y 6% de niveles bajo y moderado de toma de decisiones.

3.2 Contrastación de las hipótesis

Hipótesis general

Ho. Las habilidades directivas no influyen en la toma decisiones de los administradores de la estación de servicio en el distrito de la Molina, Lima – 2017

Hi. Las habilidades directivas influyen en la toma decisiones de los administradores de la estación de servicio en el distrito de la Molina, Lima – 2017

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, 0,05 se acepta la hipótesis alternativa (Hi).

Si $p < \alpha$, 0,05 se rechaza la hipótesis nula (Ho).

Prueba de estadística: Regresión ordinal

Tabla 10.

Modelo	Criterio de ajuste del modelo				de Contrastes de la razón de verosimilitud		Pseudo R-cuadrado
	-2 log verosimilitud	Chi-cuadrado	GI	Sig.	Nagelkerke		
Sólo la intersección	90,643						
Final	8,912	81,732	4	,000			,705

Dado que $p = 0,000 < \alpha$, 0,05 se rechaza la Ho, por lo tanto se asumió que se cumple con el modelo propuesto, es decir que las habilidades directivas influyen sobre la toma decisiones. El valor Nagelkerke (0,705) indicó que la variable habilidades directivas influye en un 70% sobre la toma decisiones que presentaban los administradores de las estaciones de servicios y tiendas Listo del distrito de la Molina, Lima – 2017.

Hipótesis específica 1.

Ho. Las habilidades personales no influyen en la toma decisiones de los administradores de las estaciones de servicio y tiendas Listo del distrito de la Molina, Lima – 2017.

Hi. Las habilidades personales influyen en la toma decisiones de los administradores de las estaciones de servicio y tiendas del distrito de la Molina, Lima – 2017.

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, 0,05 se acepta la hipótesis alternativa (Hi).

Si $p < \alpha$, 0,05 se rechaza la hipótesis nula (Ho).

Prueba de estadística: Regresión ordinal

Tabla 11.

Regresión ordinal de *las habilidades personales influyen en la toma decisiones de los administradores de las estaciones de servicio y tiendas Listo del distrito de la Molina, Lima – 2017.*

Modelo	Criterio de ajuste del modelo	Contrastes de la razón de verosimilitud			Pseudo R-cuadrado
	-2 log verosimilitud	Chi-cuadrado	GI	Sig.	Nagelkerke
Sólo la intersección	118,480				
Final	5,727	112,752	4	,000	,854

Dado que $p = 0,000 < \alpha$, 0,05 se rechaza la Ho, por lo tanto que se asumió que cumple con el modelo propuesto, es decir las habilidades personales influyen sobre la toma decisiones. El valor Nagelkerke (0,854) nos indicó que la dimensión de habilidades personales influye en un 85% de la toma decisiones que presentaban los administradores de las estaciones de servicio y tiendas Listo en el distrito de la Molina, Lima – 2017.

Hipótesis específica 2.

Ho. Las habilidades interpersonales no influyen en la toma decisiones de los administradores de las estaciones de servicio del distrito de la Molina, Lima – 2017

Hi. Las habilidades interpersonales influyen en la toma decisiones de los administradores de la estación de servicio en el distrito de la Molina, Lima – 2017

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, 0,05 se acepta la hipótesis alternativa (Hi).

Si $p < \alpha$, 0,05 se rechaza la hipótesis nula (Ho).

Prueba de estadística: Regresión ordinal

Tabla 12.

Regresión ordinal de las habilidades interpersonales influyen en la toma decisiones de los administradores de la estación de servicio en el distrito de la Molina, Lima – 2017.

Modelo	Criterio de ajuste del modelo	Contrastes de la razón de verosimilitud			Pseudo R-cuadrado
	-2 log verosimilitud	Chi-cuadrado	Gl	Sig.	Nagelkerke
Sólo la intersección	89,109				
Final	9,254	79,856	4	,000	,695

Dado que $p = 0,000 < \alpha$, 0,05 se rechaza Ho, por lo tanto se asumió que se cumple con el modelo propuesto, es decir que las habilidades interpersonales influyen sobre la toma decisiones. El valor Nagelkerke (0,695) nos indicó que la dimensión de habilidades interpersonales influye en un 69% de la toma decisiones que presentaban los administradores de las estaciones de servicio y tiendas Listo del distrito de la Molina, Lima – 2017.

Hipótesis específica 3.

Ho. Las habilidades grupales no influyen en la toma decisiones de los administradores de la estación de servicio en el distrito de la Molina, Lima – 2017

Hi. Las habilidades grupales influyen en la toma decisiones de los administradores de la estación de servicio en el distrito de la Molina, Lima – 2017

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, 0,05 se acepta la hipótesis alternativa (Hi).

Si $p < \alpha$, 0,05 se rechaza la hipótesis nula (Ho).

Prueba de estadística: Regresión ordinal

Tabla 13.

Regresión ordinal de las habilidades grupales influyen en la toma decisiones de los administradores de la estación de servicio en el distrito de la Molina, Lima – 2017.

Modelo	Criterio de ajuste del modelo				Contrastes de la razón de verosimilitud		Pseudo R-cuadrado
	-2 log verosimilitud	Chi-cuadrado	GI	Sig.	Nagelkerke		
Sólo la intersección	81,074						
Final	7,596	73,478	4	,000	,657		

Dado que $p = 0,000 < \alpha$, 0,05 se rechaza la Ho, por lo tanto se asumió que se cumple con el modelo propuesto, es decir que las habilidades grupales influyen sobre toma decisiones. El valor Nagelkerke (0,657) indicó que la dimensión habilidades grupales influye en un 65% sobre la toma decisiones que presentaban los administradores de las estaciones de servicio y tiendas Listo del distrito de la Molina, Lima – 2017.

IV. Discusión

En la presente discusión, es importante destacar que el nivel de fiabilidad por consistencia interna y validez en el contenido del instrumento han sido recomendables y se adaptan a la investigación. Estas están de acuerdo a las hipótesis formuladas, a los resultados adquiridos de la aplicación de los instrumentos a un total de 100 administradores los cuales laboran en las Estaciones de servicio y Tiendas Listo, obteniendo en la contrastación de la hipótesis general la existencia del grado de influencia donde asumimos que se cumple con el modelo propuesto.

Se planteó como hipótesis general; Las habilidades directivas influyen en la toma decisiones de los administradores de la estación de servicio en el distrito de la Molina, Lima – 2017. No se encontró antecedentes que se relacionen de manera directa con las variables de estudio, pero si algunos estudios los cuales orientaron el planteamiento del trabajo dentro del aspecto metodológico y teórico, como el estudio realizado por Ruiz (2014), coincidiendo con el estudio planteado donde el resultado de habilidades directivas poseen un nivel alto de significancia, para la toma decisiones de los administradores de la empresa Primax, según el coeficiente de Rho Spearman de $r=8,912$, con una $p=0.000$ ($p<.05$). Donde el valor de Nagelkerke fue de (0.705) afirmando que las habilidades directivas influyen en un 70.5% sobre la toma decisiones de los administradores de las Estaciones de servicio y tiendas Listo del distrito de la Molina, Lima – 2017, apoyándose en la teoría de Whetten y Cameron afirmando que las mientras se desarrolla las habilidades directivas en el ser humano, toman mejores decisiones aplicando a ellas autoconocimientos, destreza, mejor comunicación, y un buen manejo de emociones, aplicando un pensamiento creativo y analítico.

Hipótesis específica 1

Debido a que el coeficiente de Rho Spearman de $r=5,727$, con una $p=0.000$ ($p<.05$). Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que se cumple con el modelo propuesto, por lo tanto decimos que las habilidades personales influyen en la toma decisiones de los administradores de las estaciones de servicio y tiendas del distrito de la Molina, Lima – 2017. Donde el valor de Nagelkerke fue de (0,854), es decir que las habilidades personales influyen en un 85.4% de la toma

de decisiones de los administradores. Esta información coincide con la teoría de Berta Madrigal (2009) ya que explica que las habilidades y competencias, es la capacidad de autodirigirse, de su propio líder y de esta manera desdoblar las habilidades que esto implica para que en el futuro o dentro de su formación este pueda liderar sin inconvenientes y se muestre tal cual ante sus colaboradores, de manera que pueda motivar y dirigir a los demás. Es por eso que llegamos a la conclusión que las habilidades personales influyen en la toma de decisiones de los administradores.

