



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los  
trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Científico,  
Tecnológico y de Innovación Tecnológica - Fondecyt, 2017

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**

Br. Héctor Fernando Navarro Monroy

**ASESOR:**

Dr. Willian Sebastián Flores Sotelo

**SECCIÓN:**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Administración del talento humano

**PERÚ – 2018**

**Página del Jurado**

---

**Dr. Edwin Martínez López**  
**Presidente**

---

**Mg. Jesús Núñez Untiveros**  
**Secretario**

---

**Dr. Willian Sebastian Flores Sotelo**  
**Vocal**

### Dedicatoria

Dedico esta tesis a mi familia que continuamente está conmigo siempre en las buenas como en las malas, dándome su aliento incondicional y siendo el principal apoyo en mi formación profesional y personal.

### Agradecimiento

A la Universidad Cesar Vallejo por proporcionar la oportunidad de aprender y ser un profesional.

A mi asesor el Dr. Willian Flores Sotelo por haberme brindado la oportunidad de acudir a su capacidad y conocimiento y la filosofía para guiarme durante todo el proceso de la tesis.

También al director ejecutivo del Fondecyt por haber aprobado que efectúe mi tesis en la entidad

## **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Héctor Fernando Navarro Monroy, estudiante del Programa de Maestría en Gestión de Talento Humano de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 42956452, respectivamente, con la tesis titulada Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de autoría propia.
- 2) Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) 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 presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (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), asumimos las consecuencias y sanciones que de nuestras acciones se deriven, sometiéndonos a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, 24 de febrero del 2018

---

Br. Héctor Fernando Navarro Monroy

## Presentación

Señores miembros del jurado calificador

De conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, pongo a vuestra consideración la evaluación de la tesis titulada “Habilidades gerenciales y toma de decisiones de los trabajadores del Fondecyt, 2017”, elaborada con el objetivo general de determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones de los trabajadores del Fondecyt, 2017.

En el presente trabajo, se estudian las habilidades gerenciales y la toma de decisiones de los trabajadores del Fondecyt. El estudio comprende los siguientes capítulos: el capítulo I se refiere a la introducción; el capítulo II se refiere al Marco metodológico; el capítulo IV se refiere a la discusión; el capítulo V a las conclusiones; el capítulo VI a las recomendaciones. Por último, el capítulo VII menciona las referencias bibliográficas y los anexos respectivos.

Los resultados obtenidos en la presente investigación han sido realizados por un juicio de expertos.

Señores miembros del jurado esperamos que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

Los Olivos, 24 de febrero del 2018

---

Br. Héctor Fernando Navarro Monroy

## Índice de contenido

Página del Jurado	ii
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice de contenido	vii
Índice de tablas	ix
Índice de Figuras	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
I. Introducción	14
1.2 Trabajos previos	16
1.2.1 Trabajos previos internacionales	16
1.2.2 Trabajos previos nacionales	18
1.3.1 Aproximaciones teóricas de habilidades gerenciales según Wetten y Cameron	22
Toma de decisiones según Koontz y Wehrich (2012)	36
1.3.2 Aproximaciones teóricas según Koontz y Wehrich (2012)	37
1.4 Formulación del problema	45
1.4.1 Problema general	45
1.4.2 Problema específico	45
1.5 Justificación del estudio:	46
1.5.1 Justificación teórica	46
1.5.2 Justificación práctica	46
1.5.3 Justificación metodológica	46
1.6 Hipótesis:	47
1.6.1 Hipótesis general	47
1.6.2 Hipótesis específicas	47
1.7 Objetivos:	48
1.7.1 Objetivo general	48
1.7.2 Objetivos específicos	48
II. Método	49
2.1 Variables	50
2.1.2 Definición operacional de habilidades gerenciales	50
2.1.3 Definición conceptual de toma de decisiones	50
2.1.4 Definición operacional de toma de decisiones	50
2.2 Operacionalización de variables	51

<b>2.3 Metodología</b>	53
2.4 Tipo de estudio	53
<b>2.5.2 Muestreo</b>	54
<b>2.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b>	55
<b>2.6.1 Técnica</b>	55
<b>2.6.2 Encuesta</b>	55
<b>2.6.3 Instrumento</b>	55
2.5 Métodos de análisis de datos	59
<b>2.6 Aspectos éticos</b>	60
III. Resultados	61
3.1 Resultados descriptivos	62
3.1.1 Descripción de la variable habilidades gerenciales	62
3.1.2 Descripción de la variable toma de decisiones	63
3.2 Prueba de hipótesis	74
3.2.1 Hipótesis general	74
3.2.2 Hipótesis específicas	75
IV. Discusión	85
V. Conclusiones	91
VI. Recomendaciones	95
VII. Referencias	98
VIII. Anexos	101



## Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de la variable de habilidades gerenciales	54
Tabla 2 Operacionalización de la variable toma de decisiones	55
Tabla 3 Validación de juicio de expertos	61
Tabla 4 Niveles de fiabilidad - Alfa de Cronbach	62
Tabla 5 Escala de correlación según el rango de valores	63
Tabla 6 Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable habilidades gerenciales	65
Tabla 7 Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable toma de decisiones	66
Tabla 8 Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión desarrollo de autoconocimiento	67
Tabla 9 Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión manejo del estrés personal	68
Tabla 10 Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión estilo consultivo, solución analítica y creativa de problemas	69
Tabla 11 Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo	70
Tabla 12 Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión ganar poder e influencia	71
Tabla 13 Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión motivación de los demás	72
Tabla 14 Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión manejo de conflictos	73
Tabla 15 Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión facultamiento y delegación	74
Tabla 16 Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión formación de equipos efectivos y trabajo en equipo	75
Tabla 17 Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión liderar el cambio positivo	76
Tabla 18 Coeficiente de correlación de Spearman de la variable habilidades gerenciales y la variable toma de decisiones	77
Tabla 19 Coeficiente de correlación de Spearman de la dimensión desarrollo de autoconocimiento y toma de decisiones	78
Tabla 20 Coeficiente de correlación de Spearman de la dimensión manejo del estrés personal y toma de decisiones	79

Tabla 21 Coeficiente de correlación de Spearman de la dimensión estilo consultivo, solución analítica y creativa de problemas y toma de decisiones	80
Tabla 22 Coeficiente de correlación de Spearman de la dimensión establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo y toma de decisiones	81
Tabla 23 Coeficiente de correlación de Spearman de la dimensión ganar poder e influencia y toma de decisiones	82
Tabla 24 Coeficiente de correlación de Spearman de la dimensión motivación de los demás y toma de decisiones	83
Tabla 25 Coeficiente de correlación de Spearman de la dimensión manejo de conflictos y toma de decisiones	84
Tabla 26 Coeficiente de correlación de Spearman de la dimensión facultamiento y delegación y toma de decisiones	85
Tabla 27 Coeficiente de correlación de Spearman de la dimensión formación de equipos efectivos y trabajo en equipo y toma de decisiones	86
Tabla 28 Coeficiente de correlación de Spearman de la dimensión liderar el cambio positivo y toma de decisiones	87

## Índice de Figuras

Figura 1 Distribución porcentual por niveles de habilidades gerenciales	71
Figura 2. Distribución porcentual por niveles de toma de decisiones	72
Figura 3. Distribución porcentual por niveles de desarrollo de autoconocimiento	73
Figura 4. Distribución porcentual por niveles de manejo del estrés personal	74
Figura 5. Distribución porcentual por niveles de estilo consultivo, solución analítica y creativa de problemas	75
Figura 6. Distribución porcentual por establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo	76
Figura 7. Distribución porcentual por niveles de ganar poder e influencia	77
Figura 8. Distribución porcentual por niveles de motivación de los demás	78
Figura 9. Distribución porcentual por niveles de manejo de conflictos	79
Figura 10. Distribución porcentual por niveles de conflicto	80
Figura 11. Distribución porcentual por niveles de formación de equipos efectivos y trabajo en equipo	81
Figura 12. Distribución porcentual por niveles de liderar el cambio positivo	82

## RESUMEN

La intención de la investigación fue para calcular la relación que existe entre las habilidades gerenciales y toma de decisiones de los trabajadores del Fondecyt.

La investigación fue de tipo básica descriptiva, método de investigación hipotético deductivo y se utilizó la técnica SPSS con la correlación de Pearson.

La medición de la variable habilidades gerenciales se realizó un cuestionario que abarcó ochenta (80) preguntas, los mismos que miden la percepción de los trabajadores en el marco de las dimensiones de desarrollo de autoconocimiento, manejo del estrés personal, estilo consultivo, solución analítica y creativa de problemas, establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás, manejo de conflictos, facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo y liderar el cambio positivo.

La medición de la variable toma de decisiones se realizó un cuestionario que abarcó veinte (20) preguntas, los mismos que miden la percepción de los trabajadores en el marco de las dimensiones de dirección, planificación y administración.

Los resultados del análisis estadístico nos dan cuenta de la existencia de una relación Rho de Spearman  $r = 0,637$  entre las variables: habilidades gerenciales y toma de decisiones. Este grado de correlación señala que la relación entre las variables es positiva e indico un nivel de correlación moderada.

## ABSTRACT

The intention of the investigation was to calculate the relationship that exists between the management skills and decision making of Fondecyt workers.

The investigation was of a basic descriptive type, a hypothetical deductive research method and the SPSS technique with the Pearson correlation was used.

The measurement of the variable managerial skills was carried out a questionnaire that included eighty (80) questions, the same ones that measure the perception of the workers within the framework of the development dimensions of self-knowledge, personal stress management, consultative style, analytical solution and creative problems, establishment of relationships through a communication of support, gain power and influence, motivation of others, conflict management, empowerment and delegation, formation of effective teams and teamwork and lead positive change.

The measurement of the variable decision making was carried out a questionnaire that included twenty (20) questions, the same ones that measure the perception of the workers in the framework of the dimensions of direction, planning and administration.

The results of the statistical analysis show us the existence of a Rho of Spearman  $r = 0,637$  among the variables: management skills and decision making. This degree of correlation indicates that the relationship between the variables is positive and indicated a moderate level of correlation.

## **I. Introducción**

## 1.1 Realidad problemática

En el ámbito internacional, debido a las condiciones actuales de decrecimiento económico, productividad y salarial, la gran mayoría de trabajadores de las empresas se encuentran insatisfechos con el empleo que poseen produciendo en algunos casos una baja de su rendimiento laboral y eso se ha convertido en una preocupación para los trabajadores de toda organización, de ahí la importancia de la capacidad de gestión y de las habilidades gerenciales y la buena toma de decisiones mejoren su desempeño laboral e incrementen su productividad. Valderrama (2014). Es por ello que el conocimiento es un recurso intangible que se modifica a medida que el trabajador aprende nuevas formas de trabajo y junto con el aprendizaje constituye una plataforma para explotar otros conocimientos, habilidades y destrezas, no solo incorporadas en los trabajadores, sino también, en uno mismo quien tiene un rol importante para, mediante las denominadas habilidades gerenciales y toma de decisiones, establecer qué y cómo se llevarán a cabo las funciones asignadas. El objetivo del trabajo es evaluar las habilidades gerenciales y toma de decisiones que deben tener el trabajador de una organización para promover e influir en los demás trabajadores, generando conocimientos mediante la “solución de problemas”. De esta realidad, se comprobó que las habilidades gerenciales y la toma de decisiones están relacionadas directamente. Arroyo, Castillo (2013).

En el ámbito nacional, dentro de una organización el recurso más importante es sin duda el recurso humano, de ahí parte la importancia de manejar al talento humano para poder obtener un mejor desempeño laboral. Las personas trabajan a fin de conseguir resultados que satisfagan sus necesidades de existencia, relación y crecimiento. Una pequeña expansión de esta simple estructura puede ser utilizada para comprender el nivel de esfuerzo que una persona ejerce al desempeñar un determinado trabajo. Por tal motivo, el recurso más importante de toda institución es sin duda el factor humano.

En el ámbito local, las organizaciones que cuentan con trabajadores eficaces y eficientes con las habilidades gerenciales y toma de decisiones que el mercado demanda en un contexto en el que continuamente surgen nuevos retos y exigencias que requieren implementar estrategias para hacer a las organizaciones más competitivas. Es necesario, entonces, conocer y comprender cuáles son actualmente en el Perú estas habilidades de gestión que demandan las organizaciones, realizando un análisis comparativo según su tamaño y el sector en el que operan, con el propósito de que las empresas optimicen sus procesos de selección, capacitación, desarrollo y retención que los ejecutivos emprendan acciones que les permitan potenciar sus habilidades, a fin de ser más eficientes así como también para que las instituciones educativas de educación superior conozcan las preferencias del sector empresarial y formulen programas adecuados de formación y desarrollo ejecutivo acordes a sus necesidades. Al respecto, cabe señalar que los directores de las principales maestrías en Administración que ofrecen las Universidades en el Perú coinciden en la mayor preocupación por el desarrollo de las habilidades directivas en los ejecutivos por ser una necesidad en el mercado. Las mallas curriculares de los MBA y los programas de educación continua están considerando en su contenido, cada vez más, recursos que contribuyan a generar las habilidades que un directivo necesita para ser atractivo en el mercado, entendiendo que no basta saber, también hay que saber hacer. Aparicio, Medina (2015).

## **1.2 Trabajos previos**

### **1.2.1 Trabajos previos internacionales**

Pluas y Soledispa (2016) en su tesis *Incidencia en las Habilidades Directivas en la Formación del Desempeño Académico, para los estudiantes del tercer año de bachillerato de La Unidad Educativa "Eugenio Espejo", zona 8, distrito 09D08, circuito 2, provincia Guayas, cantón, Guayaquil, parroquia Tarqui, período lectivo 2015-2016. Diseño de una Guía Didáctica De Desempeño Académico de Mercado en la Compraventa*. Planteó como objetivo describir la Incidencia de las Habilidades Directivas en la Formación del Desempeño Académico, mediante un estudio bibliográfico, estudio estadístico y de campo, para diseñar una guía



didáctica de Desempeño Académico de Mercado en la Compra-Venta. Se justifica porque se ejecutará para estimular el espíritu emprendedor de los estudiantes, por lo que resulta necesario la planificación y ejecución de talleres para activar su espíritu de liderazgo participativo y visionario. Concluyó que los directivos de la institución, no han aprovechado sus habilidades directivas y no las han fomentado para lograr una correcta calidad en la formación del desempeño académico de los estudiantes y en ellos se evidencia la escasez de sapiencias que poseen y la no participación activa en clases.

Pereda (2016) en su tesis *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. Planteó como objetivo encontrar las habilidades directivas más valoradas por los trabajadores del sector público de la provincia de Córdoba, que pueden ser consideradas como personales o interpersonales, también llamadas directivas. Concluyó que la situación actual de las instituciones del sector público requiere el despliegue de las habilidades directivas, que permiten proponer y realizar un mejor servicio al ciudadano. Para las administraciones e instituciones públicas que cuenten en sus plantillas con directivos, responsables, mandos intermedios y empleados que posean y manejen adecuadamente las habilidades directivas y personales, dispondrán de una ventaja diferenciadora, que a la larga será competitiva.

Mendoza (2015) en su tesis *El Análisis Financiero como Herramienta Básica en la Toma de Decisiones Gerenciales, Caso: Empresa HDP Representaciones, Guayaquil*. Planteó la posibilidad de definir un sistema de gestión financiera para la alta gerencia de HDP. Estos tendrían el objetivo de preparar el acceso a la información de la gerencia y, sobre todo, establecer la toma de decisiones trascendentales. Esta tesis es producto de la necesidad de tener un control más exacto sobre las actividades en el ámbito financiero de la compañía, ya que la gerencia se ha visto en la imperiosa necesidad de identificar una nueva manera de tomar el control de esta importante unidad. Como resultado de la investigación, concluyó que se mejoró completamente la toma de las decisiones gerenciales en las actividades tanto de planificación, en los estados del sector financiero y el presupuesto que es inherente a la compañía. Se cambia de la condición actual que no era funcional para la atención a los clientes; por una

mejor. Existe capacitación del talento humano de forma interrumpida, y no en unidades determinadas al trabajo, la cual se mejora principalmente con la aplicación del modelo de gestión institucional.

Rodríguez (2014) en su tesis *Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas*. Planteó como objetivo la examinación del uso de información en la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas. La indagación sobre este fenómeno, tiene propósito fundamental la propuesta de un modelo de uso de información orientado a este proceso en particular. En correspondencia, se examinó aspectos teórico-conceptuales sobre los procesos de decisión organizacionales a nivel estratégico, y se enfatiza en su carácter informacional. De igual forma se analizan varios modelos de toma de decisiones organizacionales para esclarecer el rol que se le asigna la información en la concepción de los mismos. Concluyó que la toma de decisiones constituye un proceso que tiene lugar en todas las organizaciones indistintamente de su tipología.

### **1.2.2 Trabajos previos nacionales**

Panduro (2017) en su tesis *Control interno y toma de decisiones en el Programa Nacional de Infraestructura Educativa*. Planteó como objetivo determinar la relación que existe entre el control interno y la toma de decisiones en el Programa Nacional de Infraestructura Educativa, 2016; en dicha investigación se planteó la siguiente hipótesis: Existe relación significativa entre el control interno y la toma de decisiones en el personal administrativo del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del Ministerio de Educación, 2016. Dicha investigación fue realizada mediante un enfoque cuantitativo, utilizando un método hipotético-deductivo, estudio de tipo básico, con un diseño no experimental-transversal-descriptivo-correlacional. La población, constituida por 300 trabajadores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del Ministerio de Educación, de los cuales se seleccionó una muestra de 169 trabajadores, por medio de un muestreo no probabilístico. Los resultados concluyeron que existió relación estadísticamente significativa y directa, entre el control interno y la toma de

decisiones en el personal administrativo del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del Ministerio de Educación, 2016.

Humpiri (2016) en su tesis *Habilidades Directivas y Eficiencia Administrativa en trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016*. Planteó como objetivo determinar la relación entre la percepción de las habilidades directivas del superior y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016. Para la recolección de información, se utilizaron la Escala de Evaluación de Habilidades Directivas y la Escala de Valoración de la Eficiencia en la Administración Institucional. Como conclusión general se encontró que la percepción de las habilidades directivas del superior, se relaciona concisamente con la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016 ( $r_s = 0,827$ ;  $p=0,000$ ). Esto involucra que, mientras mayor es la calificación en habilidades directivas, mayor es la eficiencia administrativa.

Salas (2016) en su tesis *El Desarrollo de Habilidades Directivas en Funcionarios de la Municipalidad Distrital de Cayma 2015*. Planteó que las instituciones son guiadas y dependen básicamente por las decisiones de los gerentes y funcionarios, el éxito de una institución pública obedece en gran parte a los sistemas y mecanismos mediante los cuales se crea y se desarrolla capital humano de alta calidad, “alta productividad”. El desarrollo de habilidades directivas no ha sido un tema enfocado y estudiado, se ha cooperado en aspectos básicos y atenuantes, que no han permitido crear un escenario adecuado para los procesos de gestión, inversión pública, transparencia e identidad organizacional. Como conclusión, se realizó la presente tesis enfocada en el desarrollo de las habilidades de gerentes y funcionarios, basado en el desarrollo de habilidades, talento, conocimiento y educación gerencial.

Albarrán (2015) en su tesis *Estrategias Gerenciales y las Relaciones Interpersonales que reciben los Docentes del Posgrado en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo- Lima Norte, 2013*. Estableció la dependencia entre las

variables estrategias gerenciales con cada una de las cuatro dimensiones de la variable relaciones interpersonales: Concluyó que las estrategias gerenciales efectuadas por los coordinadores de la Maestría en Gestión pública de la Universidad César Vallejo - Lima Norte, percibidas por los docentes durante el año 2013, se articulan directamente con las relaciones interpersonales, entre los profesores. Existe relación estadísticamente significativa y directa entre el control interno y la toma de decisiones en personal administrativo del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del Ministerio de Educación, 2016.

### **1.3 Teorías relacionadas al tema**

#### **Habilidades gerenciales**

Katz (1974) identificó cuatro habilidades principales que emplean los directivos en la búsqueda del cumplimiento de sus objetivos. Una habilidad viene a ser una capacidad alcanzada, para tratar con éxito situaciones que se puedan presentar una y otra vez en el tiempo. Por ejemplo, menciona que la habilidad de poder aprender a manejar una bicicleta se hace con el tiempo, con práctica y se puede repetir incluso años más tarde. Estas habilidades identificadas por Katz son: Técnicas: Habilidades desarrolladas para crear competencias en una tarea determinada, por ejemplo, finanzas o producción. Humanas: Habilidades sociales y relacionadas, que ayudan al directivo a relacionarse de forma efectiva con otras personas, por ejemplo: un directivo que motiva y se comunica con sus subordinados. Conceptuales: La habilidad para evaluar, holística y sistemáticamente, los problemas internos y externos de una organización, percibir interrelaciones y evaluar la cuenta de resultados. Administrativas: La regulación de las actividades en curso puede relacionarse, hasta cierto punto, con la conceptualización, pero no pueden atenderse en una situación dada.

Madrigal (2009) las habilidades directivas tanto el líder como del administrador se desarrollan a medida que transcurre su formación o vida profesional. Pero estas habilidades son diferentes en cada caso, por lo cual se hizo una distinción entre el administrador y el líder. A menudo se piensa que

administración y liderazgo son lo mismo. Sin embargo, hay grandes diferencias que todo directivo debe conocer. En esencia, el liderazgo es un concepto más amplio que la administración. Ésta es una clase de liderazgo, regida por las metas organizacionales. Así, la diferencia clave radica en la expresión metas organizacionales. Hay liderazgo cada vez que alguien guía e influye en la conducta de un grupo o individuo, cualquiera sea la razón. Guiar hacia un objetivo común presupone la aplicación de determinados valores y la suficiente capacidad para transmitir un mensaje.

Wetten y Cameron (2011) existen varias características distintivas de las habilidades directivas que las diferencian de otros tipos de características y prácticas administrativas. Las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados.

### **Evolución de habilidades gerenciales**

Katz (1974) las habilidades directivas evolucionan con el tiempo, en función de los cambios que se producen alrededor de la organización y también de los que tienen lugar en su seno. La necesidad de adaptarse empuja a los buenos directivos a transformar y actualizar sus habilidades, sometiéndolas a una actualización constante que sólo puede comprenderse en un entorno de mejora continua. Al mismo tiempo, en función del nivel en el que se desarrolle la labor directiva, primarán unas habilidades sobre otras. Habilidades técnicas cobrarán protagonismo en la interacción con los empleados mientras que en posiciones de carácter más estratégico se valorará sobre todo el aportar habilidades conceptuales. Es obvio que algunas habilidades, como las humanas, deben siempre estar presentes en los roles ejecutivos.

Madrigal (2009) en los procesos de globalización y mundialización que se viven en pleno siglo XXI, no podemos dejar de citar una nueva habilidad que demanda el directivo que se desenvuelve en estos contextos. La aldea global implica trabajar en equipo, pero con diferentes culturas y en distintos países. La

internacionalización es la valorización de los procesos culturales que se viven. El potencial de la internacionalización implica trabajar con justicia y equidad. Los directivos y líderes de la era posindustrial requieren nuevas habilidades. El nuevo contexto mundial demanda preparar a las personas para un mundo laboral en constante evolución donde las iniciativas, el conocimiento y la interacción humana con diferentes conocimientos son uno de los pilares fundamentales.

Wetten y Cameron (2011), las organizaciones se han vuelto menos jerárquicas o más planas a medida que reducen capas directivas (en especial de mandos intermedios). Las tecnologías de información, como las computadoras, ayudan a descentralizar el flujo de información hacia niveles más bajos de la jerarquía organizacional. Los límites tradicionales dentro y fuera de las organizaciones se han vuelto más difusos. La organización “sin fronteras” se está poniendo de moda, mientras observamos evidencia de una organización virtual compuesta de una red de distintas entidades (Tully, 1993). Cada uno de estos cambios contribuye a la evolución del rol del directivo tradicional hacia el de orientador y mentor.

### **1.3.1 Aproximaciones teóricas de habilidades gerenciales según Wetten y Cameron**

Wetten y Cameron (2011) indica que las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales. Tiene 10 dimensiones: desarrollo de autoconocimiento, manejo del estrés personal, estilo consultivo solución analítica y creativa de problemas, establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás, manejo de conflictos, facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo y liderar el cambio positivo.

### **Base teórica de la variable habilidades gerenciales según Lewin (2011)**

Lewin (2011) menciona y precisa que la fundamentación teórica básica sobre las habilidades gerenciales, en esencia radican en las fuerzas que afectan a los individuos generalmente están equilibradas en el campo de fuerza. El poder de las fuerzas impulsoras coincide de manera exacta con el poder de las fuerzas restrictivas. El desempeño cambia cuando las fuerzas dejan de estar en equilibrio. Es decir, si las fuerzas impulsoras se vuelven más fuertes que las restrictivas, o más numerosas o resistentes, ocurre un cambio. Por el contrario, si las fuerzas restrictivas se vuelven más intensas o más numerosas que las fuerzas impulsoras, el cambio ocurre en el sentido opuesto.

### **Descripción de la teoría de habilidades gerenciales según Wetten y Cameron (2011)**

Wetten y Cameron (2011) trata de explicar importantes aspectos de las habilidades gerenciales de los individuos en las organizaciones. Estos autores utilizan una medición de tipo perceptual del clima ya que describen el clima organizacional tal como lo perciben subjetivamente los miembros de la organización. El modelo de Kohlberg que presentan Wetten y Cameron (2011), establece las habilidades gerenciales a la madurez de valores. Se enfoca en la clase de razonamiento que se utiliza para llegar a una decisión acerca de un tema que tiene connotaciones morales o de valores. El modelo consta de tres niveles principales, cada uno de los cuales contiene dos etapas. Kohlberg utiliza los términos preconvencional, convencional y posconvencional para describir estos tres niveles. En la siguiente explicación decidimos utilizar términos diferentes que reflejen las características dominantes de cada etapa. El primer nivel de madurez, el nivel centrado en el yo, incluye las primeras dos etapas del desarrollo de valores.

## **Dimensiones de habilidades gerenciales**

Wetten y Cameron (2011) distinguen diez habilidades gerenciales: Desarrollo de autoconocimiento, Manejo de estrés personal, Solución analítica y creativa de problemas, Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, Ganar poder e influencia, Motivación de los demás, Manejo de conflictos, Facultamiento y delegación, Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, Liderar el cambio positivo.

### **Dimensión 1: Desarrollo de autoconocimiento**

Wetten y Cameron (2011) manifiestan: El autoconocimiento es fundamental para lograr el dominio de uno mismo, pero no es suficiente. Mientras que el manejo de uno mismo depende ante todo del autoconocimiento. Por ejemplo, lograr autocontrol y tener claras las prioridades y las metas ayuda a los individuos a dirigir sus propias vidas. La administración eficaz del tiempo y el manejo del estrés permiten que los individuos se adapten a su entorno y, así, puedan organizarlo. Es esencial para el funcionamiento productivo personal e interpersonal, pero también para comprender a los demás y mostrar empatía hacia ellos.

### **Estilo cognoscitivo**

Se refirió a la inclinación que cada uno de nosotros tiene de percibir, interpretar y responder la información de una manera determinada. Es importante señalar que los estilos cognoscitivos no son lo mismo que los tipos de personalidad. No son atributos inherentes, sino más bien inclinaciones hacia la información y el aprendizaje, que hemos desarrollado con el tiempo. Por consiguiente, los estilos cognoscitivos son susceptibles de alteración y modificación por medio de la práctica y el desarrollo consciente (Vance et al., 2007). Nadie está predestinado a pensar de cierta manera.



### **Estilo de conocimiento**

Los individuos que obtienen un resultado alto en el estilo de conocimiento tienden a dar mayor importancia a los hechos, los detalles y los datos; buscan soluciones claras y objetivas a los problemas; buscan explicaciones racionales, se interesan por la validez de los datos y evalúan si la información presentada es exacta y verosímil. Tienden a concentrarse en la lógica subyacente de la información y manifiestan una preferencia por los datos que apoyan sus argumentos. Son cuidadosos, evitan sacar conclusiones apresuradas y evalúan la información de manera precisa, por lo que no suelen tomar decisiones rápidas. Generalmente, prefieren controlar las situaciones y hacer las cosas de la manera correcta, por lo que tienden a criticar el comportamiento inesperado o aberrante.

### **Estilo de planeación**

Las personas que obtienen resultados altos en el estilo de planeación muestran inclinaciones hacia la estructura, la preparación y la planeación. Para ellas es importante contar con agendas claras, esquemas bien desarrollados y procesos claros cuando buscan e interpretan información; utilizan una metodología sistemática para reunir y responder a la información, por lo que son individuos bien preparados que realizan seguimientos meticulosos y prefieren un esquema claro para manejar información. Por lo general, siguen procedimientos convencionales y mantienen una rutina predecible. Prefieren la organización y realizan las cosas de manera lógica; buscan reglas y procedimientos, por lo que suelen ser resistentes al cambio

### **Estilo creativo**

Los individuos que obtienen resultados altos en el estilo creativo suelen preferir la experimentación, el pensamiento poco racional y la creatividad; buscan incertidumbre y novedad, y se sienten cómodos en la ambigüedad. Tienden a ser impulsivos y espontáneos, y responden con rapidez a la información. Suelen reestructurar las situaciones, están orientados hacia la acción y hacen las cosas de manera singular. Estos individuos consideran las reglas y los procedimientos

como obstáculos y limitaciones, por lo que suelen ser desorganizados. Existe una relación entre el estilo creativo y la extroversión, o la tendencia a socializar (Jacobson, 1993).

## **Dimensión 2: Manejo del estrés personal**

Wetten y Cameron (2011), manifestó que el manejo del estrés y la administración del tiempo son dos de las habilidades administrativas más cruciales y menos atendidas dentro del repertorio de un directivo competente. De manera sorprendente, ¡un estudio que incluyó encuestas realizadas a lo largo de 25 años a empleados reveló que una administración incompetente es la principal causa del estrés en el lugar de trabajo! Tres de cada cuatro encuestas nombraron las relaciones de empleados con los supervisores inmediatos como el peor aspecto del trabajo. Es más, las investigaciones en psicología han encontrado que el estrés no sólo afecta negativamente a los empleados, sino que también produce menos consecuencias visibles (aunque igualmente perjudiciales) para los directivos (Auerbach, 1998; Staw, Sandelands y Dutton, 1981, Weick, 1993b).

### **Eliminación de los factores estresantes**

Como la eliminación de los factores estresantes es una estrategia permanente de reducción de estrés, sin duda, es la más deseable. Aunque es imposible, y hasta indeseable, que los individuos eliminen todos los factores estresantes que enfrentan, pueden eliminar eficazmente todos los que son dañinos. Una forma consiste en “establecer” el ambiente en vez de sólo “reaccionar” ante él. Es decir, los individuos pueden trabajar activamente para crear circunstancias del entorno más favorables en las cuales trabajar y vivir. Al hacer esto, podrían eliminar en forma racional y sistemática los factores de estrés.

### **Administración eficaz del tiempo**

Casi todos sufren de vez en cuando de un sentimiento generalizado de estrés de tiempo. Junto con la era de la información, ha surgido la sensación cada vez más intensa de que nos estamos quedando atrás.

### **Dimensión 3: Estilo consultivo, solución analítica y creativa de problemas**

Wetten y Cameron (2011), precisan que: La solución de problemas es una habilidad indispensable en casi todos los aspectos de nuestra vida. Rara vez pasa una hora sin que un individuo se enfrente a la necesidad de resolver algún tipo de problema. En particular, el trabajo de un directivo implica resolver problemas. Si las empresas no tuvieran problemas, no habría necesidad de contratar directivos. Por lo tanto, es difícil pensar que una persona incompetente para resolver problemas tenga éxito como director. Los directivos eficaces son capaces de resolver problemas tanto de forma analítica como creativa, aunque cada tipo de problema requiere diferentes habilidades.

#### **Definición del Problema**

Este método es bien conocido y muy utilizado en las empresas, y es la base del movimiento de mejora de la calidad. Se reconoce que para mejorar la calidad de los individuos y de las empresas, un paso esencial es aprender y aplicar este método analítico de solución de problemas (véase, por ejemplo, Juran, 1988; Riley, 1998). El primer paso es definir el problema. Esto implica hacer un diagnóstico de la situación para enfocar el problema real y no sólo sus síntomas. Por ejemplo, supongamos que usted debe tratar con un empleado que constantemente entrega el trabajo después de la fecha o la hora estipulada. Es probable que el problema sea la lentitud en el trabajo, o quizá sólo sea un síntoma de otro problema subyacente, como problemas de salud, escasa motivación, falta de capacitación o recompensas inadecuadas. Por lo tanto, para definir el problema es necesaria una extensa búsqueda de información. Cuanto más relevante sea la información que se consiga, más probable será que el problema se defina de manera exacta.

#### **Generación de alternativas**

El segundo paso consiste en generar soluciones alternativas. Esto requiere posponer la selección de una solución hasta que se hayan propuesto distintas alternativas. Buena parte de las investigaciones sobre la solución de problemas

(por ejemplo, March, 1999) apoyan la idea de que la calidad de las soluciones puede mejorarse de manera significativa al considerar múltiples alternativas. Por lo tanto, el juicio y la evaluación deben posponerse para evitar la tentación de seleccionar de inmediato la primera solución aceptable sugerida. El inconveniente de evaluar y seleccionar una alternativa demasiado pronto es que podrían desecharse algunas buenas ideas al ni siquiera tomarlas en cuenta. Nos concentramos en una idea que suena bien y la elegimos, ignorando así alternativas que, a la larga, podrían resultar mejores.

### **Evaluación de alternativas**

El tercer paso en la solución de problemas es evaluar y seleccionar una alternativa. Este paso implica una consideración cuidadosa de las ventajas y desventajas de cada alternativa propuesta, antes de hacer una selección final. Al elegir la mejor alternativa, los individuos hábiles se aseguran de que las alternativas se juzgan en términos de qué tanto resolverán el problema, sin causar inconvenientes no previstos; qué tan probable es que todos los implicados acepten la alternativa; qué tan factible es ponerla en práctica; y qué tanto se ajusta la alternativa a las restricciones organizacionales (por ejemplo, si es congruente con políticas, normas y limitaciones de presupuesto). Se debe tener cuidado de tener en mente estas consideraciones; no es conveniente elegir la alternativa más notoria sin tomar en cuenta a las demás.

### **Poner en práctica la solución**

El paso final consiste en llevar a cabo la solución y hacer un seguimiento. En numerosas ocasiones, las personas que enfrentan un problema tratarán de saltar al paso 4 antes de haber realizado los pasos 1 al 3. Esto es, reaccionan ante un problema tratando de poner en práctica una solución antes de haberla definido y analizado, o antes de haber generado y evaluado soluciones alternativas. Por lo tanto, es importante recordar que deshacerse del problema resolviéndolo no conducirá al éxito si no se aplican los primeros tres pasos del proceso. Poner en práctica cualquier solución para un problema requiere que seamos sensibles ante la posible resistencia de los individuos que se verán

afectados. Casi todos los cambios generan cierta resistencia. Por consiguiente, las personas más hábiles para resolver problemas son cuidadosas al seleccionar una estrategia que maximice la probabilidad de que la solución se acepte y se lleve a la práctica plenamente. Esto tal vez implique dar la orden a otros para que pongan en práctica la solución, “vender” la solución a los demás, o comprometer a otros individuos al poner en marcha la solución.

#### **Dimensión 4: Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo**

Wetten y Cameron (2011) manifiestan que: Muchas investigaciones sustentan la idea de que las relaciones interpersonales positivas son fundamentales para generar energía positiva en la vida de las personas (Baker, 2000; Dutton, 2003). Cuando la gente experimenta interacciones positivas (aun cuando sólo se trate de encuentros temporales), se siente contenta, revitalizada y animada. Las relaciones positivas generan energía positiva.

#### **Establecimiento de relaciones interpersonales positivas**

Cuando la gente experimenta interacciones positivas (aun cuando sólo se trate de encuentros temporales), se siente contenta, revitalizada y animada. Las relaciones positivas generan energía positiva. Todos hemos convivido con personas que nos dan energía, y es agradable estar con ellas porque nos animan y nos ayudan a prosperar. También hemos convivido con individuos que ejercen el efecto contrario; nos sentimos agotados, menos animados y emocionalmente exhaustos cuando interactuamos con ellos. Este tipo de encuentros disminuyen nuestra energía. Sin embargo, los efectos de las relaciones positivas son mucho más fuertes y más duraderos que el simple hecho de hacernos sentir felices o revitalizados. Cuando los individuos son capaces de establecer relaciones positivas y que generan energía, esto tiene importantes consecuencias fisiológicas, emocionales, intelectuales y sociales. Por ejemplo, el bienestar físico de la gente se ve afectado de manera significativa por sus relaciones interpersonales.