Hipótesis específica 2

Dentro de las habilidades interpersonales de los administradores para la toma de decisiones el coeficiente de Rho Spearman de $r=9,254$, con una $p=0.000$ ($p<.05$). Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que se cumple con el modelo propuesto. Donde el valor de Nagelkerke fue de $(0,695)$, es decir que las habilidades interpersonales influyen en un 69.5% de la toma de decisiones de los administradores. Coincidiendo con la investigación de Vélez y Puerto (2012) en la investigación "La intuición en la toma de decisiones estratégicas, donde es apoyado con la teoría de Chiavenato (2006), puesto que infiere en la toma de decisiones para el proceso de análisis" presentando en su estudio un grado de valor significativo moderado. Es decir existe influencia de las habilidades interpersonales para la toma de decisiones.

Hipótesis específicas 3

El resultado hallados acerca del nivel de habilidades grupales el coeficiente de Rho Spearman de $r=7,596$, con una $p=0.000$ ($p<.05$). Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que se cumple con el modelo propuesto. Donde el valor de Nagelkerke fue de $(0,657)$, donde las habilidades grupales coinciden con la investigación de Nons (2014) quien en la investigación de realizó habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño, encontró que las habilidades influyen en un 65. % apoyado de la teoría de Puchol (2010) donde menciona que la toma de decisiones es fundamental en todo proceso directivo, quiere decir que la responsabilidad completa recae en el gerente sin embargo esto no implica que él solo deba decidir. De acuerdo con la investigación realizada el 33% de los participantes acuden a

otras personas por apoyo para la toma de decisiones, ya que es importante conocer todos los puntos de vista y tener la mayor cantidad posibles de soluciones para que así se tenga la seguridad que las decisiones tomadas son realizadas en equipo con la participación cada uno de los colaboradores y personas involucradas en la empresa, pero sin embargo el 28% aún debe de mejorar.

V. Conclusiones

Primera: Se evidencio que el 48.0% de los administradores de las estaciones de servicio y Tiendas Listo del distrito de la Molina, evidencio un nivel aceptable de las habilidades directivas, siendo el 34% un nivel inadecuado y el 18% de los administradores declaro un nivel adecuado, obteniendo un valor Nagelkerke (0,705) nos indicó que la variable habilidades directivas influye en un 70.5% de la toma decisiones que presentaban los administradores de las estaciones de servicios y tiendas Listo del distrito de la Molina, Lima – 2017.

Segunda: Se evidencio que los administradores de las estaciones de servicio presentan un nivel de habilidades personales, frente a las habilidades interpersonales y habilidades grupales; pues el 90% de ellos obtuvo un nivel de las habilidades aceptable y adecuado frente al 59% de administradores que presentaron un nivel de habilidades interpersonales inadecuado. Por otro lado los administradores presentan el 72% de habilidades grupales entre aceptable y adecuado. Obteniendo el valor Nagelkerke (0,854) nos indicó que la dimensión habilidades personales influyen en un 85% de la toma decisiones que presentan de los administradores de las estaciones de servicio y tiendas Listo en el distrito de la Molina, Lima – 2017.

Tercera: Se evidencio que el 69% de los administradores y tiendas Listo la Molina, mostro un nivel aceptable en la toma decisiones, el 24% un nivel adecuado, mientras que solo el 7% evidencio un nivel de toma decisiones inadecuado de los administradores. Obteniendo el valor Nagelkerke (0,695) nos indicó que la variable habilidades directivas influye en un 69% de la toma decisiones que presentan los administradores de las estaciones de servicio y tiendas Listo del distrito de la Molina, Lima – 2017.

Cuarta: Se evidencio que los gerentes de las estaciones de servicio presentan un nivel de toma decisiones, frente a la toma decisiones estratégicas y decisiones operativas; pues del 57% de ellos obtuvo un nivel de decisiones operativas alto frente al 51% de administradores que presentaron un nivel de decisiones estratégicas moderado. Por otro lado los administradores también presentaron entre el 28% y 6% de niveles bajo y moderado de toma decisiones. Obteniendo el valor Nagelkerke (0,657) nos indicó que la variable habilidades directivas influye en un 65% sobre la toma decisiones que presentan los administradores de las estaciones de servicio y tiendas Listo del distrito de la Molina, Lima – 2017.

VI. Recomendaciones

Primera: Habiéndose encontrado que existe influencia significativa entre las habilidades directivas sobre la toma de decisiones de los administradores en las estaciones de servicio y Tiendas Listo, se recomienda fomentar las diversas capacitaciones In house, para los administradores como es FIGE (Formación Integral gestión de estaciones), de esta manera se fortalecerá sus debilidades y a su vez pulir sus fortalezas profesionales para que de esta manera tomen las mejores decisiones en el rendimiento colectivo, fusionando tanto las labores de tienda y Playa en hora punta, optimizando tiempos y de esta forma seguir obteniendo rentabilidad que serán reflejados en los ratios de rendimiento.

Segunda: Dentro de las habilidades personales existe influencia relevante en cuanto a la toma de decisiones administrativas, se recomienda al empleador realizar test psicológicos mensuales los cuales les permita conocer y aplicar las diversas cualidades y virtudes que califican al administrador, para luego trabajar sobre una base enriquecida de valores, este test ayuda al administrador a desarrollar un trabajo útil y altamente competente, ser flexible adaptándose a asumir aquellos cambios imprevistos en la adaptación al entorno y a todo el equipo nuevo de trabajo, teniendo una mentalidad abierta que permita una mejora continua en la empresa, donde sepa desarrollar la creatividad, le permita ser persuasivo capaz de influir en otras personas de manera positiva y constructiva hacia un logro común.

Tercera: Dentro de las habilidades interpersonales existe influencia significativa en cuanto a la toma de decisiones administrativas, se recomienda a los administradores a aprender a comunicarse a todo nivel, transmitiendo ideas claras y emociones con un diálogo directo y sencillo, también eliminar toda aquella comunicación que distorsione mensajes que afecte el objetivo de la empresa. Mantener siempre el respeto y amabilidad para dirigirse a todos los colaboradores, teniendo claro sus ideas buscando siempre la integridad de las personas, valorando aquellos talentos innatos de cada colaborador.

Cuarto: Dentro de las habilidades grupales existe influencia significativa en cuanto a la toma de decisiones administrativas, se recomienda a los administradores practicar la interdependencia enfocándose a llegar a la meta juntos tanto colaboradores y administración, haciéndole entender a todos los colaboradores que el esfuerzo beneficia a todos, interactuar con el equipo utilizando la sociedad entre grupos y captar aquellos hábitos y costumbres de cada empleado para hacer amena una conversación, también se requiere involucrar a todos en las diversas tomas de decisiones, incentivando a compartir opinión y motivando a celebrar los éxitos forma grupal, reuniendo a todo el equipo procurando destacar el papel que cumple cada miembro con el objetivo de mejorar y desarrollar sus habilidades.

VII. Referencias

- Acero, N. y Montes, C. (2015). Estilos gerenciales y satisfacción laboral en la dirección universitaria de logística de la universidad nacional de Huancavelica periodo 2014, Huancavelica – Perú. (Tesis para obtener el grado para obtener el grado de Licenciado en Administración). Universidad nacional de Huancavelica Recuperado de <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/65/TP%20-%20UNH%20ADMIN.%200062.pdf?sequence=1>
- Benavides, P. (2004). Planeación. En Administración (pp. 37-62). México: McGraw Hill Recuperado de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/eureka/pudgvirtual/Planeaci%F3n.pdf>
- Bernal, C. y Sierra, H. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. (2ª. Ed.) Pearson, Colombia.
- Blanca S., L. (Ed). (2002). *Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association*. (2.a ed.). (S.R. Peña, trad.). México D.F.: El Manual Moderno (Trabajo original publicado en 2001).
- Cameron, W. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas* (6ª. ed.). México: Monterey.
- Cameron, W. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8ª. ed.). México: Monterey.
- Cirelli, y Malfitano, (2014) La inteligencia intuitiva en la toma de decisiones de líderes desde una perspectiva neurocientífica - Buenos aires (Tesis para obtener el grado de Magister de la universidad de buenos Aires en Recursos Humanos Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/?a=d&c=tpos&d=1502-0735_CirelliSC
- Drucker, P. (2001). La toma de decisiones ediciones Deusto de Harvard business review

Fernández, C. (2011) realizó la investigación sobre una propuesta de modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en un enfoque de organizaciones inteligentes, México. (Tesis para obtener Doctorate of Philosophy (Ph.D.) in Intelligent Organizations Development & Management) Recuperado de http://www.tauniversity.org/sites/default/files/tesis/tesis_carlos_fernandez_bravo.pdf

Gallegos, F. Habilidades directivas. Recuperado de <http://fco0503.blogspot.pe/2011/08/xxxx.html>

Garola, N. (2013) realizó la investigación Habilidades gerenciales humanas, Bogotá – Colombia. (Tesis para obtener la División de post grado) de la universidad Militar nueva Granada Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/11207>

García, L. (2006). *Técnicos y habilidades directivas: en la dirección de empresarial*. México.