## **Dimensión 5: Ganar poder e influencia**

Wetten y Cameron (2011) La diferencia entre alguien que es capaz de expresar una idea y de lograr que ésta se acepte en una empresa, y alguien incapaz de ello no depende de quién tiene la mejor idea, sino de quién tiene habilidades políticas. Uno no nace con habilidades políticas, sino que las aprende. Se trata de un proceso práctico y metodológico en el que se explora el terreno político y se forman coaliciones, las cuales se encauzan para lograr que la idea se acepte. En la actualidad, las habilidades políticas son especialmente importantes en la fuerza de trabajo, la cual, según un informe reciente de la revista *Fortune*, incluye a un gran número de “inmaduros intrépidos y ambiciosos, que apenas si rebasan los 20 años y que inundan el mercado laboral administrativo”.

### **Pericia**

La pericia o el conocimiento relacionado con el trabajo (habilidades técnicas) es el principal regulador organizacional, ya que proviene de la educación formal, del aprendizaje adquirido de forma autodidacta, o bien, de la experiencia laboral. Además, el estándar universal aceptado y accesible de la competencia es la base para la evaluación y el antecedente del logro.

### **Atractivo personal**

Consideraremos tres formas en las que el atractivo interpersonal representa una fuente de poder: carisma, comportamiento agradable y características físicas. El líder carismático ha sido tema de numerosos estudios académicos (Yukl, 2002). Las tres definiciones de carisma en el diccionario Oxford son útiles: 1. la habilidad para inspirar a los seguidores con devoción y entusiasmo; 2. aura atractiva; gran encanto, y 3. poder o talento conferido divinamente. Estas definiciones reflejan la etimología de la palabra, que en griego significa favor o gracia divina.

## **Esfuerzo**

Una de las características más apreciadas de los trabajadores es un alto nivel de esfuerzo, ya que esto significa que serán personas responsables y confiables. Si se puede confiar en que un individuo se quedará hasta tarde después de una falla tecnológica para tener listo un pedido, en que tomará un vuelo muy temprano para visitar a un nuevo cliente prometedor, o en que tomará una clase nocturna para aprender a utilizar un nuevo software, entonces esa persona se ganará la confianza de sus compañeros de trabajo y de sus supervisores. Ser reconocido como una persona que hará “lo necesario” para cumplir con su trabajo es un valioso activo, especialmente en el clima laboral actual tan incierto y cambiante.

## **Legitimidad**

Los actos que son congruentes con el sistema de valores prevaleciente se consideran creíbles o legítimos ante los ojos de los demás miembros de la organización. Esos actos se aceptan antes que cuestionarse o examinarse con detalle. Por ello, la legitimidad incrementa la aceptación, y esta última es fundamental para la influencia personal. Los líderes de las empresas están atentos para defender los principales valores organizacionales e instruyen a los recién llegados acerca de las formas adecuadas de pensamiento y de actuación. Con frecuencia, los miembros nuevos o los individuos externos no comprenden el papel crucial que desempeña la cultura de una organización en la articulación y defensa de su razón de ser.

## **Dimensión 6: Motivación de los demás**

Wetten y Cameron (2011) Este tipo de compromiso y motivación por el trabajo es un activo sumamente valorado en nuestra economía actual. La mayoría de las organizaciones luchan por retener a sus mejores empleados y motivarlos para que tengan un alto rendimiento. Organizaciones que tienen empleados muy motivados y comprometidos, están bien equipadas para competir en cualquier mercado, ya sea el del cuidado de la salud o el de la industria pesada. Sin

embargo, como cualquier habilidad distintiva, es difícil obtener el compromiso de los empleados (si no fuera así, no tendría un valor competitivo). El centro de atención de este capítulo es la creación de ambientes de trabajo en donde los empleados sean muy productivos y se sientan sumamente motivados.

### **Motivación de los trabajadores mediante el rediseño del trabajo**

El diseño del trabajo es el proceso de hacer coincidir las características del puesto con las habilidades y los intereses de los empleados. Un modelo difundido de diseño laboral propone que las dimensiones particulares del puesto ocasionan que los trabajadores experimenten reacciones psicológicas específicas llamadas “estados”.

### **Dimensión 7: Manejo de conflictos**

Wetten y Cameron (2011) No sólo es común que existan conflictos por diversos asuntos en los altos niveles directivos, sino que también es valioso. Tal conflicto brinda a los ejecutivos un rango de información más amplio, un entendimiento más profundo de los asuntos y un conjunto más rico de posibles soluciones. Se encontró una alternativa al conflicto no suele ser el acuerdo, sino la apatía y la falta de compromiso. En los mercados dinámicos, es más probable que las decisiones estratégicas de éxito surjan en el seno de equipos que promueven un conflicto activo y amplio sobre los asuntos, sin sacrificar la rapidez. La clave para hacerlo consiste en mitigar el conflicto interpersonal. (Eisenhardt, Kahwajy y Bourgeois, 1997).

### **La ventaja de la flexibilidad**

Es importante señalar que ninguna de estas correlaciones de las preferencias personales es determinante; sugieren tendencias generales entre diferentes grupos de personas, pero no determinan por completo las decisiones individuales. Se trata de una aclaración importante porque, ante la gran variedad de causas o formas de conflictos, se podría suponer que un manejo eficaz del conflicto requeriría del uso de más de un método o más de una estrategia.



## **Dimensión 8: Facultamiento y delegación**

Wetten y Cameron (2011) Muchos libros de administración están diseñados para ayudar a los directivos a aprender a controlar el comportamiento de los demás. Se enfocan en la manera en que los directivos podrían mejorar el desempeño de los empleados, conseguir su obediencia o motivarlos para que logren ciertos objetivos. Un enfoque en una habilidad llamada facultamiento, y en una forma especial de facultamiento denominada delegación. Facultar significa permitir; ayudar a las personas a desarrollar un sentimiento de confianza personal; ayudar a los demás a superar sentimientos de impotencia o indefensión, y vigorizarlos para que emprendan acciones; significa activar la motivación intrínseca para realizar una actividad.

### **Autoeficacia**

Bandura (1977) sugirió tres condiciones necesarias para que las personas tengan un sentimiento de autoeficacia: 1. la creencia de que tienen la capacidad de desempeñar una actividad; 2. la creencia de que son capaces de hacer el esfuerzo necesario, y 3. la creencia de que ningún obstáculo externo les impedirá que completen la actividad. En otras palabras, las personas se sienten facultadas cuando desarrollan un sentimiento de autoeficacia al poseer un nivel básico de competencia y capacidad, al estar dispuestas a hacer un esfuerzo por cumplir con la actividad, y al no encontrar inhibidores abrumadores para tener éxito.

### **Autodeterminación**

Las personas con facultamiento también tienen un sentimiento de autodeterminación. Mientras que la autoeficacia se refiere a un sentido de competencia, la autodeterminación se refiere a sentimientos de tener una opción. “Poseer autodeterminación significa experimentar un sentido de elección al iniciar y regular los propios actos” (Deci, Connell y Ryan, 1989, p. 580). Las personas se sienten autodeterminadas cuando pueden participar voluntaria e intencionalmente en las actividades, más que cuando se les obliga o se les prohíbe participar. Sus

acciones son consecuencia de la libertad y la autonomía personales.

### **Ventajas de la delegación con facultamiento**

Aprender a convertirse en una persona que delega de manera competente y que, al mismo tiempo, puede facultar a los demás tiene muchas ventajas importantes para los directivos. Como es evidente, sirve para que los directivos realicen más trabajo del que podrían efectuar de otra forma, y sirve como una herramienta de administración del tiempo para dejar libre a discreción algo de este valioso recurso. Por otro lado, si la delegación ocurre sólo cuando los directivos están sobresaturados de trabajo, aquellos en quienes se delegan las actividades podrían mostrarse resentidos y considerar que se les trata sólo como objetos para lograr los fines de los directivos. En tales casos experimentarán una sensación de falta de facultamiento. No obstante, el uso hábil de la delegación con facultamiento podría traer beneficios significativos a las organizaciones, a los directivos y los individuos a quienes se asignan las actividades.

### **Dimensión 9: Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo**

Wetten y Cameron (2011) Se ha descubierto que el trabajo en equipo influye de forma notable en el desempeño organizacional. Algunos directivos dan crédito a los equipos por ayudarlos a lograr resultados increíbles. Sin embargo, los equipos no funcionan todo el tiempo en todas las organizaciones. Por lo tanto, los directivos deben decidir cuándo deben formar equipos. Para determinar qué tan necesaria es la formación de equipos en su empresa, responda el siguiente cuestionario. No importa si uno es directivo, empleado, estudiante o constructor, es casi imposible evitar ser miembro de un equipo. La mayoría de las personas realizan algún tipo de trabajo en equipo en su vida cotidiana. Casi todos somos miembros de grupos de discusión, grupos de amigos, grupos de vecinos, equipos deportivos o incluso familias en las que se realizan actividades y ocurren interacciones interpersonales. En otras palabras, los equipos son grupos de individuos que realizan actividades interdependientes, cuyos comportamientos se ven influidos mediante la interacción, y que se consideran a sí mismos como una entidad única.

## **Desarrollo de equipos**

Sin importar si usted desempeña el rol de líder o de miembro del equipo, para desenvolverse de manera eficaz en esas circunstancias es importante entender que todos los equipos pasan a través de etapas de desarrollo. Estas etapas ocasionan que la dinámica dentro del equipo cambie y que se modifiquen las relaciones entre sus miembros, así como el comportamiento del líder.

### **Dimensión 10: Liderar el cambio positivo**

Wetten y Cameron (2011) La palabra liderazgo a menudo se utiliza como un término que abarca todo y que describe casi cualquier comportamiento deseable de un directivo. “Buen liderazgo” es a menudo la explicación para el éxito de casi cualquier desempeño organizacional positivo, desde un aumento en el precio de las acciones y tendencias económicas nacionales a la alza, hasta la felicidad de los empleados. Las portadas de las revistas festejan los logros notables de líderes, y la persona de más alto rango casi siempre es la que recibe el crédito por el éxito o el fracaso. Se despide a los entrenadores cuando los jugadores no tienen un buen desempeño, los directores ejecutivos pierden sus empleos cuando los clientes eligen a un competidor, y los presidentes son destituidos cuando la economía decae. Por el contrario, los líderes a menudo reciben un estatus de héroes cuando sus organizaciones tienen éxito (por ejemplo, Gandhi, Welch, Buffett).

### **Prestar atención a las fortalezas y a lo mejor de la persona**

Identificar las fortalezas de los individuos (o lo que hacen bien) y luego construir sobre ellas es más benéfico que identificar las debilidades (o lo que los individuos hacen mal) y tratar de corregirlas. Por ejemplo, los directivos que pasan más tiempo con sus empleados más fuertes (en vez de hacerlo con los más débiles) logran el doble de productividad. En las empresas donde los empleados tienen la oportunidad de “hacer cada día lo que saben hacer mejor”, la productividad es 1.5 veces mayor que en las organizaciones normales.

### **Importancia de la variable habilidades gerenciales**

Un estudio realizado por Hanson (1986) investigó los factores que explicaban mejor el éxito financiero en un lapso de cinco años de 40 compañías importantes de manufactura. La pregunta que se planteaba era: “¿Qué explica el éxito financiero de las empresas que son altamente efectivas?”. Se identificaron y evaluaron los cinco factores de predicción más poderosos, que incluían la participación de mercado (suponiendo que cuanto más alta es la participación de mercado de una empresa, mayor es su rentabilidad); la magnitud de los bienes de capital (suponiendo que cuanto más automatizada y actualizada en tecnología y equipos está una empresa, más rentable es); el tamaño de la empresa en activos (suponiendo que en las compañías grandes pueden usarse las economías de escala y la eficiencia para aumentar la rentabilidad); el rendimiento promedio del sector industrial por ventas (considerando que las empresas reflejarían el desempeño de una industria altamente rentable); y la habilidad de los directivos para manejar efectivamente a su personal (suponiendo que el énfasis en una buena administración del personal ayuda a generar rentabilidad en las organizaciones).

### **Toma de decisiones según Koontz y Weihrich (2012)**

Koontz y Weihrich (2012), la toma de decisiones se define como: “selección de una línea de acción entre alternativas y es parte central de la planeación”. Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones nos atañen a todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica.

Espíndola (2005), La toma de decisiones exige valor y es valioso tomar decisiones. Tomar decisiones es una actividad muy compleja que implica factores, principalmente en conocimientos, sabiduría y prudencia, voluntad y tenacidad, valentía y valores.

Domínguez (2010) definió que: Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración), es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas.

### **1.3.2 Aproximaciones teóricas según Koontz y Weihrich (2012)**

Koontz y Weihrich (2012) precisa que una decisión programada se aplica a problemas estructurados o rutinarios, se relaciona primordialmente con criterios establecidos con anterioridad. De hecho, es la toma de decisiones por precedente. Este tipo de decisiones se toma de acuerdo a reglas, políticas o procedimientos previamente acordados; la finalidad es facilitar la toma de decisiones en situaciones recurrentes y sumamente comunes dentro del entorno propiamente empresarial, puesto que limitan o excluyen alternativas. Si un problema es recurrente y sus elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces se empieza a perfilar como una decisión programada. En cierta medida, las decisiones programadas limitan la libertad empresarial, ya que los directivos cuentan con menos espacio para decidir qué hacer. No obstante, el propósito real de este tipo de decisiones es liberarnos de la carga que acarrea la toma y análisis de decisiones. Las decisiones no programadas son utilizadas en situaciones no estructuradas, nuevas o no definidas de naturaleza no recurrente. De hecho, las decisiones estratégicas son decisiones no programadas, ya que requieren juicios subjetivos. Este tipo de decisiones aborda problemas poco frecuentes o excepcionales.

## **Proceso de toma de decisiones según Serra (2014)**

Serra (2014), el proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema o, más específicamente, de una discrepancia entre la situación actual y la situación deseada. En esta etapa se comprende la condición que se desea visualizar, es decir se determina el problema para llegar a una solución. “El problema puede ser actual, porque existe una brecha entre la condición presente real y el deseado, o potencial, porque se estima que dicha brecha existirá en el futuro. “En la identificación del problema es necesario tener una visión clara y objetiva, y tener bien claro el término alteridad, es decir escuchar las ideologías de los demás para así poder formular una posible solución colectiva”. Cuando un gerente detecta un problema, tiene que identificar los criterios de decisión importantes para resolverlo.

## **Condiciones de toma de decisiones según Corrales (2009)**

### **Certeza**

La situación ideal para tomar decisiones es la de certeza, es decir, la situación en la que el gerente puede tomar decisiones correctas porque conoce los resultados de todas las alternativas.

### **Riesgo**

Una situación mucho más común es la de riesgo, aquella en la cual quien toma la decisión estima la probabilidad de ciertos resultados. La capacidad de asignar probabilidades a los resultados es producto de experiencias personales o de información de segunda mano. En las situaciones de riesgo, los gerentes tienen datos históricos para asignar posibilidades a las alternativas.

### **Incertidumbre**

¿Qué ocurre si tiene que tomar una decisión sin estar seguro de los resultados e incluso sin tener unos cálculos razonables de las probabilidades? Llamamos a

esta situación incertidumbre. Los gerentes enfrentan situaciones de incertidumbre. En estas condiciones, la elección de una alternativa está influida por el hecho de quien decide cuenta con poca información, así como por la psicología de esta persona.

## **Características de la toma de decisiones según Dávila (2011)**

### **Efectos Futuros**

Dávila (2011) tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectaran el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.

### **Reversibilidad**

Dávila (2011) se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse, y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto, pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.

### **Impacto**

Dávila (2011) se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto, un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.

### **Calidad**

Dávila (2011) se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados se requiere tomar la decisión a un nivel alto, si algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.

## **Periodicidad**

Dávila (2011) se refiere que este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

## **Evolución de toma de decisiones**

Koontz y Weihrich (2012), la toma de decisiones en el núcleo de la planeación, los gerentes siempre deben elegir sobre la base de la racionalidad toda información sobre una situación que puede no ser todo lo que se debería saber, pero suficiente para tomar un curso de acción o toma de decisión.

Espíndola (2005) el paso número uno para tomar decisiones es querer tomarlas, sin embargo, como lo han destacado los filósofos existencialistas o psicólogos como Erich Fromm, decidir; causa angustia y temor. Por otro lado, el servilismo y la arrogancia son sus contrarios en direcciones opuestas; en los países subdesarrollados es frecuente que quien dispone de un poder sea arrogante y déspota con los "inferiores". Precisó: "El humilde es sencillo y trata de manera semejante, justa y respetuosa, a todos sin importar e nivel socioeconómico en el que se ubiquen".

Domínguez (2010), La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aun cuando no se evidencie un conflicto latente); es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas.

## **Base teórica de la variable (Toma de decisiones)**

Según David Easton (1992), los teóricos de la administración de empresas buscaban analizar y aumentar la eficacia de la toma de decisiones ejecutiva. En el gobierno y especialmente en la planificación de defensa de los años sesenta, las



técnicas conocidas por lo general como "efectividad de costo" se utilizaban en el proceso de toma de decisiones, incluida la adquisición de nuevas armas. La toma de decisiones era un punto central para los especialistas en ciencia política interesados en analizar el comportamiento decisorio de los votantes, legisladores, funcionarios oficiales, políticos, líderes de grupos de interés y otros agentes de la arena política. Así, el estudio de la toma de decisiones de política exterior se concentraba en un segmento de un fenómeno más general de interés para las ciencias sociales y los encargados de trazar políticas.

### **Descripción de la teoría de toma de decisiones**

Según David Easton (1992), indica que muchos analistas se han preocupado por la toma de decisiones en situaciones de crisis, la última parte del capítulo abordará dicho tema. La toma de decisiones simplemente es el acto de elegir entre alternativas posibles sobre las cuales existe incertidumbre. En la política exterior quizás más que en la política nacional -porque el terreno de la anterior por lo general es menos familiar- las alternativas políticas pocas veces están "dadas". A menudo deben formularse a tientas en el contexto de una situación total en la cual los desacuerdos surgirán en torno de cuál evaluación de la situación es más válida, qué alternativas existen, las consecuencias que es probable que fluyan en diversas elecciones y los valores que deberían servir como criterio para distribuir las diversas alternativas de las más preferibles a las menos. Hay controversias tanto en torno de la naturaleza del proceso de toma de decisiones y respecto de los paradigmas adecuados para su estudio.

### **Dimensiones de toma de decisiones según Koontz y Weihrich (2012)**

#### **Dimensión1. Dirección**

Koontz y Weihrich (2012) manifestaron: La función de dirección se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que conforman la organización empresarial. La dirección es la función de la gestión empresarial que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización y de sus respectivos

subordinados. La función de dirección implica conducir los esfuerzos de las personas para ejecutar los planes y lograr los objetivos de un organismo social. La dirección es la parte más práctica y real, ya que trata directamente con las personas, y éstas son quienes finalmente influyen en el éxito o fracaso de la organización. Autoridad, motivación, comunicación, coordinación y toma de decisiones, son elementos claves de la dirección. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores de todos los niveles de la organización y sus respectivos subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces es necesario que se oriente a las personas con una comunicación adecuada y con habilidad de liderazgo y motivación para dinamizarlas y complementarlas.

### **Metas**

Koontz y Weihrich (2012) dicen: “la meta lógica y públicamente deseable de todos los gerentes debe ser el valor agregado.”. La meta de todos los gerentes debe ser crear un excedente al establecer un ambiente donde las personas pueden lograr las metas del grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal.

### **Objetivos**

Koontz y Weihrich (2012) dicen: “los objetivos son los fines importantes hacia los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales”. Los objetivos deben traducirse adicionalmente en los de divisiones, departamentos y unidades hasta el nivel más bajo de la organización.

### **Dimensión 2. Planificación**

Koontz y Weihrich (2012) puntualizó: Se trata de coordinar el funcionamiento de las diferentes unidades, grupos, sectores, etc., que intervienen en la actividad económica. A través de la planificación se pretenden fijar los objetivos a lograr, ordenar las prioridades, determinar los medios adecuados para la consecución de los objetivos y asegurar la efectiva aplicación de los mismos (2012).

## **Organización**

Koontz y Weihrich (2012) sobre la organización dice: “La organización formal es una estructura intencional de funciones, mientras que la organización informal es una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por una autoridad formal, sino que surgen de manera espontánea”.

## **Beneficio**

Koontz y Weihrich (2012) sobre el beneficio dice: “el beneficio se justifica como la compensación que recibe el propietario de la empresa por el riesgo que asume, al anticipar el pago de los factores. El beneficio de una empresa viene determinado por la diferencia positiva entre los ingresos (ventas, prestación de servicios, etc.) y los gastos necesarios para generar dichas ventas (compras, gastos salariales, gastos generales, etc.) durante un ejercicio.

## **Dimensión 3. Administración**

Koontz y Weihrich (2012) manifestaron: La administración es un elemento fundamental para el desempeño eficiente de los órganos directivos. El administrador es responsable de la calidad de servicio brindado por la empresa y debe ser capaz de llevar a cabo todos los procesos gerenciales (planificación, administración, supervisión y control) para poder tener éxito en su gestión. El administrador debe ser además líder, ya sea adaptándose a la cultura existente en el centro educativo o modificándola si lo considera necesario. La administración es un conjunto de procesos, planes y procedimientos entrelazados y unificados y la filosofía de la organización.

Stoner, Freeman y Gilbet (2010) precisó: Los administradores orientan los éxitos en las organizaciones a la gestión estratégica que definen metas y objetivos de una organización, debe proporcionar un sentido de dirección, permite enfocar el esfuerzo, facilitar la elaboración de planes y toma de decisiones; siendo finalmente el parámetro evaluador de los resultados.

## **Motivación**

Marcelo (2012) explicó: influye sobre la voluntad, intereses y comportamiento de las personas, y que predispone a esmerarse, potenciar y mejorar el esfuerzo, a condición que el esfuerzo desplegado satisfaga alguna necesidad o expectativa individual. Impulso que conduce a las personas a elegir y realizar una acción entre aquellas que se presentan frente a una determinada situación. Es la fuerza que vigoriza, dirige y mantiene los esfuerzos de una persona. Una persona más motivada trabajará más duro, buscando alcanzar sus objetivos con habilidades adecuadas, entendimiento del trabajo y acceso a los recursos necesarios, esta persona será altamente productivo.

## **Liderazgo**

Koontz y Weihrich (2012) definen al liderazgo como: “el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo”. En teoría, no sólo se debe alentar a las personas a que desarrollen disposición a trabajar, sino a que lo hagan con fervor y confianza. El fervor es energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja la experiencia y la capacidad técnica. Los líderes actúan para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades.

## **Importancia de la variable toma de decisiones según Koontz y Weihrich (2012)**

La toma de decisiones se consideró como parte importante de ésta; de hecho, dada la percepción de una oportunidad y una meta, en realidad el proceso de toma de decisiones es el núcleo de la planeación. Así, en este contexto el proceso que conduce a decidir se considera en establecer las premisas, identificar las alternativas, evaluar las alternativas en términos de la meta que se busca y elegir una alternativa, es decir, tomar una decisión.

## **1.4 Formulación del problema**

### **1.4.1 Problema general**

¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017?

### **1.4.2 Problema específico**

¿Cuál es la relación entre el desarrollo del autoconocimiento y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017?

¿Cuál es la relación entre el manejo del estrés personal y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017?

¿Cuál es la relación entre la solución analítica y creativa de problemas y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017?

¿Cuál es la relación entre el establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017?

¿Cuál es la relación entre ganar poder e influencia y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017?

¿Cuál es la relación entre la motivación de los demás y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017?

¿Cuál es la relación entre el manejo de conflictos y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017?

¿Cuál es la relación entre el manejo de conflictos y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017?

¿Cuál es la relación entre el facultamiento y delegación y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017?

¿Cuál es la relación entre la formación de equipos efectivos y trabajo en equipo y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017?

## **1.5 Justificación del estudio:**

Para fundamentar la justificación e importancia de este estudio, lo ha dividido en los siguientes aspectos:

### **1.5.1 Justificación teórica**

El presente trabajo de investigación se enmarca en el ámbito de Gestión Pública, dirigida a los colaboradores de la empresa. El interés principal es determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones es importante en la medida que consideramos que la gerencia es una actividad realizada por seres humanos, y como tal influenciada por sus características personales y diferentes aspectos como la toma de decisiones, la comunicación, las relaciones interpersonales, el sistema de castigos y sanciones, recompensas, capacidad para negociar y armonizar son parte de la personalidad que definen un estilo gerencial.

### **1.5.2 Justificación práctica**

La presente investigación ayudó a que los colaboradores que desempeñan cargos de gerentes, tomen conciencia de la importancia de definir las habilidades gerenciales de acuerdo a los cambios y transformaciones de la época, para integrarse a la modernidad. Será muy importante que los gerentes identifiquen su estilo y observen, como interviene este, en los resultados de la gestión, realizando los ajustes necesarios para adecuarse al ambiente en que se encuentren y potenciar sus debilidades, en pro del alcance de las metas institucionales, sin perder de vista la responsabilidad de lograr la mayor decisión posibles en sus colaboradores.

### **1.5.3 Justificación metodológica**

La investigación brinda procesos metodológicos a través de la identificación del diseño de investigación y los instrumentos de evaluación, los cuales, luego de ser validado pueden servir para posteriores estudios con otras variables o contexto.

## **1.6 Hipótesis:**

### **1.6.1 Hipótesis general**

Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017.

### **1.6.2 Hipótesis específicas**

Existe relación significativa entre el desarrollo del autoconocimiento y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017.

Existe relación significativa entre el manejo del estrés personal y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017.

Existe relación entre la solución analítica y creativa de problemas y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017.

Existe relación significativa entre el establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017.

Existe relación significativa entre ganar poder e influencia y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017.

Existe relación significativa entre la motivación de los demás y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017.

Existe relación significativa entre el manejo de conflictos y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017.

Existe relación significativa entre el facultamiento y delegación y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017.

Existe relación significativa entre la formación de equipos efectivos y trabajo en equipo y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017.

Existe relación significativa entre liderar el cambio positivo y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017.

## **1.7 Objetivos:**

### **1.7.1 Objetivo general**

Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017.

### **1.7.2 Objetivos específicos**

Determinar la relación entre el desarrollo del autoconocimiento y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017.

Determinar la relación entre el manejo del estrés personal y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017.

Determinar la relación entre la solución analítica y creativa de problemas y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017.

Determinar la relación entre el establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017.

Determinar la relación entre ganar poder e influencia y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017.

Determinar la relación entre la motivación de los demás y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017.

Determinar la relación el manejo de conflictos y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017.

Determinar la relación entre el facultamiento y delegación y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017.

Determinar la relación entre la formación de equipos efectivos y trabajo en equipo y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017.

Determinar la relación entre liderar el cambio positivo y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017.



## **II. Método**

## **2.1 Variables**

### **2.1.1 Definición conceptual de habilidades gerenciales**

De acuerdo a Bateman y Snell (2009) manifestaron: “Un estilo de dirección es la forma o manera de actuar del dirigente dentro de la organización cuando lleva a cabo una función directiva”

### **2.1.2 Definición operacional de habilidades gerenciales**

Wetten y Cameron (2011) distinguen diez habilidades gerenciales: Desarrollo de autoconocimiento, Manejo de estrés personal, Solución analítica y creativa de problemas, Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, Ganar poder e influencia, Motivación de los demás, Manejo de conflictos, Facultad y delegación, Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, Liderar el cambio positivo.

### **2.1.3 Definición conceptual de toma de decisiones**

Koontz y Weihrich (2012) la toma de decisiones definió como: “selección de una línea de acción entre alternativas y es parte central de la planeación”.

### **2.1.4 Definición operacional de toma de decisiones**

Koontz y Weihrich (2012) en la definición operacional utilizó los componentes o funciones que realiza un gerente para tomar decisiones como: dirección, planificación y administración.

## 2.2 Operacionalización de variables

Tabla 3

*Operacionalización de la variable de habilidades gerenciales*

Dimensión	Indicador	Ítem	Índice de valoración	Nivel y Rango
Desarrollo de autoconocimiento	Estilo cognoscitivo	1,2,3,4,5,6,7,8		
	Estilo de conocimiento			
	Estilo de planeación			
	Estilo creativo			
Manejo del estrés personal	Eliminación de los factores estresantes	9,10,11,12,13,14,15,16	Nunca (1)	Malo
	Administración eficaz del tiempo		Casi nunca	
Estilo consultivo, solución analítica y creativa de problemas	Definición del Problema	17,18,19,20,21,22,23,24	(2)	Regular
	Generación de alternativas		A veces	
	Evaluación de alternativas		(3)	
	Poner en práctica la solución		(4)	
Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo	Establecimiento de relaciones interpersonales positivas	25,26,27,28,29,30,31,32	siempre	Bueno
			(5)	
Ganar poder e influencia	Pericia	33,34,35,36,37,38,39,40		
	Atractivo personal			
	Esfuerzo			
	Legitimidad			

Motivación de los demás	Motivación de los trabajadores mediante el rediseño del trabajo	41,42,43,44,45,46,47,48
Manejo de conflictos	La ventaja de la flexibilidad	49,50,51,52,53,54,55,56
Facultamiento y delegación	Autoeficacia Autodeterminación	57,58,59,60,61,62,63,64
Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo	Desarrollo de equipos	65,66,67,68,69,70,71,72
Liderar el cambio positivo	Prestar atención a las fortalezas y a lo mejor de la persona	73,74,75,76,77,78,79,80

Nota: elaboración propia.

Tabla 4

*Operacionalización de la variable toma de decisiones*

Dimensión	Indicador	Ítem	Índice de valoración	Nivel y Rango
Dirección	Metas	1,2,3,4,5	Nunca (1)	Malo Regular Bueno
	Objetivos	6,7,8	Casi nunca	
Planificación	Organización	9,10,11	(2)	
	Beneficio	12,13,14	A veces	
Administración	Motivación	15,16,17	(3) Casi siempre	
	Liderazgo	18,19,20	(4) Siempre	
			(5)	

Nota: elaboración propia.

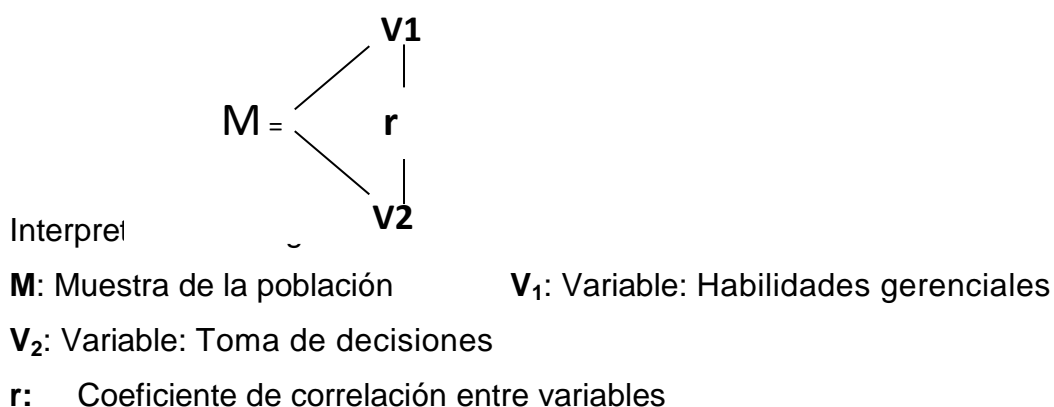
### 2.3 Metodología

La presente investigación, utilizó el método hipotético deductivo, pues se parte de una hipótesis y mediante deducciones se llega a conclusiones. Según (Bernal, 2010) consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.

### 2.4 Tipo de estudio

La investigación es de tipo básica con un nivel descriptivo, porque busca el progreso científico. Aumentar los conocimientos teóricos, se esfuerza por conocer y entender mejor algún asunto o problema. (Sánchez, 1998). Así mismo, el presente trabajo de investigación tuvo un enfoque cuantitativo, ya que los datos resultantes pudieron ser medidos a través de una estadística descriptiva.

Por el diseño la investigación es correlacional, porque permite medir el grado de relación entre las variables y se basó en las observaciones de los hechos en estado natural sin la intervención o manipulación del investigador. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirmaron que “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. El diseño de esta investigación es transversal porque su propósito es describir las variables: gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral. Asimismo, Hernández, et al. (2010). “Afirmar que los diseños transaccionales (transversales) son investigaciones que recopilan datos en un momento único”. Gráficamente se denota:



## **2.5 Población, muestra y muestro**

### **2.5.1 Población**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo”. Por lo tanto, la presente investigación estará conformada por 120 trabajadores, es decir una población censal y tipo de muestreo: No probabilística intencionada.

### **Muestra**

Hurtado (1998). Consiste en las poblaciones pequeñas o finitas no se selecciona muestra alguna para no afectar la validez de los resultados. Tamayo y Tamayo (1997). Afirma que la muestra es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico. Balestrini (1997). Es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población. Jiménez – Fernández (1983). La muestra será utilizada de los trabajadores del Fondecyt. La muestra será recogida de los diferentes niveles académicos como son; profesionales, técnicos y auxiliares.

### **2.5.2 Muestreo**

Hernández, Fernández y Baptista (2010, citado por Soto 2015), conceptualizaron el muestreo probabilístico de la siguiente manera: “Los elementos que conforman la población en su totalidad tienen iguales posibilidades de ser elegidos y se hallan precisando el tamaño de la muestra y las características de la población”.

## **2.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **2.6.1 Técnica**

Se utilizó como técnica de observación según Carrasco (2014) es una técnica para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen una unidad de análisis.

### **2.6.2 Encuesta**

Bernal (2010), definió a la encuesta de la siguiente manera: “Es de las más utilizadas técnicas de recolección de datos, se sustenta en un conjunto de preguntas o cuestionario los cuales son elaboradas con el ideal de tomar información de las personas”.

### **2.6.3 Instrumento**

El instrumento es ficha de observación, según Carrasco (2014) los cuestionarios consisten en presentar a los encuestados unas hojas conteniendo una serie ordenada y coherente de preguntas formuladas, con claridad, precisión y objetividad, para que sean resueltas de igual modo.

### **Tipo de estudio**

El presente trabajo de investigación es de tipo sustantivo (descriptivo). Al respecto Sánchez y Reyes (2015) precisaron: La investigación sustantiva como aquella que trata de responder los problemas teóricos o sustantivos y que a su vez está orientada a describir, explicar, predecir o traducir la realidad, con lo cual va en búsqueda de principios y leyes generales que permiten organizar una teoría científica.

## **Ficha técnica de variable de habilidades gerenciales**

Instrumento de la Variable 1: Habilidades gerenciales

Nombre de la ficha técnica: Encuesta

Autor: Wetten, Cameron (2011)

Tipo de instrumento: Cuestionario.

Adaptado por Héctor Fernando Navarro Monroy

Objetivo: Medir las habilidades gerenciales.

Población: está conformado por los trabajadores del Fondecyt.

Número de ítem: 80 (Agrupados)

Aplicación: Directa

Tiempo de administración: 40 minutos

Normas de aplicación: Trabajadores del Fondecyt

Escala: De Likert (1-5), lo que permite evaluar la intensidad con que el encuestado contesta a la interrogante planteada.

Se califica de 1 a 5 y se presenta de la siguiente manera:

Nunca (1)

Casi nunca (2)

A veces (3)

Casi siempre (4)

Siempre (5)



## **Ficha técnica de variable toma de decisiones**

Instrumento de la Variable 2: Toma de decisiones

Nombre de la ficha técnica: Encuesta

Tipo de instrumento: Cuestionario.

Origen : Koontz y Weihrich (2012)

Objetivo : Evaluar las decisiones de los trabajadores del Fondecyt.

Administración : Grupal y/o individual

Tiempo : 10 minutos

Nivel de medición : Escala politómica

Descripción de la prueba: Consta de 20 ítems, y 3 dimensiones.

Objeto de la prueba

Con la escala se obtienen información referido a determinar la percepción sobre toma de decisiones.