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación – Mc Graw-Hill interamericana*. México.

Nons, A. (2014) en la tesis titulada habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio tinaquillo, Colombia. (Tesis para obtener la Licenciatura en administración) Universidad de carabobo. Recuperado <http://riuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/941>

Madrigal, B. (2009) habilidades directivas c.p.01378 (2.a ed.) México, D. F. Recuperado de https://issuu.com/minutofinanzas/docs/habilidades_directivas_2da_ed_berta

- Manual de referencias estilo APA. (2017). Adaptación de la norma de la American Psychological Association, Fondo Editorial UCV. Lima, Perú
- Organización mundial de la salud OMS (2010) Entornos laborales saludables: Fundamentos y Modelo de OMS. Recuperado de [http://www.who.int/occupational health/evelyn hwp spanish.pdf](http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf).
- Puchol, L. (2001). El libro de las habilidades (3^a. ed.). México. Recuperado de <http://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479789756.pdf>
- Ramírez, A. (2010) Metodología de la investigación científica. (Universidad Javeriana – Bogotá, Colombia).
- Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22.a ed.). Recuperado en <http://www.rae.es/rae.html>
- Real Academia Española (2010). *Ortografía de la lengua española*. España: Espasa Calpe.
- Ruiz, P. (2011). *Las habilidades gerenciales y su importancia en la dirección empresarial Bolivia: Veracruz*.
- Ruiz, (2017). *Uso de habilidades gerenciales para la toma decisiones en las Pymes de Chiclayo*. Recuperado de <http://books.udl.edu.pe/bitstream>
- Sánchez, H y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseño en la investigación científica*. Editorial visión universitaria: Perú
- Sánchez, (2012) realizo la investigación del Uso de habilidades técnicas y directivas para la planeación dentro de un organismo gubernamental comisión nacional de seguros y finanzas, México. (Tesis para obtener el grado de título profesional de administración y marketing. Universidad de Lambayeque. Recuperado <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/discover?scope=123456789%2F2&query=intuici%C3%B3n&submit=lr>

Vélez, J. y Puerto, C. (2012) en la tesis titulada La intuición en la toma de decisiones estratégicas de la dirección empresarial, Colombia. (Tesis para optar el grado de Magister en administración de la Universidad el Rosario Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/3585?show=full>

VIII. Anexos

Anexo 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Habilidades directivas y la toma de decisiones de los administradores de las Estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina Perú, 2017

70

Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables				
¿Cómo las habilidades directivas de los administradores influyen en la toma de decisiones de los administradores de las Estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina, 2017?	Identificar las habilidades directivas en la toma de decisiones de los administradores de las Estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina, 2017	Las habilidades directivas influyen significativamente en la toma de decisiones de los administradores de las Estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina, 2017.	Variable 1: Habilidades Directivas				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Nivel y rango
			Habilidades Personales	Autoconocimiento Manejo de estrés personal Creatividad e innovación	1, 2, 3,4,5,6,7,8	1: Casi Nunca 2: pocas veces	Inadecuado (24 a 55) Aceptable (56 a 87)
			Habilidades Interpersonales	Comunicación Ganar poder e influencia Motivación Manejo de conflictos	9,10,11,12,13,14,15,16	3: A veces 4: casi siempre	
Habilidades Grupales	Facultamiento y delegación Formación de equipos efectivos y Trabajo en equipo Liderazgo	17,18,19,20,21,22,23,24	5: siempre	Adecuado (88 a 120)			
Problemas específicos			Variable 2: Toma de decisiones				
Problema específico 1 ¿Cómo las habilidades personales de los gerentes influyen en la toma de decisiones de los administradores de las Estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina, 2017?	Objetivo específico 1 Identificar las habilidades personales en la toma de decisiones de los administradores de las Estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina, 2017	Hipótesis específica 1 Las habilidades personales influyen significativamente en la toma de decisiones de los administradores de las Estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina, 2017.	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Nivel y Rango
Problema específico 2 ¿Cómo las habilidades interpersonales de los gerentes influyen en la toma de decisiones de los administradores de las Estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina, 2017?	Objetivo específico 2 Identificar las habilidades interpersonales en la toma de decisiones de los administradores de las Estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina, 2017	Hipótesis específica 2 Las habilidades interpersonales influyen significativamente en la toma de decisiones de los administradores de las Estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina, 2017.	Decisiones estratégicas	Planeación	1,2,3,4,	1: Casi Nunca	Inadecuado (20 a 46)
				Dirección	5,6,7		
				Evaluación	8,9,10		
			Decisiones operativas	Ejecución	11,12,13,14,15,	2: pocas veces	Aceptable (47 a 73)
	Acciones tácticas	16,17,18,19,20					
						3: A veces	Adecuado (73 a 100)
						4: casi siempre	
						5: siempre	
Problema específico 3 ¿Cómo las habilidades grupales de los gerentes influyen en la toma de decisiones de los administradores de las Estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina, 2017?	Objetivo específico 3 Identificar las habilidades grupales en la toma de decisiones de los administradores de las Estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina, 2017	Hipótesis específica 3 Las habilidades grupales influyen significativamente en la toma de decisiones de los administradores de las Estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina, 2017.					

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<p>TIPO DE ESTUDIO:</p> <p>Básica de nivel descriptiva y correlacional causal.</p> <p>DISEÑO:</p> <p>No experimental transversal y de nivel explicativo</p> <p>MÉTODO:</p> <p>Hipotético deductivo</p>	<p>POBLACIÓN:</p> <p>Estará conformada por 100 administrativos de las estaciones de servicio y tiendas Listo</p> <p>TIPO DE MUESTRA:</p> <p>La muestra será de tipo Probabilística</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA:</p> <p>La muestra estará conformada por 100 administradores de las estaciones de servicio y Tiendas Listo.</p>	<p>Variable 1: Habilidades directivas</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Tipo Likert, Spss versión 21</p> <p>Año: 2017</p> <p>Ámbito de Aplicación: Individual</p> <p>Forma de Administración: Directa</p> <hr/> <p>Variable 2: Toma decisiones</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Tipo Likert, Spss versión 2</p> <p>Año: 2017</p> <p>Ámbito de Aplicación: Individual</p> <p>Forma de Administración: Directa</p>	<p>DESCRIPTIVA:</p> <p>La investigación aplico un análisis de datos de manera descriptiva con tablas de frecuencia, grafico de barras y para la prueba de confiabilidad de coeficiente de alfa de Cronbach. El procesamiento de datos se desarrolló haciendo uso de la herramienta de sofware SPSS versión 21.</p> <p>INFERENCIAL:</p> <p>Estadística inferencial nos permite probar la hipótesis y estimar parámetros. Para la investigación se aplicó la regresión ordinal, obteniendo los parámetros de significancia y Nagelkerke.</p>

Anexo 2: Variable 1: Habilidades directivas

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Dimensiones	Indicadores/ítems	Escala de valores	Niveles o rangos
Autoconocimiento Manejo del estrés personal Creatividad e Innovación	Hago unas cuantas sugerencias inusitadas para estimular a las personas a encontrar nuevas formas de resolver los problemas.	1: Casi Nunca 2: pocas veces 3: A veces 4: casi siempre 5: siempre	Inadecuado (24 a 55) Aceptable (56 a 87) Adecuado (88 a 120)
	Defino el problema de múltiples maneras. No me limito solamente a una definición de problema.		
	Utilizo eficazmente métodos de administración del tiempo como tener conciencia de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.		
	Utilizo eficazmente métodos de administración del tiempo como tener conciencia de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.		
	Me valgo de otros de manera eficaz para cumplir con las tareas laborales.		
Defino el problema en múltiples formas. No me limito sólo a una definición del problema.			
Comunicación	Soy capaz de ser completamente honesto en la retroalimentación		
Ganar poder e influencia	Cuando trato de corregir el comportamiento de alguien, casi siempre se fortalece nuestra relación		
Motivación	Transmito un interés genuino por el punto de vista de otras personas.		
Manejo de conflictos	Los convenzo de que los asuntos sobre los que deseo enfocarme son compatibles con los objetivos.		
Facultamiento y delegación	Ofrezco dar entrenamiento e información, sin comprometerme a realizar actividades yo mismo		
	Diagnostico las causas del desempeño deficiente antes de tomar alguna acción.		
Formación de equipos efectivos y Trabajo en equipo	Alcanzo un acuerdo sobre un plan de acción correctiva.		
	Siempre ayudo al colaborador a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo		
	Me aseguro de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.		
Liderazgo	Conozco varias formas para ayudar a establecer relaciones firmes y cohesión entre los miembros del equipo		
	Transmito energía positiva hacia los colaboradores al interactuar con ellos.		
	Hago hincapié en construir sobre las fortalezas y no sólo en superar las debilidades		