Calificación

Se califica de 1 a 5 y se presenta de la siguiente manera:

Nunca (1)

Casi nunca (2)

A veces (3)

Casi siempre (4)

Siempre (5)

## Validez

Según Hernández (2014) “es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir”. “Un instrumento de medición puede ser confiable, pero no necesariamente válido. Por ello es requisito que el instrumento de medición demuestre ser confiable y válido. De no ser así, los resultados de la investigación no deben tomarse en serio”. Para la validez y confiabilidad de los instrumentos participaron 3 jueces, quienes calificaron en promedio aplicable, dando así la validez de los instrumentos. Asimismo, en el proceso de validación de cada uno de los cuestionarios del presente estudio, se tendrá en cuenta para cada ítem, la validez de contenido y para tal efecto se considerarán tres aspectos: pertinencia, relevancia y claridad.

Tabla 3

### *Validación de juicio de expertos*

Especialistas	Opinión de aplicabilidad	
	Habilidades gerenciales	Toma de decisiones
Dr. Flores Sotelo, Willian	Aplicable	Aplicable
Dr. Alarcon Díaz, Mitchell	Aplicable	Aplicable
Dr. Alcas Zapata, Noel	Aplicable	Aplicable

Fuente: elaboración propia

## Fiabilidad

La fiabilidad del instrumento se halló mediante el procedimiento de consistencia interna con el coeficiente Alfa de Cronbach. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “La confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas, y se refieren al grado en la cual se aplica, repetida al mismo sujeto produce iguales resultados”. Por lo tanto, Hernández, Fernández y Baptista (2010), la confiabilidad consiste en el "grado en que un instrumento produce resultado consistente y coherente".

Tabla 4

*Niveles de fiabilidad- Alfa de Cronbach*

Instrumento	Alfa de Cronbach	Nº Ítems
Habilidades gerenciales	.837	80
Toma de decisiones	.839	20

En función de los resultados, teniendo en cuenta el índice de fiabilidad obtenido por el alfa de Cronbach igual a 0.737, se puede asumir que los instrumentos tienen un nivel moderado de confiabilidad y procede su aplicación.

## 2.5 Métodos de análisis de datos

Para el análisis de datos se realizará la revisión de la consistencia de la información, según Valderrama (2014) “Consiste en verificar los resultados a través de una muestra pequeña, por ejemplo, para hallar la confiabilidad o la prueba de hipótesis”. Así también se realizará la clasificación de la información con la finalidad de agrupar datos mediante la distribución de frecuencias de variables dependientes. En la primera etapa, se realizará la respectiva codificación y tabulación (Excel) de los datos según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “Una vez recolectados los datos éstos deben de codificarse... las categorías de un ítem o pregunta requieren codificarse en números, porque de lo contrario no se efectuaría ningún análisis, sólo se contaría el número de respuestas en cada categoría”.

El análisis de los datos se realizó con el software estadístico SPSS versión 24, se tabularon los datos, se determinaron los rangos para cada variable, así mismo las frecuencias por dimensiones.

Tabla 5  
*Escala de correlación según el rango de valores*

Coeficiente	Tipo	Interpretación
De -0.91 a -1		Correlación muy alta
De -0.71 a -0.90	Negativa / relación inversa	Correlación alta
De -0.41 a -0.70		Correlación moderada
De -0.21 a -0.40		Correlación baja
De 0 a -0.20		Correlación prácticamente nula
De 0 a 0.20		Correlación prácticamente nula
De 0.21 a 0.40	Positiva / relación directa	Correlación baja
De 0.41 a 0.70		Correlación moderada
De 0.71 a 0.90		Correlación alta
De 0.91 a 1		Correlación muy alta

Fuente: Adaptado de Bisquerra (2009)

## 2.6 Aspectos éticos

Este trabajo de investigación cumplirá con los criterios establecidos por el diseño de investigación cuantitativa de la Universidad César Vallejo, Igualmente se respeta la autoría de la información bibliográfica. Por ello se hará referencia de los autores con sus respectivos datos. La presente investigación se centra en la búsqueda de la validez científica, se establecerá por lo tanto, el deber de plantear un propósito claro para generar conocimiento con credibilidad; el método de investigación seleccionado es coherente con el problema y la necesidad social, con la selección de los sujetos o unidades de análisis, los instrumentos y las relaciones que establece el investigador con las personas; un marco teórico suficiente basado en fuentes documentales y de información; el lenguaje cuidadoso empleado para comunicar el informe, el mismo que pretenderá reflejar el proceso de la investigación y en el marco de los valores científicos en su estilo y estructura.

### **III. Resultados**

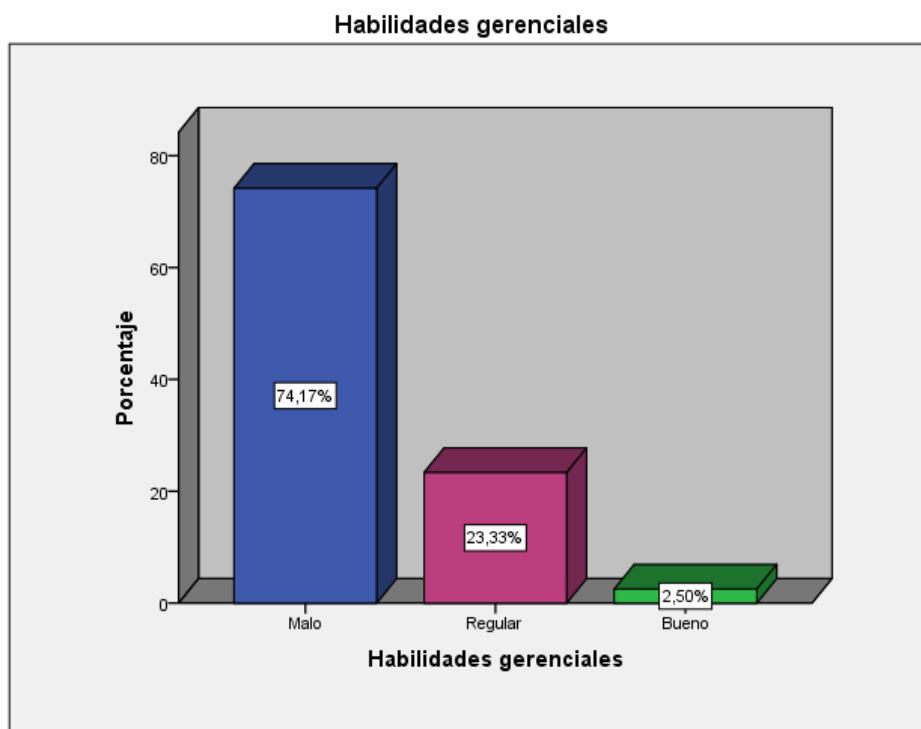
### 3.1 Resultados descriptivos

#### 3.1.1 Descripción de la variable habilidades gerenciales

Tabla 6

*Distribución de frecuencias y porcentajes del variable habilidades gerenciales*

Habilidades gerenciales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	89	74,2	74,2	74,2
	Regular	28	23,3	23,3	97,5
	Bueno	3	2,5	2,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	



**Figura 1. Distribución porcentual por niveles de habilidades gerenciales**

#### Interpretación

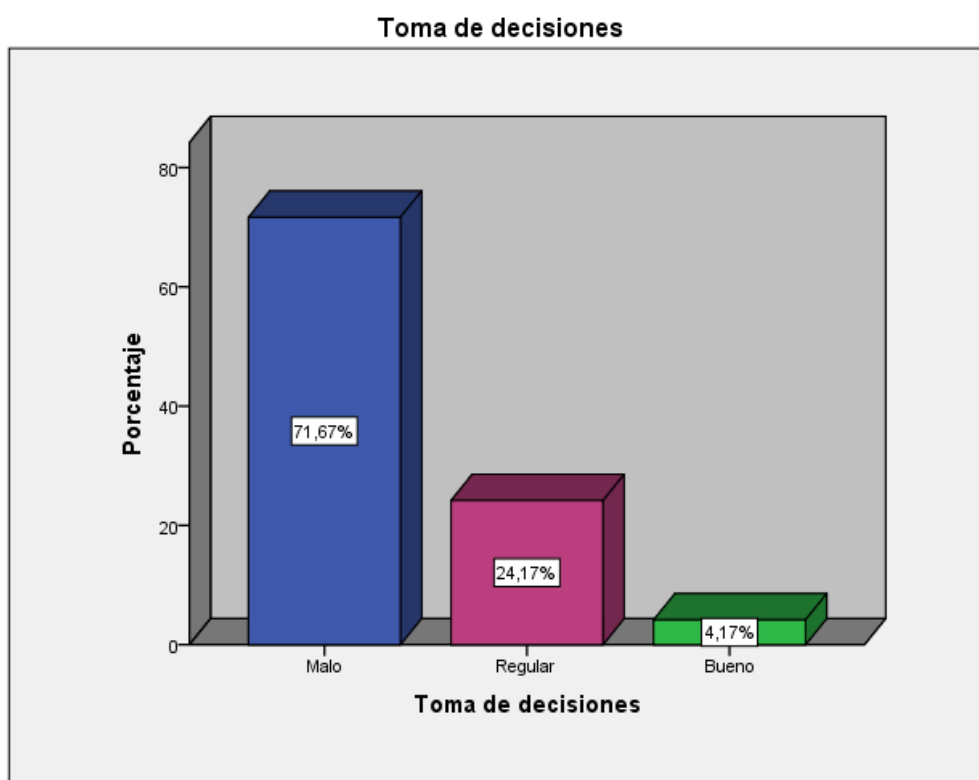
En la tabla 6 y figura 1 se observó que el 74.17% (89) de los trabajadores del Fondecyt, 2017 consideraron que en las habilidades gerenciales es malo, el 23.33% (28) regular y el 2.50% (3) bueno.

### 3.1.2 Descripción de la variable toma de decisiones

Tabla 7

*Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable toma de decisiones*

Toma de decisiones					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	86	71,7	71,7	71,7
	Regular	29	24,2	24,2	95,8
	Bueno	5	4,2	4,2	100,0
	Total	120	100,0	100,0	



**Figura 2. Distribución porcentual por niveles de toma de decisiones**

#### Interpretación

En la tabla 7 y figura 2 se observó que el 71.67% (86) de los trabajadores del Fondecyt, 2017 consideraron que en la toma de decisiones es malo, el 24.17% (29) regular y el 4.17% (5) bueno.

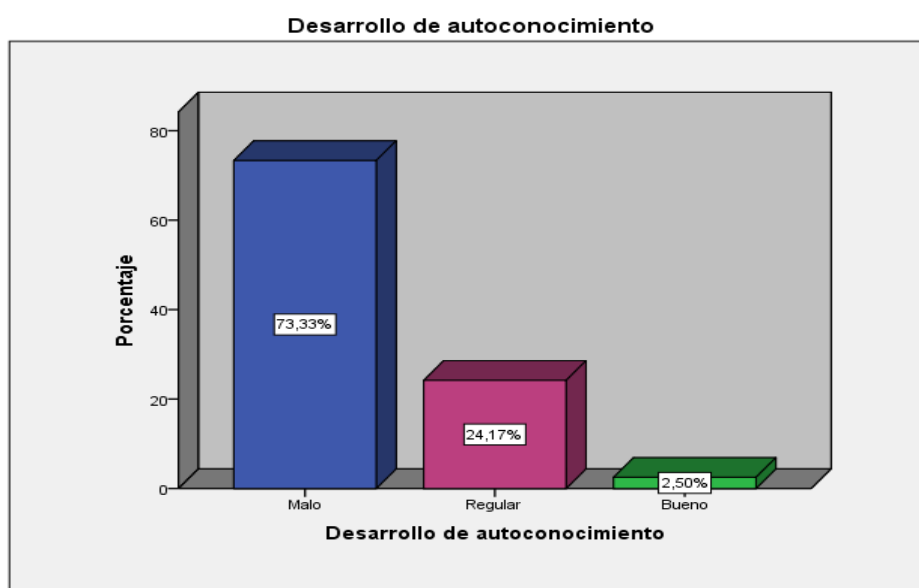
## Dimensiones

### Descripción de los resultados de la dimensión: desarrollo de autoconocimiento

Tabla 8

*Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión desarrollo de autoconocimiento*

Desarrollo de autoconocimiento					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	88	73,3	73,3	73,3
	Regular	29	24,2	24,2	97,5
	Bueno	3	2,5	2,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	



**Figura 3. Distribución porcentual por niveles de desarrollo de autoconocimiento**

### Interpretación

En la tabla 8 y figura 3 se observó que el 73.33% (88) de los trabajadores del Fondecyt, 2017 consideraron que en la dimensión desarrollo de autoconocimiento es malo, el 24.17% (29) regular y el 2.50% (3) bueno.

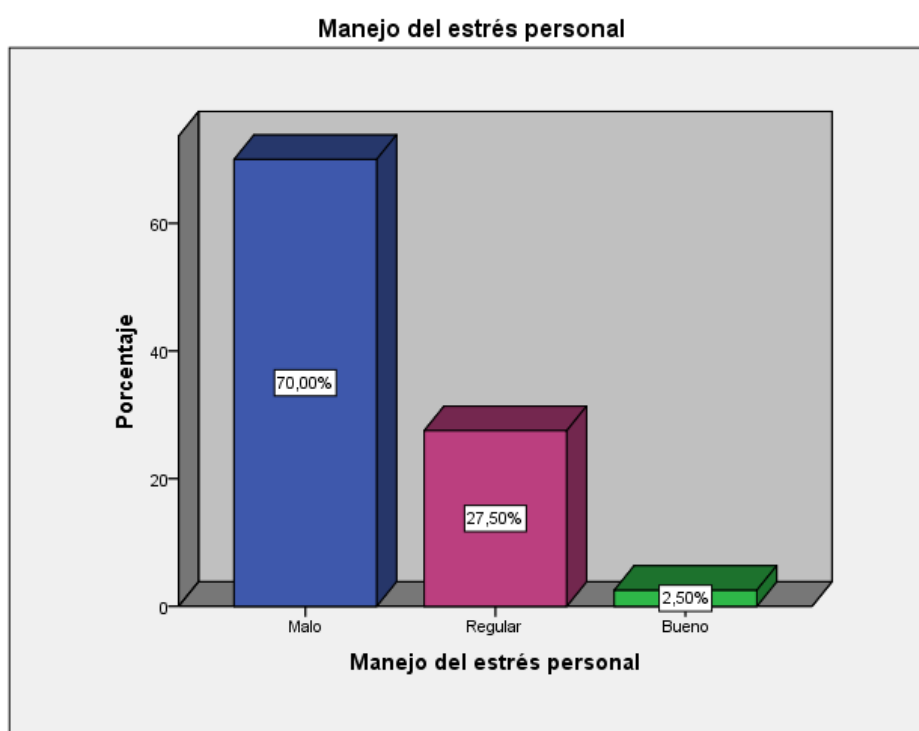


## Descripción de los resultados de la dimensión: manejo del estrés personal

Tabla 9

*Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión manejo del estrés personal*

Manejo del estrés personal					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	84	70,0	70,0	70,0
	Regular	33	27,5	27,5	97,5
	Bueno	3	2,5	2,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	



**Figura 4. Distribución porcentual por niveles de manejo del estrés personal**

### Interpretación

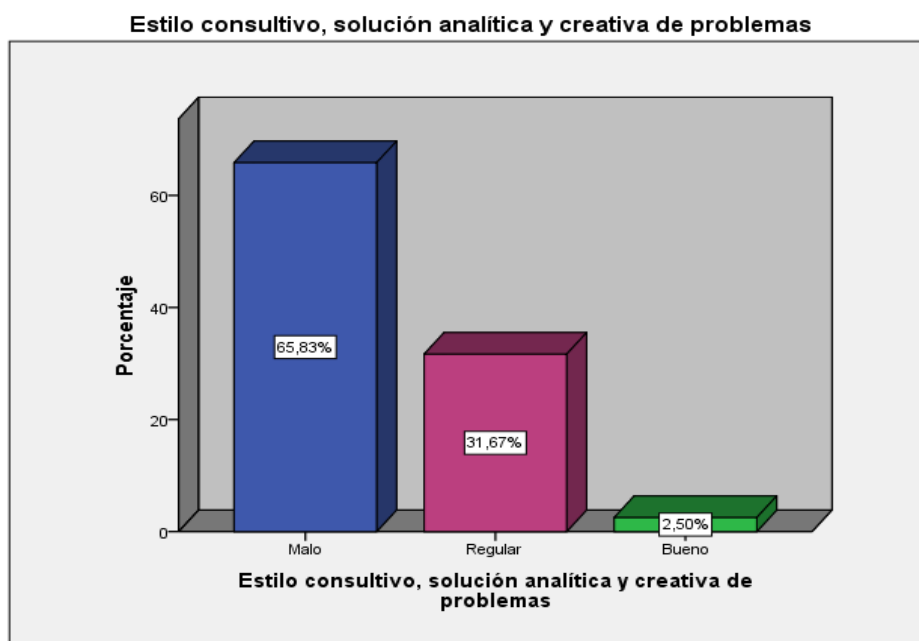
En la tabla 9 y figura 4 se observó que el 70.00% (84) de los trabajadores del Fondecyt, 2017 consideraron que en la dimensión de manejo del estrés personal es malo, el 27.50% (33) regular y el 2.50% (3) bueno.

## Descripción de los resultados de la dimensión: estilo consultivo, solución analítica y creativa de problemas

Tabla 10

*Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión estilo consultivo, solución analítica y creativa de problemas*

Estilo consultivo, solución analítica y creativa de problemas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	79	65,8	65,8	65,8
	Regular	38	31,7	31,7	97,5
	Bueno	3	2,5	2,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	



**Figura 5.** Distribución porcentual por niveles de estilo consultivo, solución analítica y creativa de problemas

### Interpretación

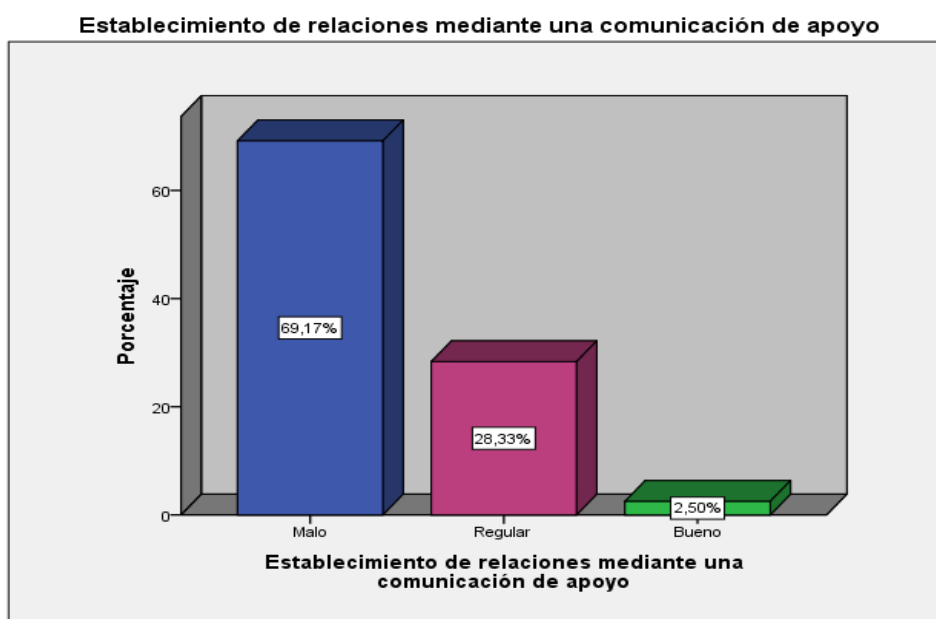
En la tabla 10 y figura 5 se observó que el 65.83% (79) de los trabajadores del Fondecyt, 2017 consideraron que en la dimensión de estilo consultivo, solución analítica y creativa de problemas es malo, el 31.67% (38) regular y el 2.50% (3) bueno.

## Descripción de los resultados de la dimensión: establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo

Tabla 11

*Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo*

Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	83	69,2	69,2	69,2
	Regular	34	28,3	28,3	97,5
	Bueno	3	2,5	2,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	



**Figura 6.** Distribución porcentual por establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo

### Interpretación

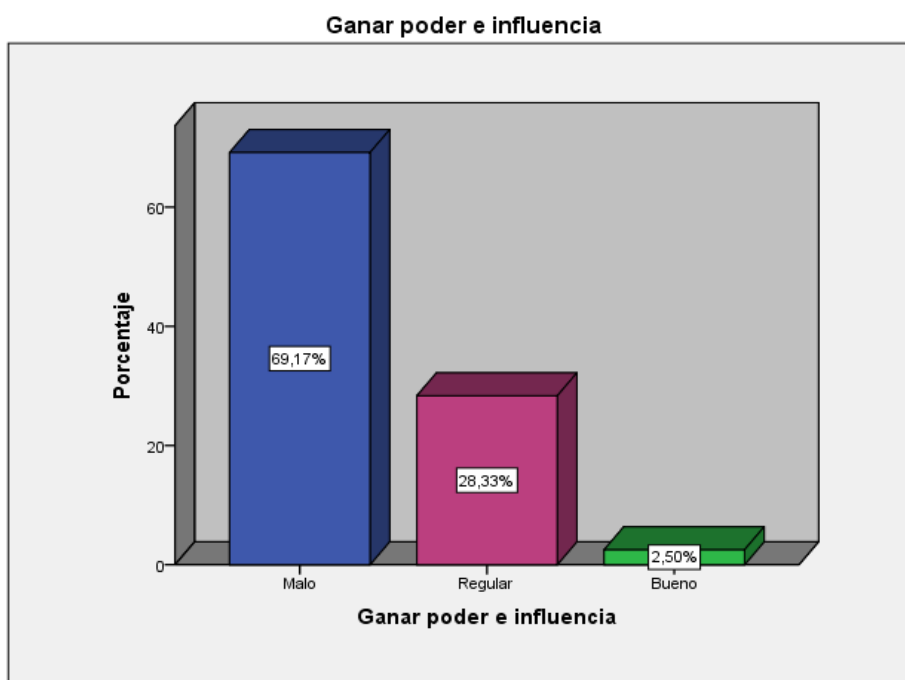
En la tabla 11 y figura 6 se observó que el 69.17% (83) de los trabajadores del Fondecyt, 2017 consideraron que en la dimensión establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo es malo, el 28.33% (34) regular y el 2.50% (3) bueno.

## Descripción de los resultados de la dimensión: ganar poder e influencia

Tabla 12

*Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión ganar poder e influencia*

Ganar poder e influencia					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	83	69,2	69,2	69,2
	Regular	34	28,3	28,3	97,5
	Bueno	3	2,5	2,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	



**Figura 7. Distribución porcentual por niveles de ganar poder e influencia**

### Interpretación

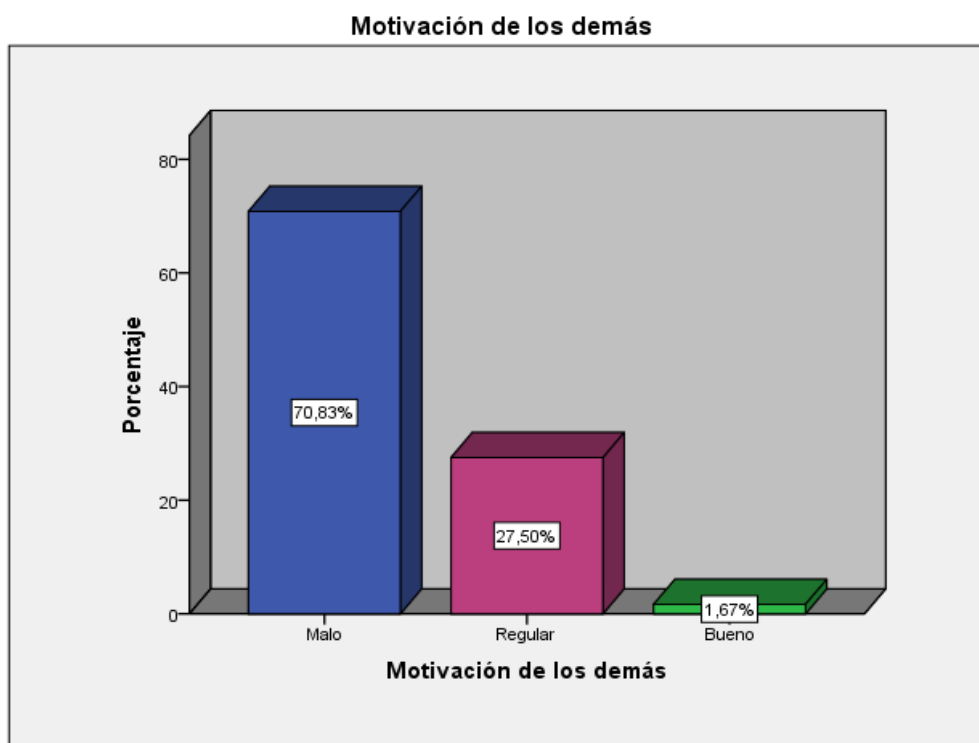
En la tabla 12 y figura 7 se observó que el 69.17% (83) de los trabajadores del Fondecyt, 2017 consideraron que en la dimensión de ganar poder e influencia es malo, el 28.33% (34) regular y el 2.50% (3) bueno.

## Descripción de los resultados de la dimensión: motivación de los demás

Tabla 13

*Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión motivación de los demás*

Motivación de los demás					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	85	70,8	70,8	70,8
	Regular	33	27,5	27,5	98,3
	Bueno	2	1,7	1,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	



**Figura 8.** Distribución porcentual por niveles de motivación de los demás

### Interpretación

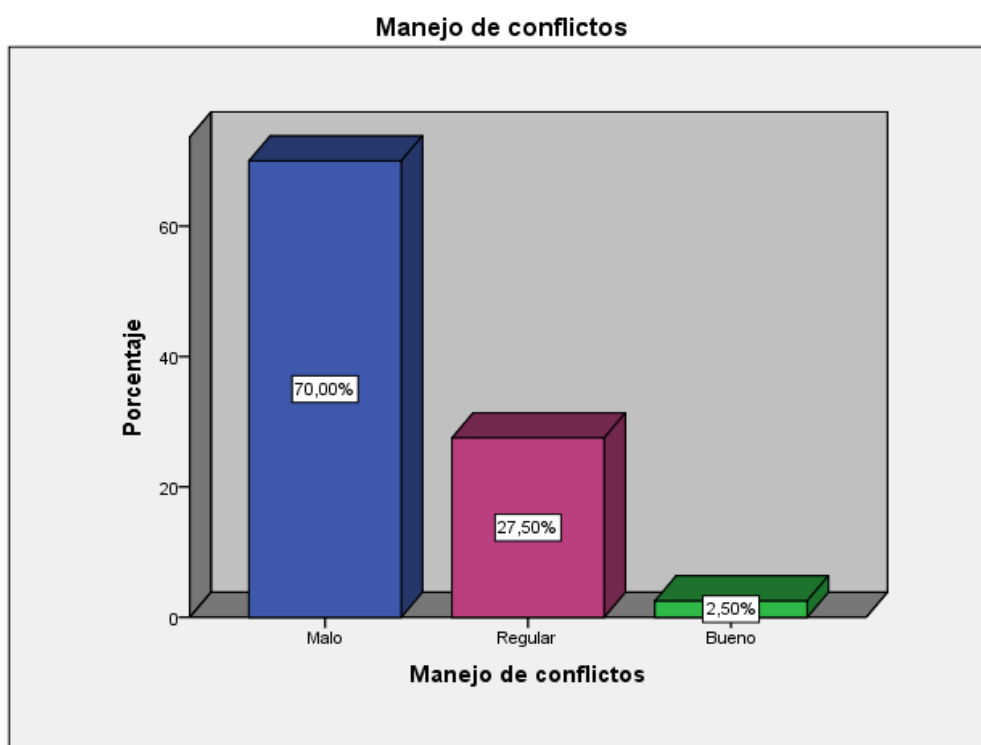
En la tabla 13 y figura 8 se observó que el 70.83% (85) de los trabajadores del Fondecyt, 2017 consideraron que en la dimensión de motivación de los demás es malo, el 27.50% (33) regular y el 1.67% (2) bueno.

## Descripción de los resultados de la dimensión: manejo de conflictos

Tabla 14

*Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión manejo de conflictos*

Manejo de conflictos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	84	70,0	70,0	70,0
	Regular	33	27,5	27,5	97,5
	Bueno	3	2,5	2,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	



**Figura 9.** Distribución porcentual por niveles de manejo de conflictos

### Interpretación

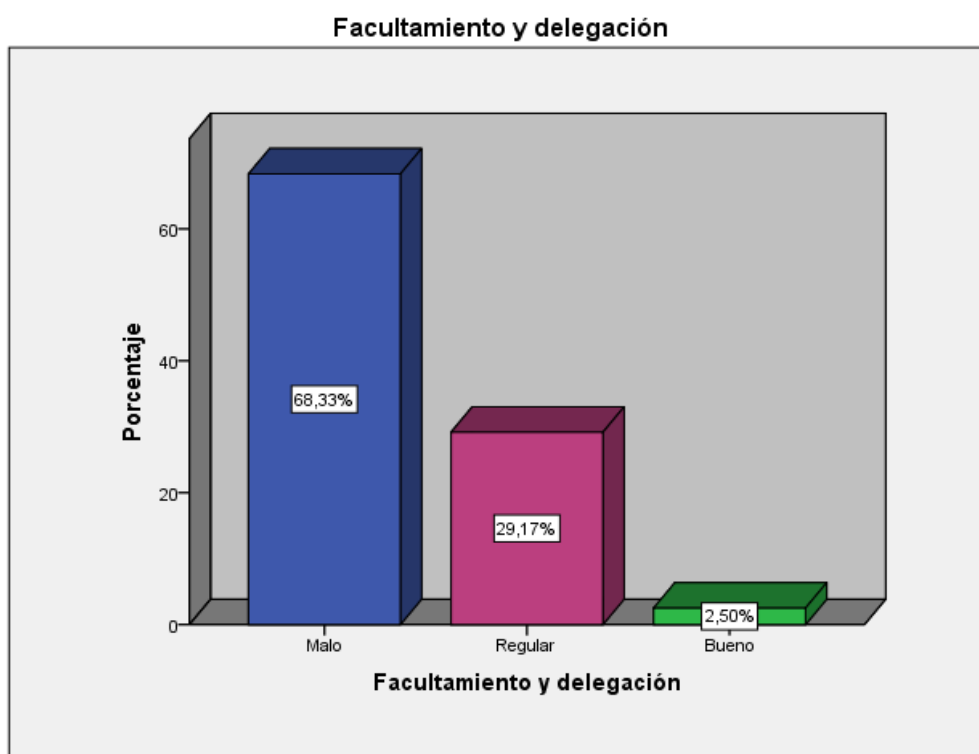
En la tabla 14 y figura 9 se observó que el 70.00% (84) de los trabajadores del Fondecyt, 2017 consideraron que en la dimensión de manejo de conflictos es malo, el 27.50% (33) regular y el 2.50% (3) bueno.

## Descripción de los resultados de la dimensión: facultamiento y delegación

Tabla 15

*Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión facultamiento y delegación*

Facultamiento y delegación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	82	68,3	68,3	68,3
	Regular	35	29,2	29,2	97,5
	Bueno	3	2,5	2,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	



**Figura 10. Distribución porcentual por niveles de conflicto**

### Interpretación

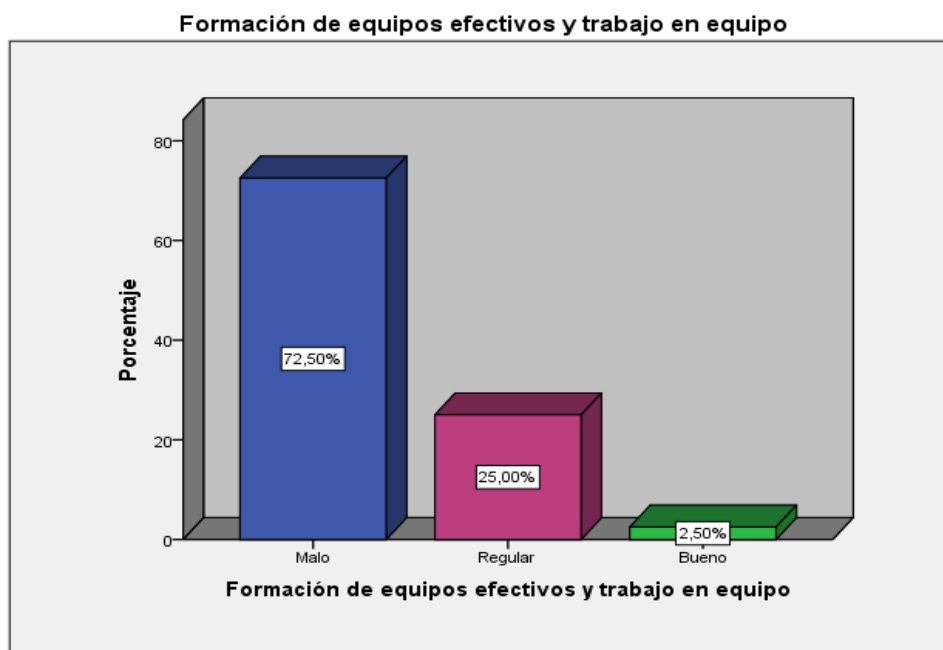
En la tabla 15 y figura 10 se observó que el 68.33% (82) de los trabajadores del Fondecyt, 2017 consideraron que en la dimensión de facultamiento y delegación es malo, el 29.17% (35) regular y el 2.50% (3) bueno.

## Descripción de los resultados de la dimensión: formación de equipos efectivos y trabajo en equipo

Tabla 16

*Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión formación de equipos efectivos y trabajo en equipo*

Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	87	72,5	72,5	72,5
	Regular	30	25,0	25,0	97,5
	Bueno	3	2,5	2,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	



**Figura 11.** Distribución porcentual por niveles de formación de equipos efectivos y trabajo en equipo

### Interpretación

En la tabla 16 y figura 11 se observó que el 72.50% (87) de los trabajadores del Fondecyt, 2017 consideraron que en la dimensión formación de equipos efectivos y trabajo en equipo es malo, el 25.00% (30) regular y el 2.50% (3) bueno.

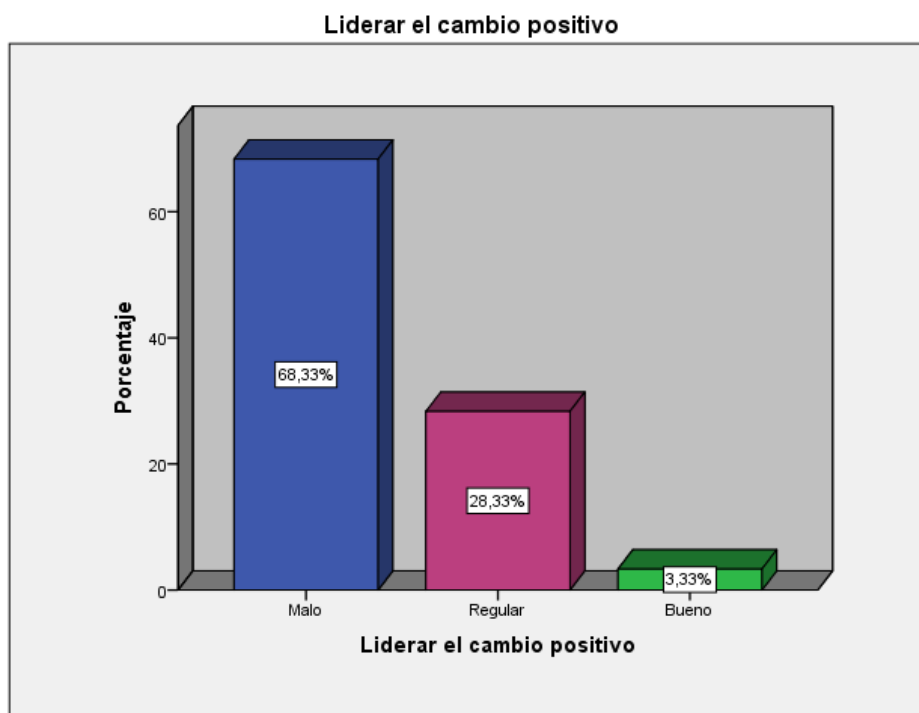


## Descripción de los resultados de la dimensión: liderar el cambio positivo

Tabla 17

*Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión liderar el cambio positivo*

Liderar el cambio positivo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	82	68,3	68,3	68,3
	Regular	34	28,3	28,3	96,7
	Bueno	4	3,3	3,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	



**Figura 12.** Distribución porcentual por niveles de liderar el cambio positivo

### Interpretación

En la tabla 17 y figura 12 se observó que el 68.33% (82) de los trabajadores del Fondecyt, 2017 consideraron que en la dimensión liderar el cambio positivo es malo, el 28.33% (34) regular y el 3.33% (4) bueno.