Fuente: Propia

Variable 2: Toma de decisiones

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles o rangos
Decisiones estratégicas	Planificación	Los jefes suelen realizar una previa instrucción antes de ejecutar un proyecto.	1: Casi Nunca 2: pocas veces 3: A veces 4: casi siempre 5: siempre	Inadecuado (20 a 46) Aceptable (47 a 73) Adecuado (73 a 100)
		Los jefes son participes de los cambios de la estación.		
		La planificación está bien estructurada y se ejecuta sin interrumpir la productividad.		
		Los directivos poseen experiencia y el conocimiento para plantear		
		Con frecuencia reafirmo mis prioridades de los asuntos menos importantes		
	Dirección	Los jefes evalúan las ventajas de posibles soluciones desarrollando alternativas.		
		Cuando corrijo el comportamiento de alguien, nuestra relación casi siempre mejora		
		Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica		
	Evaluación	Ayudo a ambos a generar alternativas múltiples		
		Ayudo a ambos a encontrar áreas en las que estén de acuerdo		
Decisiones operativas	Ejecución	Se reparte las labores de forma equitativa, para reducir la carga de trabajo.		
		Pongo de manifiesto la relación entre el nivel administrativo y operativos		
		Los jefes identifican sus cualidades particulares que lo caracteriza en su forma de actuar		
		Se reparte las labores de forma equitativa, para reducir la carga de trabajo.		
		Los directivos poseen experiencia y el conocimiento para plantear		
		Los jefes evalúan las ventajas de posibles soluciones desarrollando alternativas		
	Acciones tácticas	Los directivos poseen experiencia y el conocimiento para plantear		
		Defino el problema de múltiples maneras. No limito el problema		
		Soy claro acerca de cuándo debo dar entrenamiento a alguien.		
		Enfatizo el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona		
		Los jefes evalúan las ventajas de posibles soluciones desarrollando alternativas		
		Hago hincapié en construir sobre las fortalezas y no sólo en superar las debilidades		
		Los directivos poseen experiencia y el conocimiento para plantear		
		Los jefes son participes de los cambios de la estación		
		La planificación está bien estructurada y se ejecuta sin interrumpir la productividad		
		Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3: Habilidades Directivas

Esta escala tiene una alta consistencia interna y una fiabilidad cercana al 90%, está constituido por 100 ítems en forma de afirmaciones, sobre los sentimientos y actitudes del profesional en su trabajo y hacia las personas y su función es medir el desgaste profesional. El cuestionario se realiza en 5 a 10 minutos.

1. Sub escala de habilidades personales. Consta de 8 preguntas. Puntuación máxima 36
2. Sub escala de habilidades interpersonales. Está formada por 8 ítems. Puntuación máxima 31
3. Sub escala de Habilidades grupales. Se compone de 8 ítems. Puntuación máxima. 40.

La escala se mide según los siguientes rangos:

1 = Nunca

2 = Casi nunca

3 = A veces

4 = Casi siempre

5 = Siempre

Anexo 4: BASE DE DATOS DEL GRUPO PILOTO DE ADMINISTRADORES OBSERVADOS

ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
INTEGRANTES DE MUESTRA PILOTO	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	1	1	3	0	1	3		
	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	2	3	4	3	4	3	4	4		
	3	5	2	2	5	2	4	2	2	2	2	4	2	5	3	3	3	2	2	3	1	
	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	
	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	
	6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
	7	5	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3
	8	2	2	2	5	2	2	2	2	2	3	3	3	5	3	3	3	3	3	1	3	4
	9	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	5	2	2	2	2	2	5	3	3
	10	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	11	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
	12	5	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
	13	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
	14	3	2	5	5	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
	15	2	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
	16	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	17	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
	18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	19	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
	20	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5: Matriz de datos

	HABILIDADES DIRECTIVAS															TOMA DE DECISIONES																															
	HABILIDADES PERSONALES					HABILIDADES INTERPERSONALES					HABILIDADES GRUPALES					DECISIONES ESTRATEGICAS							DECISIONES OPERATIVAS																								
	P1	P3	P6	P7	P8	P9	P14	P15	P16	P17	P21	P22	P29	P30	P31	P32	P36	P37	P44	P45	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53	P54	P55	P56	P57	P58	P59	P60	P61	P62	P63	P64	P65	P66	P67	P68	P69	P70			
R 1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	2	3	4	4	2	4	4	2	4	2	4	2	3	3	5	5	5	5	
R 2	5	5	5	5	4	4	4	4	2	2	2	2	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	2	5	5	5	5	2	2	5	2	4	4		
R 3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	2	3	4	4	2	4	4	2	4	2	4	2	3	3	5	5	5	5	
R 4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
R 5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	2	3	4	4	2	4	4	2	4	2	3	3	5	5	5	5			
R 6	5	5	5	5	4	4	4	4	2	2	2	2	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	2	5	5	5	5	2	2	5	2	4	4		
R 7	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	2	3	4	4	2	4	4	2	4	2	3	3	5	5	5	5			
R 8	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	
R 9	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	2	3	4	4	2	4	4	2	4	2	3	3	5	5	5	5			
R 10	2	3	2	3	4	4	4	4	3	2	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
R 11	2	2	2	2	4	5	5	5	2	3	5	5	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	5	4	3	1	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2		
R 12	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	2	3	4	4	2	4	4	2	4	2	3	3	5	5	5	5			
R 13	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3		
R 14	5	5	5	5	4	4	4	4	2	2	2	2	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	2	5	5	5	5	2	2	5	2	4	4		
R 15	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	2	3	4	4	2	4	4	2	4	2	3	3	5	5	5	5			
R 16	3	2	2	2	4	4	4	4	3	2	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2		
R 17	2	2	2	2	5	5	3	3	2	2	4	4	5	5	2	2	2	1	5	5	5	5	4	4	2	2	5	4	3	1	5	4	5	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2		
R 18	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	2	3	4	4	2	4	4	2	4	2	3	3	5	5	5	5			
R 19	3	3	3	3	4	5	5	5	2	3	5	5	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	5	4	3	1	5	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3			
R 20	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3			
R 21	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	2	3	4	4	2	4	4	2	4	2	3	3	5	5	5	5			
R 22	5	5	5	5	4	4	4	4	2	2	2	2	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	2	5	5	5	5	2	2	5	2	4	4		
R 23	3	3	3	3	2	5	3	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	5	5	5	5	5	5	5	1	5	
R 24	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	2	3	4	4	2	4	4	2	4	2	3	3	5	5	5	5			
R 25	3	3	3	3	2	5	3	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	5	5	5	5	5	5	5	1	5	
R 26	2	2	2	2	4	4	4	4	3	2	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4		
R 27	2	1	1	1	2	4	3	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	5			
R 28	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	2	3	4	4	2	4	4	2	4	2	3	3	5	5	5	5			

R 69	5	5	5	5	4	4	4	4	2	2	2	2	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	2	5	5	5	2	2	5	2	4	4		
R 70	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	2	3	4	4	2	4	4	2	4	2	3	3	5	5	5	5	
R 71	3	3	3	3	2	5	3	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3		
R 72	2	2	2	2	4	4	4	4	3	2	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4		
R 73	3	3	3	3	2	5	3	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	5	5	5	5	5	5	5	1	5	
R 74	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	2	3	4	4	2	4	4	2	4	2	3	3	5	5	5	5
R 75	3	3	3	3	2	5	3	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	
R 76	5	5	5	5	4	4	4	4	2	2	2	2	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	2	5	5	5	2	2	5	2	4	4		
R 77	2	1	1	1	2	4	3	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	5		
R 78	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	2	3	4	4	2	4	4	2	4	2	3	3	5	5	5	5	
R 79	2	2	2	2	4	4	4	4	3	2	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4		
R 80	5	5	5	5	4	4	4	4	2	2	2	2	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	2	5	5	5	2	2	5	2	4	4		
R 81	3	3	3	3	2	5	3	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3		
R 82	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	5	5	5	5	5	5	1	5	
R 83	3	3	3	3	2	5	3	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	5	5	5	5	5	5	1	5	
R 84	5	5	5	5	4	4	4	4	2	2	2	2	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	2	5	5	5	2	2	5	2	4	4		
R 85	2	1	1	1	2	4	3	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	5	5	5	5	5	5	1	5		
R 86	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	2	3	4	4	2	4	4	2	4	2	3	3	5	5	5	5	
R 87	5	5	5	5	4	4	4	4	2	2	2	2	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	2	5	5	5	2	2	5	2	4	4		
R 88	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	2	3	4	4	2	4	4	2	4	2	3	3	5	5	5	5	
R 89	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
R 90	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	2	3	4	4	2	4	4	2	4	2	3	3	5	5	5	5	
R 91	5	5	5	5	4	4	4	4	2	2	2	2	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	2	5	5	5	2	2	5	2	4	4		
R 92	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	2	3	4	4	2	4	4	2	4	2	3	3	5	5	5	5	
R 93	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	
R 94	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	2	3	4	4	2	4	4	2	4	2	3	3	5	5	5	5	
R 95	2	3	2	3	4	4	4	4	3	2	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
R 96	2	2	2	2	4	5	5	5	2	3	5	5	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	5	4	3	1	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2		
R 97	3	3	3	3	2	5	3	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	5	5	5	5	5	5	5	1	5	
R 98	5	5	5	5	4	4	4	4	2	2	2	2	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	2	5	5	5	2	2	5	2	4	4		
R 99	2	1	1	1	2	4	3	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	5	5	5	5	5	5	1	5		
R 100	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	2	3	4	4	2	4	4	2	4	2	3	3	5	5	5	5	

Anexo 6: Cuestionario habilidades directivas

79

Estimado participante, a continuación se le presentan una serie de preguntas que servirán para medir su nivel de percepción de habilidades directivas. Sírvase contestar según corresponda y siguiendo las indicaciones del cuadro adjunto.

Si considera que siempre se cumple la pregunta o afirmación de la tabla, marque un aspa en el casillero correspondiente al número cinco; si su respuesta es casi siempre, marque el casillero cuatro, si su respuesta es a veces, marque el casillero 3; si es casi nunca, el casillero 2 y si es nunca, marque el casillero 1.

LEYENDA	S: Siempre	CS: Casi Siempre	AV: A Veces	CN: Casi Nunca	N:Nunca
---------	------------	------------------	-------------	----------------	---------

HABILIDADES DIRECTIVAS	N	CN	AV	CS	S
D1. HABILIDADES PERSONALES	1	2	3	4	5
AUTOCONOCIMIENTO					
1. Hago unas cuantas sugerencias inusitadas para estimular a las personas a encontrar nuevas formas de resolver los problemas.					
2. Trato de adquirir información de individuos externos al grupo de solución de problemas, que se verán afectados por la decisión, para determinar sus preferencias y expectativas					
3. Defino el problema de múltiples maneras. No me limito solamente a una definición de problema.					
4. Soy claro acerca de cuándo debo dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.					
5. Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guía mi comportamiento					
D2. MANEJO DEL ESTRÉS PERSONAL					
6. Utilizo eficazmente métodos de administración del tiempo como tener conciencia de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.					
7. A menudo reafirmo mis prioridades para que las cosas menos importantes no me distraigan de las cosas más importantes.					
8. Conozco y practico técnicas de relajación temporal, como la respiración profunda y la relajación muscular.					
9. Me valgo de otros de manera eficaz para cumplir con las tareas laborales.					
10. Aliento a los demás a generar soluciones recomendadas, no sólo preguntas, cuando vienen a mí con problemas o conflictos.					
D3. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN					
11. Trato de ser flexible en la forma en que enfrento el problema al probar distintos métodos alternativos en vez de confiar siempre en el mismo método					
12. Cuento con técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras para los problemas.					

13. Tengo en mente las consecuencias a largo y a corto plazos cuando evalúo diversas alternativas de soluciones.					
14. Ayudo a organizar oportunidades para que los colaboradores trabajen en sus ideas fuera de las limitaciones de sus asignaciones laborales normales.					
15. Defino el problema en múltiples formas. No me limito sólo a una definición del problema.					
HABILIDADES INTERPERSONALES: COMUNICACIÓN					
16. Soy capaz de ayudar a otros a reconocer y definir sus propios problemas cuando les brindo consultoría u orientación.					
17. Soy capaz de ser completamente honesto en la retroalimentación que doy a otros, aun cuando ésta sea negativa.					
18. Cuando trato de corregir el comportamiento de alguien, casi siempre se fortalece nuestra relación.					
19. Siempre sugiero alternativas específicas a los colaboradores cuyo comportamiento.					
20. Transmito un interés genuino por el punto de vista de otras personas, aun cuando no esté de acuerdo con ellas.					
GANAR PODER E INFLUENCIA					
21. Demuestro amabilidad, honestidad y sinceridad hacia las personas con quienes trabajo.					
22. Aliento a los nuevos colaboradores para que respalden los valores organizacionales importantes, tanto con sus acciones como con sus palabras.					
23. Apoyo los eventos y las actividades sociales de la empresa.					
24. Formo una amplia red de relaciones con personas de toda la empresa, en todos los niveles.					
25. Los convengo de que los asuntos sobre los que deseo enfocarme son compatibles con los objetivos y con el éxito futuro de la estación.					
MOTIVACIÓN					
26. Enfoco un problema de desempeño estableciendo primero si se debe a falta de motivación o a escasa habilidad.					
27. Ofrezco dar entrenamiento e información, sin comprometerme a realizar las actividades yo mismo.					
28. Utilizo una variedad de recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.					
29. Me aseguro de que la gente se sienta tratada en forma justa y equitativa.					
30. Diagnostico con cuidado las causas del desempeño deficiente antes de tomar alguna acción correctiva o disciplinaria.					
MANEJO DE CONFLICTOS					
31. Describo problemas en forma concisa en términos del comportamiento que se presentó, sus consecuencias y mis sentimientos al respecto.					
32. Cuando existen varias inquietudes, trato los asuntos en forma creciente, comenzando con los					

simples y fáciles, y progresando hacia aquellos que son difíciles y complejos.					
33. Demuestro preocupación e interés genuinos, aun cuando no esté de acuerdo.					
34. Alcanzo un acuerdo sobre un plan de acción correctiva.					
35. Admito que los conflictos existen y lo trato como algo serio e importante.					
HABILIDADES GRUPALES: FACULTAMIENTO Y DELEGACIÓN					
36. Me aseguro que el colaborador tenga los recursos y apoyo necesario para tener éxito en sus labores cotidianas.					
37. Ayudo a que los colaboradores tengan acceso a los recursos necesarios que yo no puedo brindarles directamente.					
38. Siempre ayudo al colaborador a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo.					
39. Sólo como último recurso despedido a un colaborador con desempeño deficiente.					
40. Me aseguro de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.					
FORMACIÓN DE EQUIPOS EFECTIVOS Y TRABAJO EN EQUIPO					
41. Ayudo a establecer expectativas y objetivos claros, y también ayudo a que los miembros del equipo se sientan cómodos entre ellos desde la formación del equipo.					
42. Permito la participación de aquellos que aceptan las tareas asignadas en cuanto a la fecha y la forma de realizar el trabajo.					
43. Expreso una visión motivadora y clara de lo que el equipo puede lograr, junto con metas de corto plazo.					
44. Conozco varias formas para ayudar a establecer relaciones firmes y cohesión entre los miembros del equipo.					
45. Confronto y ayudo a superar comportamientos negativos, disfuncionales o de bloqueo de los demás.					
LIDERAZGO					
46. Transmito energía positiva hacia los colaboradores al interactuar con ellos.					
47. Ayudo a promover respuestas compasivas en los demás, siempre que sea pertinente.					
48. Mantengo altos estándares de desempeño, y guío a que los colaboradores también lo realicen.					
49. Expreso gratitud en forma frecuente y notoria, incluso por acciones pequeñas.					
50. Hago hincapié en construir sobre las fortalezas y no sólo en superar las debilidades.					