## 3.2 Prueba de hipótesis

Para la demostración de la hipótesis de la investigación, se consideró el nivel de confianza del 99% (nivel de significancia  $\alpha=1\% = 0.01$ ), y se estableció el uso del estadístico de la prueba no paramétrico (Rho de Spearman).

### 3.2.1 Hipótesis general

Ho: No existe relación significativa entre habilidades gerenciales y toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017.

Ha: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017.

Tabla 18

*Coeficiente de correlación de Spearman de la variable habilidades gerenciales y la variable toma de decisiones*

Correlaciones				
			VAR1	VAR2
Rho de Spearman	VAR1	Coeficiente de correlación	1,000	0,637**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	VAR2	Coeficiente de correlación	0,637**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación

La tabla 18 señala un coeficiente de correlación de Spearman positivo moderado entre las dos variables y estadísticamente significativa (Rho= 0.637); y siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.01$ ); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: a un nivel malo de habilidades gerenciales, un nivel malo de toma de decisiones, y a un nivel bueno de habilidades gerenciales, un nivel bueno de toma de decisiones.

### 3.2.2 Hipótesis específicas

#### Primera hipótesis específica

**HE<sub>01</sub>:** No Existe relación positiva y significativa entre el desarrollo de autoconocimiento y la toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017.

**HE<sub>1</sub>:** Existe relación positiva y significativa entre el desarrollo de autoconocimiento y la toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017.

Tabla 19

*Coeficiente de correlación de Spearman de la dimensión desarrollo de autoconocimiento y toma de decisiones*

Correlaciones				
			V1D1	VAR2
Rho de Spearman	V1D1	Coeficiente de correlación	1,000	,645**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	VAR2	Coeficiente de correlación	,645**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

#### Interpretación

La tabla 19 señala un coeficiente de correlación de Spearman positivo moderado entre las dos variables y estadísticamente significativa (Rho= 0.645); y siendo el valor de  $p = 0,00 < 0.01$ ); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: a un nivel malo de habilidades gerenciales, un nivel malo de toma de decisiones, y a un nivel bueno de habilidades gerenciales, un nivel bueno de toma de decisiones.

## Segunda hipótesis específica

**HE<sub>02</sub>:** No Existe relación positiva y significativa entre el manejo del estrés personal y la toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017.

**HE<sub>2</sub>:** Existe relación positiva y significativa entre el manejo del estrés personal y la toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017.

Tabla 20

*Coeficiente de correlación de Spearman de la dimensión manejo del estrés personal y toma de decisiones*

Correlaciones				
			V1D2	VAR2
Rho de Spearman	V1D2	Coeficiente de correlación	1,000	,610**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	VAR2	Coeficiente de correlación	,610**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

## Interpretación

La tabla 20 señala un coeficiente de correlación de Spearman positivo moderado entre las dos variables y estadísticamente significativa (Rho= 0.610); y siendo el valor de  $p = 0,00 < 0.01$ ); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: a un nivel malo de habilidades gerenciales, un nivel malo de toma de decisiones, y a un nivel bueno de habilidades gerenciales, un nivel bueno de toma de decisiones.

### Tercera hipótesis específica

**HE<sub>03</sub>:** No Existe relación positiva y significativa entre el estilo consultivo, solución analítica y creativa de problemas y la toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017.

**HE<sub>3</sub>:** Existe relación positiva y significativa entre el estilo consultivo, solución analítica y creativa de problemas y la toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017.

Tabla 21

*Coefficiente de correlación de Spearman de la dimensión estilo consultivo, solución analítica y creativa de problemas y toma de decisiones*

Correlaciones				
			V1D3	VAR2
Rho de Spearman	V1D3	Coefficiente de correlación	1,000	,669**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	VAR2	Coefficiente de correlación	,669**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación

La tabla 21 señala un coeficiente de correlación de Spearman positivo moderado entre las dos variables y estadísticamente significativa (Rho= 0.669); y siendo el valor de  $p = 0,00 < 0.01$ ); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: a un nivel malo de habilidades gerenciales, un nivel malo de toma de decisiones, y a un nivel bueno de habilidades gerenciales, un nivel bueno de toma de decisiones.

### Cuarta hipótesis específica

**HE<sub>04</sub>:** No Existe relación positiva y significativa entre el establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo y la toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017.

**HE<sub>4</sub>:** Existe relación positiva y significativa entre el establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo y la toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017.

Tabla 22

*Coeficiente de correlación de Spearman de la dimensión establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo y toma de decisiones*

Correlaciones				
			V1D4	VAR2
Rho de Spearman	V1D4	Coeficiente de correlación	1,000	,630**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	VAR2	Coeficiente de correlación	,630**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación

La tabla 22 señala un coeficiente de correlación de Spearman positivo moderado entre las dos variables y estadísticamente significativa (Rho= 0.630); y siendo el valor de  $p = 0,00 < 0.01$ ); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: a un nivel malo de habilidades gerenciales, un nivel malo de toma de decisiones, y a un nivel bueno de habilidades gerenciales, un nivel bueno de toma de decisiones.

### Quinta hipótesis específica

**HE<sub>o5</sub>:** No Existe relación positiva y significativa entre el ganar poder e influencia y la toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017.

**HE<sub>s</sub>:** Existe relación positiva y significativa entre el ganar poder e influencia y la toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017.

Tabla 23

*Coefficiente de correlación de Spearman de la dimensión ganar poder e influencia y toma de decisiones*

Correlaciones				
			V1D5	VAR2
Rho de Spearman	V1D5	Coefficiente de correlación	1,000	,622**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	VAR2	Coefficiente de correlación	,622**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación

La tabla 23 señala un coeficiente de correlación de Spearman positivo moderado entre las dos variables y estadísticamente significativa (Rho= 0.622); y siendo el valor de  $p = 0,00 < 0.01$ ); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: a un nivel malo de habilidades gerenciales, un nivel malo de toma de decisiones, y a un nivel bueno de habilidades gerenciales, un nivel bueno de toma de decisiones.

### Sexta hipótesis específica

**HE<sub>06</sub>:** No Existe relación positiva y significativa entre la motivación de los demás y la toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017.

**HE<sub>6</sub>:** Existe relación positiva y significativa entre la motivación de los demás y la toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017.

Tabla 24

*Coefficiente de correlación de Spearman de la dimensión motivación de los demás y toma de decisiones*

<b>Correlaciones</b>				
			V1D6	VAR2
Rho de Spearman	V1D6	Coeficiente de correlación	1,000	,607**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	VAR2	Coeficiente de correlación	,607**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación

La tabla 24 señala un coeficiente de correlación de Spearman positivo moderado entre las dos variables y estadísticamente significativa (Rho= 0.607); y siendo el valor de  $p = 0,00 < 0.01$ ); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: a un nivel malo de habilidades gerenciales, un nivel malo de toma de decisiones, y a un nivel bueno de habilidades gerenciales, un nivel bueno de toma de decisiones.



### Sétima hipótesis específica

**HE<sub>07</sub>:** No Existe relación positiva y significativa entre el manejo de conflictos y la toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017.

**HE<sub>7</sub>:** Existe relación positiva y significativa entre el manejo de conflictos y la toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017.

Tabla 25

*Coeficiente de correlación de Spearman de la dimensión manejo de conflictos y toma de decisiones*

Correlaciones				
			V1D7	VAR2
Rho de Spearman	V1D7	Coeficiente de correlación	1,000	,524**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	VAR2	Coeficiente de correlación	,524**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación

La tabla 25 señala un coeficiente de correlación de Spearman positivo moderado entre las dos variables y estadísticamente significativa (Rho= 0.524); y siendo el valor de  $p = 0,00 < 0.01$ ); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: a un nivel malo de habilidades gerenciales, un nivel malo de toma de decisiones, y a un nivel bueno de habilidades gerenciales, un nivel bueno de toma de decisiones.

### Octava hipótesis específica

**HE<sub>o8</sub>:** No Existe relación positiva y significativa entre el facultamiento y delegación y la toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017.

**HE<sub>8</sub>:** Existe relación positiva y significativa entre el facultamiento y delegación y la toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017.

Tabla 26

*Coeficiente de correlación de Spearman de la dimensión facultamiento y delegación y toma de decisiones*

Correlaciones				
			V1D8	VAR2
Rho de Spearman	V1D8	Coeficiente de correlación	1,000	,572**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	VAR2	Coeficiente de correlación	,572**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación

La tabla 26 señala un coeficiente de correlación de Spearman positivo moderado entre las dos variables y estadísticamente significativa (Rho= 0.572); y siendo el valor de  $p = 0,00 < 0.01$ ); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: a un nivel malo de habilidades gerenciales, un nivel malo de toma de decisiones, y a un nivel bueno de habilidades gerenciales, un nivel bueno de toma de decisiones.

### Novena hipótesis específica

**HE<sub>09</sub>:** No Existe relación positiva y significativa entre la formación de equipos efectivos y trabajo en equipo y la toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017.

**HE<sub>9</sub>:** Existe relación positiva y significativa entre la formación de equipos efectivos y trabajo en equipo y la toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017.

Tabla 27

*Coeficiente de correlación de Spearman de la dimensión formación de equipos efectivos y trabajo en equipo y toma de decisiones*

Correlaciones				
			V1D9	VAR2
Rho de Spearman	V1D9	Coeficiente de correlación	1,000	,567**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	VAR2	Coeficiente de correlación	,567**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación

La tabla 27 señala un coeficiente de correlación de Spearman positivo moderado entre las dos variables y estadísticamente significativa (Rho= 0.567); y siendo el valor de  $p = 0,00 < 0.01$ ); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: a un nivel malo de habilidades gerenciales, un nivel malo de toma de decisiones, y a un nivel bueno de habilidades gerenciales, un nivel bueno de toma de decisiones.

### Décima hipótesis específica

**HE<sub>10</sub>:** No Existe relación positiva y significativa entre el liderar el cambio positivo y la toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017.

**HE<sub>10</sub>:** Existe relación positiva y significativa entre el liderar el cambio positivo y la toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017.

Tabla 28

*Coefficiente de correlación de Spearman de la dimensión liderar el cambio positivo y toma de decisiones*

Correlaciones				
			V1D10	VAR2
Rho de Spearman	V1D10	Coeficiente de correlación	1,000	,551**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	VAR2	Coeficiente de correlación	,551**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación

La tabla 28 señala un coeficiente de correlación de Spearman positivo moderado entre las dos variables y estadísticamente significativa (Rho= 0.551); y siendo el valor de  $p = 0,00 < 0.01$ ); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: a un nivel malo de habilidades gerenciales, un nivel malo de toma de decisiones, y a un nivel bueno de habilidades gerenciales, un nivel bueno de toma de decisiones.

## **IV. Discusión**

Después del análisis cuantitativo, en lo que respecta a la primera variable denominada habilidades gerenciales, que involucra las dimensiones: desarrollo de autoconocimiento, manejo del estrés personal, estilo consultivo, solución analítica y creativa de problemas, establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás, manejo de conflictos, facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, liderar el cambio positivo, señalan lo siguiente:

En la dimensión desarrollo de autoconocimiento sólo 3 (2.50%) trabajadores presentan un nivel *"Bueno"* y 89 (73.33%) trabajadores presentan un nivel *"Malo"*.

En la dimensión manejo del estrés personal se observa que 3 (2.50%) trabajadores presentan un nivel *"Bueno"* y 84 (70.00%) trabajadores presentan un nivel *"Malo"*.

En la dimensión estilo consultivo, solución analítica y creativa de problemas se observa que solo 3 (2.50%) trabajadores presentan un nivel *"Bueno"* y 79 (65.83%) trabajadores presentan un nivel *"Malo"*.

En la dimensión establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo se observa que sólo 3 (2.50%) trabajadores presentan un nivel *"Bueno"* y 83 (69.17%) trabajadores presentan un nivel *"Malo"*.

En la dimensión ganar poder e influencia se observa que 3 (2.50%) trabajadores presentan un nivel *"Bueno"* y 83 (69.17%) trabajadores presentan un nivel *"Malo"*.

En la dimensión motivación de los demás se observa que sólo 2 (2.50%) trabajadores presentan un nivel *"Bueno"* y 85 (70.83%) trabajadores presentan un nivel *"Malo"*.

En la dimensión manejo de conflictos se observa que 3 (2.50%) trabajadores presentan un nivel *"Bueno"* y 84 (70.00%) trabajadores presentan un nivel *"Malo"*.

En la dimensión facultamiento y delegación se observa que 3 (2.50%) trabajadores presentan un nivel “*Bueno*” y 82 (68.33%) trabajadores presentan un nivel “*Malo*”.

En la dimensión formación de equipos efectivos y trabajo en equipo se observa que 3 (2.50%) trabajadores presentan un nivel “*Bueno*” y 87 (72.50%) trabajadores presentan un nivel “*Malo*”.

En la dimensión liderar el cambio positivo se observa que 4 (3.33%) trabajadores presentan un nivel “*Bueno*” y 82 (68.33%) trabajadores presentan un nivel “*Malo*”.

Estos resultados hacen notar que la dimensión desarrollo de autoconocimiento es la predominante en los trabajadores del Fondecyt, 2017.

Con respecto a la correlación, a través del Coeficiente de Correlación de Spearman, se obtuvo una correlación positiva moderada entre las dos variables y estadísticamente significativa ( $Rho = 0.637$ ); y siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma que: *a menor nivel de habilidades gerenciales, menor nivel de toma de decisiones.*

Con respecto a la relación entre la dimensión desarrollo de autoconocimiento y la variable toma de decisiones, se obtuvo un Coeficiente de Correlación de Spearman positivo moderado y estadísticamente significativo ( $Rho = 0.645$ ); y siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: existe relación positiva y significativa entre la dimensión desarrollo de autoconocimiento y toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: *a menor nivel de habilidades gerenciales, menor nivel de toma de decisiones.*

Con respecto a la relación entre la dimensión manejo del estrés personal y la variable toma de decisiones, se obtuvo un Coeficiente de Correlación de Spearman positivo moderado y estadísticamente significativo ( $Rho = 0.610$ ); y siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: existe relación positiva y significativa entre la dimensión manejo del estrés personal y toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: *a menor nivel de habilidades gerenciales, menor nivel de toma de decisiones.*

Con respecto a la relación entre la dimensión estilo consultivo, solución analítica y creativa de problemas y la variable toma de decisiones, se obtuvo un Coeficiente de Correlación de Spearman positivo moderado y estadísticamente significativo ( $Rho = 0.669$ ); y siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: existe relación positiva y significativa entre la dimensión estilo consultivo, solución analítica y creativa de problemas y toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: *a menor nivel de habilidades gerenciales, menor nivel de toma de decisiones.*

Con respecto a la relación entre la dimensión establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo y la variable toma de decisiones, se obtuvo un Coeficiente de Correlación de Spearman positivo moderado y estadísticamente significativo ( $Rho = 0.630$ ); y siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: existe relación positiva y significativa entre la dimensión establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo y toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: *a menor nivel de habilidades gerenciales, menor nivel de toma de decisiones.*

Con respecto a la relación entre la dimensión ganar poder e influencia y la variable toma de decisiones, se obtuvo un Coeficiente de Correlación de Spearman positivo moderado y estadísticamente significativo ( $Rho = 0.622$ ); y siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: existe relación positiva y significativa entre la dimensión ganar poder e



influencia y toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: *a menor nivel de habilidades gerenciales, menor nivel de toma de decisiones.*

Con respecto a la relación entre la dimensión motivación de los demás y la variable toma de decisiones, se obtuvo un Coeficiente de Correlación de Spearman positivo moderado y estadísticamente significativo ( $Rho = 0.607$ ); y siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: existe relación positiva y significativa entre la dimensión motivación de los demás y toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: *a menor nivel de habilidades gerenciales, menor nivel de toma de decisiones.*

Con respecto a la relación entre la dimensión manejo de conflictos y la variable toma de decisiones, se obtuvo un Coeficiente de Correlación de Spearman positivo moderado y estadísticamente significativo ( $Rho = 0.524$ ); y siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: existe relación positiva y significativa entre la dimensión manejo de conflictos y toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: *a menor nivel de habilidades gerenciales, menor nivel de toma de decisiones.*

Con respecto a la relación entre la dimensión facultamiento y delegación y la variable toma de decisiones, se obtuvo un Coeficiente de Correlación de Spearman positivo moderado y estadísticamente significativo ( $Rho = 0.572$ ); y siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: existe relación positiva y significativa entre la dimensión facultamiento y delegación y toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: *a menor nivel de habilidades gerenciales, menor nivel de toma de decisiones.*

Con respecto a la relación entre la dimensión formación de equipos efectivos y trabajo en equipo y la variable toma de decisiones, se obtuvo un Coeficiente de Correlación de Spearman positivo moderado y estadísticamente

significativo ( $Rho = 0.567$ ); y siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: existe relación positiva y significativa entre la dimensión formación de equipos efectivos y trabajo en equipo y toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: *a menor nivel de habilidades gerenciales, menor nivel de toma de decisiones.*

Con respecto a la relación entre la dimensión liderar el cambio positivo y la variable toma de decisiones, se obtuvo un Coeficiente de Correlación de Spearman positivo moderado y estadísticamente significativo ( $Rho = 0.551$ ); y siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: existe relación positiva y significativa entre la dimensión liderar el cambio positivo y trabajo en equipo y toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: *a menor nivel de habilidades gerenciales, menor nivel de toma de decisiones.*

## **V. Conclusiones**

- Primera:** Se ha demostrado un  $Rho = 0.637$  que determinó la existencia de una correlación directa moderada entre las variables habilidades gerenciales y toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017, siendo el índice de correlación 63.7%.
- La relación confirma: *a nivel mayor de habilidades gerenciales, mayor disposición a tomar buenas decisiones y a menor nivel de habilidades gerenciales, menor disposición a tomar buenas decisiones.*
- Segunda:** Se ha demostrado un  $Rho = 0.645$  que determinó la existencia de una correlación directa moderada entre la dimensión desarrollo de autoconocimiento y la variable toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017, siendo el índice de correlación 64.5%.
- La relación confirma: *a nivel mayor de habilidades gerenciales, mayor disposición a tomar buenas decisiones y a menor nivel de habilidades gerenciales, menor disposición a tomar buenas decisiones.*
- Tercera:** Se ha demostrado un  $Rho = 0.610$  que determinó la existencia de una correlación directa moderada entre la dimensión manejo del estrés personal y la variable toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017, siendo el índice de correlación 61,0%.
- La relación confirma: *a nivel mayor de habilidades gerenciales, mayor disposición a tomar buenas decisiones y a menor nivel de habilidades gerenciales, menor disposición a tomar buenas decisiones.*
- Cuarta:** Se ha demostrado un  $Rho = 0.669$  que determinó la existencia de una correlación directa moderada entre la dimensión estilo consultivo, solución analítica y creativa de problemas y la variable toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017, siendo el índice de correlación 66,9%.
- La relación confirma: *a nivel mayor de habilidades gerenciales,*

*mayor disposición a tomar buenas decisiones y a menor nivel de habilidades gerenciales, menor disposición a tomar buenas decisiones.*

**Quinta:** Se ha demostrado un  $Rho = 0.630$  que determinó la existencia de una correlación directa moderada entre la dimensión establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo y la variable toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017, siendo el índice de correlación 63,0%.