CUESTIONARIO SOBRE TOMA DECISIONES

Estimado(a) colaborador(a)

Este documento es anónimo y su empleo será en beneficio para el desarrollo de la presente investigación, por ello solicito su apoyo. Marque con ... la respuesta que considere, de acuerdo con su opinión personal en las siguientes opciones:				
LEYENDA	S: Siempre Casi Nunca	CS: Casi Siempre N:Nunca	AV: A Veces	CN:

TOMA DECISIONES	S	CS	AV	CN	N
DECISIONES ESTRATÉGICAS	1	2	3	4	5
PLANIFICACIÓN					
1. Los jefes suelen realizar una previa instrucción antes de ejecutar un proyecto.					
2. Los colaboradores son participes de los cambios de la estación.					
3. La planificación está bien estructurada y se ejecuta sin interrumpir la productividad.					
4. Los directivos poseen experiencia y el conocimiento para plantear un nuevo proyecto.					
5. Con frecuencia reafirmo mis prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes.					
6. Soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.					
7. Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista al utilizar frases como "he decidido" en vez de "han decidido.					
8. Diagnóstico y aprovecho las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas					
DIRECCIÓN					
9. Defino el problema de múltiples maneras. No me limito solamente a una definición de problema.					
10. Cuento con técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.					
11. Soy claro acerca de cuándo debo dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.					
12. Hago lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.					
13. Enfatizo el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona					
14. Trato de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades.					
EVALUACIÓN					
15. evaluar las ventajas de una solución sin antes haber generado una lista de posibles soluciones. Es decir, elijo una solución sólo después de que he desarrollado muchas alternativas posibles.					
16. Cuando trato de corregir el comportamiento de alguien, nuestra relación casi siempre se Fortalece					

17. Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.					
18. Ayudo a ambos a generar alternativas múltiples.					
19. Ayudo a ambos a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.					
DECISIONES OPERATIVAS: EJECUCIÓN					
20. Utilizó transiciones, incluyendo resúmenes internos para indicar el progreso operativo.					
21. Se reparte las labores de forma equitativa, para reducir la carga de trabajo.					
22. Los jefes ponen de manifiesto la relación entre el nivel administrativo y operativos para la realización laboral.					
ACCIONES TACTICAS:					
23. Los colaboradores dentro de las decisiones operativas pueden presentar enfoques internos o externos.					
24. Los colaboradores identifican sus cualidades particulares que lo caracteriza en su forma de actuar, mandar, dirigir o guiar una organización.					
25. Los colaboradores de la estación poseen un manual de instrucciones para desarrollar de manera óptima sus labores.					

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

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Decisiones estratégicas							
1	Los jefes suelen realizar una previa instrucción antes de ejecutar un proyecto.	/		/		/		
2	Los directivos poseen experiencia y el conocimiento para plantear un nuevo proyecto.	/		/		/		
3	Con frecuencia reafirmo mis prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes	/		/		/		
4	Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista al utilizar frases como he decidido en vez de han decidido	/		/		/		
5	Diagnóstico y aprovechamiento de las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas	/		/		/		
6	Soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.	/		/		/		
7	Defino el problema de múltiples maneras. No me limito solamente a una definición de problema.	/		/		/		
8	Enfatizo el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona	/		/		/		
	DIMENSIÓN 2: Decisiones operativas	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Utilizo transiciones, incluyendo resúmenes internos para indicar el progreso operativo	/		/		/		
10	Se reparte las labores de forma equitativa, para reducir la carga de trabajo.	/		/		/		
11	Los jefes ponen de manifiesto la relación entre el nivel administrativo y operativo para la realización laboral.	/		/		/		
12	Los jefes identifican sus cualidades particulares que lo caracteriza en su forma de actuar, mandar, dirigir o guiar una organización.	/		/		/		
13	Ayudo a ambos a encontrar áreas en las que estén de acuerdo	/		/		/		
14	Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.	/		/		/		
15	Cuando trato de corregir el comportamiento de alguien, nuestra relación casi siempre se fortalece	/		/		/		
16	Los jefes evalúan las ventajas de una solución sin antes haber generado una lista de posibles soluciones. Es decir, elijo una solución sólo después de que he desarrollado muchas alternativas posibles	/		/		/		

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

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	DIMENSIÓN 1: Habilidades Personales Hago unas cuantas sugerencias inusitadas para estimular a las personas a encontrar nuevas formas de resolver los problemas	/		/		/		
2	Trato de adquirir información de individuos externos al grupo de solución de problemas, que se verán afectados por la decisión, para determinar sus preferencias y expectativas.	/		/		/		
3	Defino el problema de múltiples maneras. No me limito solamente a una definición de problema.	/		/		/		
4	Soy claro acerca de cuándo debo dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.	/		/		/		
5	Utilizo eficazmente métodos de administración del tiempo como tener conciencia de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.	/		/		/		
6	Conozco y practico técnicas de relajación temporal, como la respiración profunda y la relajación muscular.	/		/		/		
7	Me valgo de otros de manera eficaz para cumplir con las tareas laborales	/		/		/		
8	Aliento a los demás a generar soluciones recomendadas, no sólo preguntas, cuando vienen a mí con problemas o conflictos	/		/		/		
9	DIMENSIÓN 2: Habilidades Interpersonales Soy capaz de ayudar a otros a reconocer y definir sus propios problemas cuando les brindo consultoría u orientación.	Si	No	Si	No	Si	No	
10	Soy capaz de ser completamente honesto en la retroalimentación que doy a otros, aun cuando ésta sea negativa.	/		/		/		
11	Cuando trato de corregir el comportamiento de alguien, casi siempre se fortalece nuestra relación.	/		/		/		
12	Transmito un interés genuino por el punto de vista de otras personas, aun cuando no esté de acuerdo con ellas.	/		/		/		
13	Demuestro amabilidad, honestidad y sinceridad hacia las personas con quienes trabajo.	/		/		/		
14	Aliento a los nuevos colaboradores para que respalden los valores organizacionales importantes, tanto con sus acciones como con sus palabras.	/		/		/		
15	Utilizo una variedad de recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.	/		/		/		
16	Demuestro preocupación e interés genuinos, aun cuando no esté de acuerdo.	/		/		/		
	DIMENSIÓN 3: Habilidades grupales	Si	No	Si	No	Si	No	

17	Me aseguro que el colaborador tenga los recursos y apoyo necesario para tener éxito en sus labores cotidianas.	/				/
18	Ayudo a que los colaboradores tengan acceso a los recursos necesarios que yo no puedo brindarles directamente.	/				/
19	Siempre ayudo al colaborador a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo.	/				/
20	Ayudo a establecer expectativas y objetivos claros, y también ayudo a que los miembros del equipo se sientan cómodos entre ellos desde la formación del equipo.	/				/
21	Conozco varias formas para ayudar a establecer relaciones firmes y cohesión entre los miembros del equipo.	/				/
22	Transmito energía positiva hacia los colaboradores al interactuar con ellos.	/				/
23	Expreso gratitud en forma frecuente y notoria, incluso por acciones pequeñas.	/				/
24	Hago hincapié en construir sobre las fortalezas y no sólo en superar las debilidades.	/				/
25	Confronto y ayudo a superar comportamientos negativos, disfuncionales o de bloqueo de los demás.	/				/

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: RIVERA CASTILLA SAMUEL Y. DNI: 07722877

Especialidad del validador: Mg. administración

23 de 05 del 2017



Firma del Experto Informante.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Habilidades Personales							
1	Hago unass cuantas sugerencias inusitadas para estimular a las personas a encontrar nuevas formas de resolver los problemas	✓		✓		✓		
2	Trato de adquirir información de individuos externos al grupo de solución de problemas, que se verán afectados por la decisión, para determinar sus preferencias y expectativas.	✓		✓		✓		
3	Defino el problema de múltiples maneras. No me limito solamente a una definición de problema.	✓		✓		✓		
4	Soy claro acerca de cuándo debo dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.	✓		✓		✓		
5	Utilizo eficazmente métodos de administración del tiempo como tener conciencia de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.	✓		✓		✓		
6	Conozco y practico técnicas de relajación temporal, como la respiración profunda y la relajación muscular.	✓		✓		✓		
7	Me valgo de otros de manera eficaz para cumplir con las tareas laborales	✓		✓		✓		
8	Aliento a los demás a generar soluciones recomendadas, no sólo preguntas, cuando vienen a mí con problemas o conflictos	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Habilidades interpersonales	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Soy capaz de ayudar a otros a reconocer y definir sus propios problemas cuando les brindo consultoría u orientación.	✓		✓		✓		
10	Soy capaz de ser completamente honesto en la retroalimentación que doy a otros, aun cuando ésta sea negativa.	✓		✓		✓		
11	Cuando trato de corregir el comportamiento de alguien, casi siempre se fortalece nuestra relación.	✓		✓		✓		
12	Transmito un interés genuino por el punto de vista de otras personas, aun cuando no esté de acuerdo con ellas.	✓		✓		✓		
13	Demuestro amabilidad, honestidad y sinceridad hacia las personas con quienes trabajo.	✓		✓		✓		
14	Aliento a los nuevos colaboradores para que respalden los valores organizacionales importantes, tanto con sus acciones como con sus palabras.	✓		✓		✓		
15	Utilizo una variedad de recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.	✓		✓		✓		
16	Demuestro preocupación e interés genuinos, aun cuando no esté de acuerdo.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Habilidades grupales	Si	No	Si	No	Si	No	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es suficiente

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [X] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []
Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: Heloska Vega Guevara DNI: 28284526
Especialidad del validador: Investigación Científica

16 de Mayo del 2017

[Firma]

Firma del Experto Informante.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

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

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Decisiones estratégicas							
1	Los jefes suelen realizar una previa instrucción antes de ejecutar un proyecto.	✓		✓		✓		
2	Los directivos poseen experiencia y el conocimiento para plantear un nuevo proyecto.	✓		✓		✓		
3	Con frecuencia reaffirmo mis prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes	✓		✓		✓		
4	Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista al utilizar frases como he decidido en vez de han decidido	✓		✓		✓		
5	Diagnóstico y aprovechó las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas	✓		✓		✓		
6	Soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.	✓		✓		✓		
7	Defino el problema de múltiples maneras. No me limito solamente a una definición de problema.	✓		✓		✓		
8	Enfatizo el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Decisiones operativas	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Utilizó transiciones, incluyendo resúmenes internos para indicar el progreso operativo	✓		✓		✓		
10	Se reparte las labores de forma equitativa, para reducir la carga de trabajo.	✓		✓		✓		
11	Los jefes ponen de manifiesto la relación entre el nivel administrativo y operativos para la realización laboral.	✓		✓		✓		
12	Los jefes identifican sus cualidades particulares que lo caracteriza en su forma de actuar, mandar, dirigir o guiar una organización.	✓		✓		✓		
13	Ayudo a ambos a encontrar áreas en las que estén de acuerdo	✓		✓		✓		
14	Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.	✓		✓		✓		
15	Cuando trato de corregir el comportamiento de alguien, nuestra relación casi siempre se fortalece	✓		✓		✓		
16	Los jefes evalúan las ventajas de una solución sin antes haber generado una lista de posibles soluciones. Es decir, elijo una solución sólo después de que he desarrollado muchas alternativas posibles	✓		✓		✓		

17	Me aseguro que el colaborador tenga los recursos y apoyo necesario para tener éxito en sus labores cotidianas.	✓	✓	✓	✓
18	Ayudo a que los colaboradores tengan acceso a los recursos necesarios que yo no puedo brindarles directamente.	✓	✓	✓	✓
19	Siempre ayudo al colaborador a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo.	✓	✓	✓	✓
20	Ayudo a establecer expectativas y objetivos claros, y también ayudo a que los miembros del equipo se sientan cómodos entre ellos desde la formación del equipo.	✓	✓	✓	✓
21	Conozco varias formas para ayudar a establecer relaciones firmes y cohesión entre los miembros del equipo.	✓	✓	✓	✓
22	Transmito energía positiva hacia los colaboradores al interactuar con ellos.	✓	✓	✓	✓
23	Expreso gratitud en forma frecuente y notoria, incluso por acciones pequeñas.	✓	✓	✓	✓
24	Hago hincapié en construir sobre las fortalezas y no sólo en superar las debilidades.	✓	✓	✓	✓
25	Confronto y ayudo a superar comportamientos negativos, disfuncionales o de bloqueo de los demás.	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es aplicable

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: Roberto Vega Guerrero DNI: 28284526

Especialidad del validador: Investigación Científica

..... 16 de Mayo del 2017

[Firma manuscrita]

Firma del Experto Informante.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Habilidades directivas y la toma decisiones de los administradores en las EESS y Tiendas Listo Ferrero

Management skills and decision making of managers in the EESS and Listo Ferrero Stores

Judith Licas Bellido

Universidad César Vallejo

judi.licas@gmail.com

Resumen

Las habilidades directivas de los administradores son importantes para asegurar el éxito de las empresas en el rubro de combustible, siendo la toma decisiones aquel punto donde gira el negocio influyendo positivamente en las diversas decisiones que serán tomadas por los administradores, asegurando la mejora continua del servicio, salvaguardando la imagen institucional del rubro, obteniendo así un posicionamiento estratégico y por ende un aumento de la demanda del servicio que ofrece la empresa, La presente investigación tuvo como objetivo identificar las habilidades directivas para la toma decisiones de los administradores de las Estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina, 2017, La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, siguiendo el método hipotético deductivo, fue básica de nivel correccional causal se empleó un diseño no experimental de corte transversal. Tuvo respuestas polifónicas las cuales fueron aplicadas al total de la población 100. Se utilizó el programa de software SPSS

Palabras claves: habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales

Abstract

Management skills are important to ensure the success of companies in the field of fuel, making decisions that point where the business revolves positively influence the various decisions that will be taken by the managers, ensuring the continuous improvement of the service , Safeguarding the institutional image of the item, thus obtaining a strategic positioning and, consequently, an increase in the demand of the service offered by the company. The present research had as objective to identify the managerial skills for the decision making of the administrators of the Service Stations And Shops Listo Ferrero La Molina, 2017, The research was developed under a quantitative approach, following the deductive hypothetical method, was a basic non-experimental cross-sectional design. It had polyphonic responses which were applied to the total population 100. The SPSS software program

Keywords: personal skills, interpersonal skills, group skills

Introducción

Copiar y pegar

Nons (2014) realizó la investigación *habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio tinaquillo, Colombia*, se realizó la investigación teniendo como objetivo describir las habilidades gerenciales y su valoración en la satisfacción laboral de los docentes de las Escuelas Básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo del estado Cojedes y se fundamentó en las teorías de la gerencia educativa. El estudio es una investigación descriptiva, de campo, y con un diseño no experimental, la población objeto de estudio se constituyó por diecinueve docentes, que

laboran en las instituciones seleccionadas para este estudio, para la muestra se tomó el mismo número de la población por ser esta muy reducida, permitiendo abarcar la totalidad de la misma, es decir por 19 docentes.

Vélez y Puerto (2012) realizaron la investigación *La intuición en la toma de decisiones estratégicas de la dirección empresarial, Colombia*. Donde tuvo como objetivo analizar la intuición estratégica y determinar su efecto en la toma de decisiones, para ello un trabajo, una vez descrita la organización racional y sus implicaciones, con ayuda de la psicología y de la sociología se desvirtúa la separación entre racionalidad e intuición; se seleccionó un enfoque situacional como herramienta metodológica, pues debido a sus singulares características, tales como la profundidad del análisis de situaciones particulares y la relevancia dada al contexto, resulta muy valioso para estudiar casos en los que el objeto de estudio no es obvio sino que requiere de una cuidadosa observación a detalles específicos, como es el caso de esta investigación.

Ruiz (2017) *Uso de habilidades gerenciales para la toma de decisiones en las Pymes de Chiclayo – Lima*, se realizó la investigación en base a su objetivo principal elaborar un modelo para el desarrollo de las habilidades del pensamiento estratégico gerencial que determine unas adecuadas

capacidades para el manejo de una microempresa, basado en la toma eficiente de decisiones, la investigación fue cualitativa, ya que las pequeñas y medianas empresas se encuentran en etapas de insolvencia o liquidez, la recolección de datos fue mediante entrevistas, encuestas su metodología fue aplicada de tipo mixto, el diseño aplicado es no experimental con una muestra no paramétrica por conveniencia, teniendo una población de 18 microempresarios, El análisis de datos se realizará por medio de un software IBM SPSS Statistics 23.0, así como el apoyo de los paquetes de Microsoft Excell y MsProject en el caso de las entrevistas y grupo focal, dicha investigación empleo una estadística logística, según el coeficiente de Rho Spearman de $r=5,912$, con una $p=0.000$ ($p<.05$). Donde el valor de Nagelkerke fue de (0.705).

Acero Montes (2015), *Estilos gerenciales y satisfacción laboral en la dirección universitaria de logística de la universidad nacional de Huancavelica periodo 2014, Huancavelica – Perú*, se realizó la investigación teniendo como objetivo general formulado ha sido determinar cómo se relacionan los estilos gerenciales con la Satisfacción laboral en el personal de la unidad de logística de la universidad nacional de Huancavelica; es del tipo de investigación básica; y el nivel al que pertenece ha sido el descriptivo correlaciona!; los métodos de investigación

utilizados han sido: el método científico, inductivo deductivo y analítico-sintético; los instrumentos utilizados en la presente investigación han sido de la variable independiente, una escala sobre los estilos gerenciales y de la variable dependiente la escala de satisfacción laboral, donde los resultados fueron obtenidos con la aplicación de Nagelkerke fue de (0,405).

Materiales y métodos

Se empleara la escala tipo Likert, en base a una encuesta con respuestas polifónicas, también se utilizara estadística de regresión ordinal.

Diseño de estudio. No experimental transversal y de nivel explicativo (correnacional causal)

Población: Está conformada por 100 administradores

Muestra: Es de tipo probabilística

Instrumentos. Encuesta

Resultados

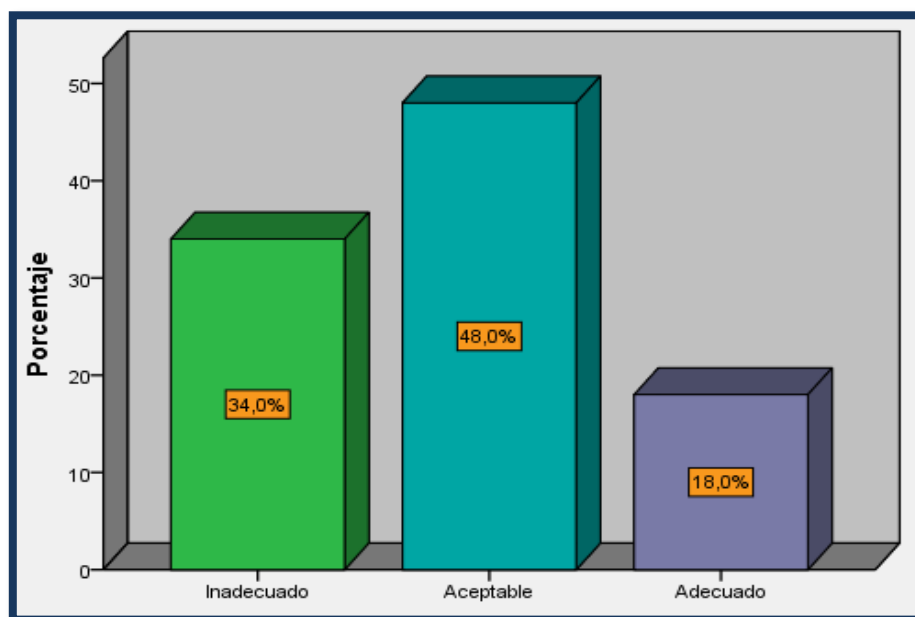


Figura 1, se observó que el 48.0% de los administradores de las estaciones de servicio y Tiendas Listo del distrito de la Molina, evidencio un nivel aceptable de las habilidades directivas, siendo el 34% un nivel inadecuado y el 18% declaro un nivel adecuado.

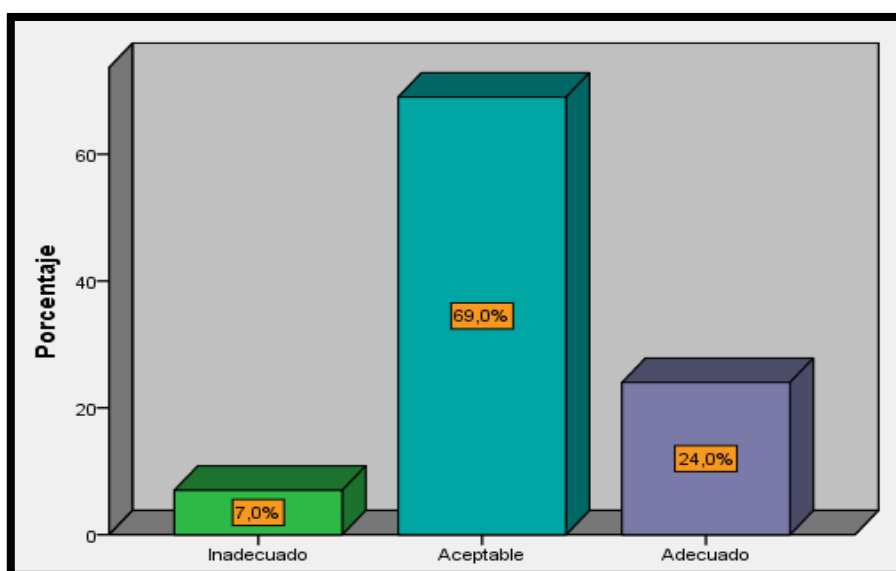


Figura 2 se evidencio que el 69% de los administradores Y Tiendas Listo la Molina, evidenció un nivel aceptable en la toma decisiones, el 24% un nivel adecuado, mientras que solo el 7% evidencio un nivel de toma decisiones inadecuado.

Discusión

Se planteó como hipótesis general; Las habilidades directivas influyen en la toma decisiones de los administradores de la estación de servicio en el distrito de la Molina, Lima – 2017. No se encontró antecedentes que se relacionen de manera directa con las variables de estudio, pero si algunos estudios los cuales orientaron el planteamiento del trabajo dentro del aspecto metodológico y teórico, como el estudio realizado por Ruiz (2014), coincidiendo con el estudio planteado donde el resultado de habilidades directivas poseen un nivel alto de significancia, para la toma decisiones de los administradores de la empresa Primax, según el coeficiente de Rho Spearman de $r=8,912$, con una $p=0.000$ ($p<.05$). Donde el valor de Nagelkerke fue de (0.705) afirmando que las habilidades directivas influyen en un 70.5% sobre la toma decisiones de los administradores de las Estaciones de servicio y tiendas Listo del distrito de la Molina, Lima – 2017, apoyándose en la teoría de Whetten y Cameron afirmando que las mientras se desarrolla las habilidades directivas en el ser humano, toman mejores decisiones aplicando a ellas autoconocimientos, destreza, mejor comunicación, y un buen manejo de emociones, aplicando un pensamiento creativo y analítico.

Conclusiones.

Se evidencio que el 48.0% de los administradores de las estaciones de servicio y Tiendas Listo del distrito de la Molina, evidencio un nivel aceptable de las habilidades directivas, siendo el 34% un nivel inadecuado y el 18% de los administradores declaro un nivel adecuado, obteniendo un valor Nagelkerke (0,705) nos indicó que la variable habilidades directivas influye en un 70.5% de la toma decisiones que presentan los administradores de las estaciones de servicios y tiendas Listo del distrito de la Molina, Lima – 2017.

Se evidencio que los gerentes de las estaciones de servicio presentan un nivel de habilidades personales, frente a las habilidades interpersonales y habilidades grupales; pues el 90% de ellos obtuvo un nivel de las habilidades aceptable y adecuado frente al 59% de administradores que presentaron un nivel de habilidades interpersonales

inadecuado. Por otro lado los administradores presentan el 72% de habilidades grupales entre aceptable y adecuado. Obteniendo el valor Nagelkerke (0,854) nos indicó que la dimensión habilidades personales influyen en un 85% de la toma de decisiones que presentan de los administradores de las estaciones de servicio y tiendas Listo en el distrito de la Molina, Lima – 2017.

Referencias

- Acero, N. y Montes, C. (2015). Estilos gerenciales y satisfacción laboral en la dirección universitaria de logística de la universidad nacional de Huancavelica periodo 2014, Huancavelica – Perú. (Tesis para obtener el grado para obtener el grado de Licenciado en Administración). Universidad nacional de Huancavelica Recuperado de <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/65/TP%20-%20UNH%20ADMIN.%200062.pdf?sequence=1>
- Bernal, C. y Sierra, H. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. (2ª. Ed.) Pearson, Colombia.
- Blanca S., L. (Ed). (2002). *Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association*. (2.a ed.). (S.R. Peña, trad.). México D.F.: El Manual Moderno (Trabajo original publicado en 2001).
- Cameron, W. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas* (6ª. ed.). México: Monterey.
- Cameron, W. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8ª. ed.). México: Monterey.
- Cirelli, y Malfitano, (2014) La inteligencia intuitiva en la toma de decisiones de líderes desde una perspectiva neurocientífica - Buenos aires (Tesis para obtener el grado de Magister de la universidad de buenos Aires en Recursos Humanos Recuperado de: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/?a=d&c=tpos&d=1502-0735_CirelliSC
- Drucker, P. (2001). La toma de decisiones ediciones Deusto de Harvard business review

- Fernández, C. (2011) realizó la investigación sobre una propuesta de modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en un enfoque de organizaciones inteligentes, México. (Tesis para obtener Doctorate of Philosophy (Ph.D.) in Intelligent
- Ruiz, (2017). *Uso de habilidades gerenciales para la toma decisiones en las Pymes de Chiclayo*. Recuperado de <http://books.udl.edu.pe/bitstream>
- Sánchez, H y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseño en la investigación científica*. Editorial visión universitaria: Perú
- Sánchez, (2012) realizo la investigación del Uso de habilidades técnicas y directivas para la planeación dentro de un organismo gubernamental comisión nacional de seguros y finanzas, México. (Tesis para obtener el grado de título profesional de administración y marketing. Universidad de Lambayeque. Recuperado <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/discover?scope=123456789%2F2&query=intuici%C3%B3n&submit=Ir>
- Vélez, J. y Puerto, C. (2012) en la tesis titulada La intuición en la toma de decisiones estratégicas de la dirección empresarial, Colombia. (Tesis para optar el grado de Magister en administración de la Universidad el Rosario Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/3585?show=full>