*La relación confirma: a nivel mayor de habilidades gerenciales, mayor disposición a tomar buenas decisiones y a menor nivel de habilidades gerenciales, menor disposición a tomar buenas decisiones.*

**Sexta:** Se ha demostrado un  $Rho = 0.622$  que determinó la existencia de una correlación directa moderada entre la dimensión ganar poder e influencia y la variable toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017, siendo el índice de correlación 62,2%.

*La relación confirma: a nivel mayor de habilidades gerenciales, mayor disposición a tomar buenas decisiones y a menor nivel de habilidades gerenciales, menor disposición a tomar buenas decisiones.*

**Sétima:** Se ha demostrado un  $Rho = 0.607$  que determinó la existencia de una correlación directa moderada entre la dimensión motivación de los demás y la variable toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017, siendo el índice de correlación 60,7%.

*La relación confirma: a nivel mayor de habilidades gerenciales, mayor disposición a tomar buenas decisiones y a menor nivel de habilidades gerenciales, menor disposición a tomar buenas decisiones.*

**Octava:** Se ha demostrado un  $Rho = 0.524$  que determinó la existencia de una correlación directa moderada entre la dimensión manejo de

conflictos y la variable toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017, siendo el índice de correlación 52,4%.

La relación confirma: *a nivel mayor de habilidades gerenciales, mayor disposición a tomar buenas decisiones y a menor nivel de habilidades gerenciales, menor disposición a tomar buenas decisiones.*

**Novena:** Se ha demostrado un  $Rho = 0.572$  que determinó la existencia de una correlación directa moderada entre la dimensión facultamiento y delegación y la variable toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017, siendo el índice de correlación 57,2%.

La relación confirma: *a nivel mayor de habilidades gerenciales, mayor disposición a tomar buenas decisiones y a menor nivel de habilidades gerenciales, menor disposición a tomar buenas decisiones.*

**Décima:** Se ha demostrado un  $Rho = 0.567$  que determinó la existencia de una correlación directa moderada entre la dimensión formación de equipos efectivos y trabajo en equipo y la variable toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017, siendo el índice de correlación 56,7%.

La relación confirma: *a nivel mayor de habilidades gerenciales, mayor disposición a tomar buenas decisiones y a menor nivel de habilidades gerenciales, menor disposición a tomar buenas decisiones.*

**Undécima:** Se ha demostrado un  $Rho = 0.551$  que determinó la existencia de una correlación directa moderada entre la dimensión liderar el cambio positivo y la variable toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017, siendo el índice de correlación 55,1%.

La relación confirma: *a nivel mayor de habilidades gerenciales, mayor disposición a tomar buenas decisiones y a menor nivel de habilidades gerenciales, menor disposición a tomar buenas decisiones.*

## **VI. Recomendaciones**

A los trabajadores del Fondecyt, con la finalidad de fortalecer sus habilidades gerenciales e impulsar una acertada toma de decisiones, se dan las siguientes recomendaciones:

- Primera:** Identificar el nivel de prioridad de las tareas asignadas, a fin de asegurarse que las que tienen baja prioridad no le quiten el tiempo para trabajar en las actividades de alta prioridad.
- Segunda:** Formar relaciones de colaboración basadas en la confianza recíproca, ganarse el respeto, ser honestos y amables.
- Tercera:** Trabajar de forma consciente para mejorar su inteligencia emocional, importante para desarrollo personal.
- Cuarta:** Hacer una reorganización de su trabajo para aumentar la eficiencia de las habilidades blandas que cuenta el trabajador. De esta manera, lograr que el trabajo se convierta y sea un reductor de estrés, y no un canalizador del mismo.
- Quinta:** Reestablecer las prioridades tomando como marco las metas asignadas y objetivos a corto plazo que permitan lograr resultados óptimos y productivos. Es decir, dar verdadera prioridad a las importantes que a las de carácter urgente.
- Sexta:** Formar un equipo de trabajo con quienes se identifiquen tareas compartidas para incrementar la productividad laboral.
- Sétima:** Agrupar a los trabajadores que tengan diferentes perspectivas de vista en equipos, para que trabajen juntos en la solución de situaciones que se presenten.
- Octava:** Cuando se desee corregir una conducta, solo centrarse en situaciones que estén bajo control de la otra persona y no en factores que no se puedan modificar.



- Novena:** Invitar a los altos funcionarios que apoyen en compartir importantes experiencias.
- Décima:** Persistir hasta que no haya dudas; se fomente el debate bidireccional.
- Undécima:** Analizar los diversos problemas de forma ascendente; de lo simple a lo complejo. Evitar quedarse en un solo problema. Si no se llega a la solución, ampliar la discusión para aumentar la probabilidad de un resultado concertado.
- Duodécima:** Transmitir sensación de seguridad al brindar apoyo y crear confianza, sobre todo siendo congruente, honesto, abierto y justo.
- Décimotercera:** Al haber personas que entorpecen el desempeño del equipo con comportamientos inadecuados, confrontarlos utilizando inteligencia emocional.
- Décimocuarta:** Generar un ambiente agradable y positivo, asegurar una atmósfera de gratitud.
- Décimoquinta:** Identificar las fortalezas y competencias únicas de las personas para darles retroalimentación al respecto.
- Decimosexta:** Las decisiones se toman en un ambiente de al menos cierta incertidumbre, que supone la interacción de variables importantes y ciertos riesgos. Los trabajadores que se enfrentan a la incertidumbre deben conocer el grado y la naturaleza del riesgo que asumen al elegir un curso de acción.

## **VII. Referencias**

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*.

Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*

Katz, R. (1974). *Las habilidades de un administrador efectivo*.

Huerta y Rodríguez (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*.

Bonifaz, J. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*.

Espíndola, J. (2005). *Análisis de problemas y toma de decisiones*.

Uribe, R. (2011). *Costos para la toma de decisiones*.

Alva, J. y Juárez, J. (2014). *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. del distrito de Trujillo, Perú*.

Aguilar, F. y Guerrero, A. (2013). *La habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los Centros de Educación Básica alternativa estatales de la Jurisdicción de la UGEL N° 04, Lima, 2013, Perú*.

Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*.

Carrasco, S. (2014). *Metodología de la Investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.

Corrales, R. (2009). *Sistema de Control Interno para Empresa Comercializadora*. Prueba de Capacidad. UNT.

Crespo, J. (2003). *Administración de empresas*. Madrid: MAD.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

León, G. (2013). *Aportes del Liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis al caso Bancolombia de Arauca, Colombia*.

Peñarreta, T. (2014). *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral, de los empleados del GAD Municipal de Loja. Ecuador*.

Quintero, M. (2004). *El liderazgo de los directivos bancarios según la Teoría de Likert y su relación con la Satisfacción Laboral de los empleados basados en la teoría de Herzberg, en la Zona Metropolitana del Estado de Mérida, México*.

Ritzman, P. (2013). *Administración de Operaciones. Estrategia y Análisis*. México: Mac Graw Hill.

Robbins, P y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Ed. Prentice Hall.

## **VIII. Anexos**

FORMATO: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Las habilidades gerenciales y toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, 2017

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES				
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable 1: Habilidades gerenciales				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Nivel y Rango
¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, Miraflores 2017?	Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, Miraflores 2017.	Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, Miraflores 2017.	Desarrollo de autoconocimiento	Estilo cognoscitivo	1,2,3,4,5,6,7,8	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Malo  Regular  Bueno
				Estilo de conocimiento			
Estilo de planeación							
Estilo creativo							
			Manejo del estrés personal	Eliminación de los factores estresantes	9,10,11,12,13,14,15,16		
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Específicos</b>		Administración eficaz del tiempo			

			Definición del Problema		
¿Cuál es la relación entre el desarrollo del autoconocimiento y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, Miraflores 2017?	Determinar la relación entre el desarrollo del autoconocimiento y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, Miraflores 2017.	Existe relación significativa entre el desarrollo del autoconocimiento y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, Miraflores 2017.	Estilo consultivo, solución analítica y creativa de problemas	Generación de alternativas Evaluación de alternativas Poner en práctica la solución	17,18,19,20,21,22,23,24
¿Cuál es la relación entre el manejo del estrés personal y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, Miraflores 2017?	Determinar la relación entre el manejo del estrés personal y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, Miraflores 2017.	Existe relación significativa entre el manejo del estrés personal y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, Miraflores 2017.	Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo	Establecimiento de relaciones interpersonales positivas Pericia	25,26,27,28,29,30,31,32
			Ganar poder e influencia	Atractivo personal	33,34,35,36,37,38,39,40
¿Cuál es la relación entre	Determinar la relación entre	Existe relación entre la		Esfuerzo	

la solución analítica y creativa de problemas y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, Miraflores 2017?	la solución analítica y creativa de problemas y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, Miraflores 2017.	solución analítica y creativa de problemas y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, Miraflores 2017.	Legitimidad		
¿Cuál es la relación entre el establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, Miraflores 2017?	Determinar la relación entre el establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, Miraflores 2017.	Existe relación significativa entre el establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, Miraflores 2017.	Motivación de los demás	Motivación de los trabajadores mediante el rediseño del trabajo	41,42,43,44,45,46,47,48
¿Cuál es la relación entre el establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, Miraflores 2017?	Determinar la relación entre el establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, Miraflores 2017.	Existe relación significativa entre el establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, Miraflores 2017.	Manejo de conflictos	La ventaja de la flexibilidad	49,50,51,52,53,54,55,56
¿Cuál es la relación entre el establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, Miraflores 2017?	Determinar la relación entre el establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, Miraflores 2017.	Existe relación significativa entre el establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, Miraflores 2017.	Facultamiento y delegación	Autoeficacia  Autodeterminación	57,58,59,60,61,62,63,64
¿Cuál es la relación entre ganar poder e	Determinar la relación entre ganar poder e	Existe relación significativa entre ganar	Formación de equipos efectivos y	Desarrollo de equipos	65,66,67,68,69,70,71,72



influencia y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, Miraflores 2017?	influencia y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, Miraflores 2017.	poder e influencia y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, Miraflores 2017.	trabajo en equipo	Liderar el cambio positivo	Prestar atención a las fortalezas y a lo mejor de la persona	73,74,75,76,77,78,79,80		
<b>Variable 2: Toma de decisiones</b>								
¿Cuál es la relación entre la motivación de los demás y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, Miraflores 2017?	Determinar la relación entre la motivación de los demás y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, Miraflores 2017.	Existe relación significativa entre la motivación de los demás y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, Miraflores 2017.		<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de valores</b>	<b>Nivel y Rango</b>
				Dirección	Metas	1,2,3,4,5,6,7,8	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Inadecuada Adecuado Muy adecuado
¿Cuál es la relación entre el manejo de conflictos y la toma de decisiones en los trabajadores	Determinar la relación el manejo de conflictos y la toma de decisiones en los trabajadores	Existe relación significativa entre el manejo de conflictos y la toma de decisiones en los trabajadores		Planificación	Objetivos Organización	9,10,11,12,13,14		

del FONDECYT, Miraflores 2017?  ¿Cuál es la relación entre el manejo de conflictos y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, Miraflores 2017?	del FONDECYT, Miraflores 2017.  Determinar la relación entre el facultamiento y delegación y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, Miraflores 2017.	del FONDECYT, Miraflores 2017.  Existe relación significativa entre el facultamiento y delegación y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, Miraflores 2017.	Beneficio		
¿Cuál es la relación entre el facultamiento y delegación y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, Miraflores 2017?	Determinar la relación entre la formación de equipos efectivos y trabajo en equipo y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT, Miraflores	Existe relación significativa entre la formación de equipos efectivos y trabajo en equipo y la toma de decisiones en los trabajadores del FONDECYT,	Administración	Motivación	15,16,17,18,19,20

---

2017.                      Miraflores  
2017.

---

¿Cuál es la  
relación entre  
la formación de  
equipos  
efectivos y  
trabajo en  
equipo y la  
toma de  
decisiones en  
los  
trabajadores  
del  
FONDECYT,  
Miraflores  
2017?

Determinar la  
relación entre  
liderar el  
cambio positivo  
y la toma de  
decisiones en  
los  
trabajadores  
del  
FONDECYT,  
Miraflores  
2017.

Existe relación  
significativa  
entre liderar el  
cambio positivo  
y la toma de  
decisiones en  
los  
trabajadores  
del  
FONDECYT,  
Miraflores  
2017.

Liderazgo

---

#### **METODOLOGÍA**

**Tipo de investigación:** Cuantitativa

**Diseño:** Correlacional

**Método:** Hipotético – deductivo.

**Alcance:**

**Población:** 120

**Muestra:** 92

## CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES GERENCIALES

**Instrucciones:** El presente cuestionario es de carácter anónimo, mucho le agradeceré seleccionar solo una opción y marcar con una “X” en una de las alternativas presentadas. No hay respuestas buenas o malas, por lo que le pedimos sinceridad al responderlas.

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

DIMENSIONES		1	2	3	4	5
Nº	ITEMS	N	CN	AV	CS	S
<b>Dimensión 1</b>	<b>Desarrollo de autoconocimiento</b>					
1	Solicito información a otras personas acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejoramiento personal.					
2	Cuando recibo de otros retroalimentación negativa acerca de mí, no me molesto ni me pongo a la defensiva.					
3	Con la finalidad de mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (es decir, compartir mis creencias y sentimientos).					
4	Considera Usted, que existe una comunicación eficaz y adecuada en la institución.					
5	Estoy consciente de mi estilo cognoscitivo personal y de la forma como obtengo información.					
6	Me siento responsable por lo que me sucede, lo bueno y lo malo.					

7	Casi nunca me siento enojado, deprimido o ansioso sin saber por qué.					
8	Estoy consciente de las áreas en las que surgen con más frecuencia conflictos y fricciones en mis interacciones con los demás.					
<b>Dimensión 2</b>	<b>Manejo del estrés personal.</b>					
9	Utilizo eficazmente métodos de administración del tiempo como tener conciencia de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.					
10	Sigo un programa de ejercicio regular para conservarme en forma.					
11	Mantengo una relación abierta y de confianza con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones.					
12	Necesito y practico varias técnicas de relajación temporal, como respiración profunda y relajación muscular.					
13	A menudo reafirmo mis prioridades para que las cosas menos importantes no me distraigan de las cosas más importantes.					
14	Me ayudo de otros de manera eficaz para cumplir con las tareas laborales.					
15	Aliento a los demás a generar soluciones recomendadas, no sólo preguntas, cuando vienen a mí con problemas o conflictos.					
16	Lucho por redefinir los problemas como oportunidades para mejorar.					
<b>Dimensión 3:</b>	<b>Estilo consultivo, solución analítica y creativa de problemas</b>					
17	Expreso de manera clara y explícita cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo antes de haberlo definido.					
18	Siempre genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar sólo una solución					

	evidente.					
19	Tengo en mente las consecuencias a largo y a corto plazos cuando evalúo diversas alternativas de soluciones.					
20	Reúno toda la información posible acerca del problema antes de tratar de resolverlo.					
21	Defino el problema en múltiples formas. No me limito sólo a una definición del problema.					
22	Para entender el problema y generar soluciones alternativas, utilizo analogías y metáforas que me ayuden a definir mejor el problema.					
23	Divido el problema en componentes más pequeños y analizo cada uno por separado.					
24	Aliento el rompimiento de reglas, siempre y cuando se informe sobre ello, en la búsqueda de soluciones creativas.					
<b>Dimensión 4:</b>	<b>Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo</b>					
25	Soy capaz de ser completamente honesto en la retroalimentación que doy a otros, aun cuando ésta sea negativa.					
26	Cuando brindo retroalimentación a otros, evito referirme a las características personales y, en vez de ello, me enfoco en los problemas o en las soluciones.					
27	Refuerzo la autoestima y la valía personal de los demás cuando me comunico con ellos.					
28	No hablo en tono condescendiente a los individuos que tienen menos poder o menos información que yo.					
29	No domino las conversaciones que sostengo con otras personas.					
30	Me responsabilizo de mis afirmaciones y puntos de vista al utilizar términos personales como “yo pienso”, en vez de términos impersonales					

	como "se piensa".					
31	Cuando formulo preguntas a otros para entender mejor sus puntos de vista, suelo preguntar ¿qué...? en vez de ¿por qué...?					
32	Sostengo reuniones privadas habituales con las personas que viven y trabajan conmigo.					
<b>Dimensión 5:</b>	<b>Ganar poder e influencia</b>					
33	Me esfuerzo por llegar a ser muy competente en mi campo de trabajo.					
34	Demuestro amabilidad, honestidad y sinceridad hacia las personas con quienes trabajo.					
35	Hago un mayor esfuerzo y tomo más iniciativa de lo que se espera en mi trabajo.					
36	Apoyo los eventos y las actividades sociales de la empresa.					
37	Formo una amplia red de relaciones con personas de toda la empresa, en todos los niveles.					
38	En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y reducir el número de labores rutinarias.					
39	Me esfuerzo por mejorar mi apariencia personal.					
40	Aliento a los nuevos miembros para que respalden los valores organizacionales importantes, tanto con sus acciones como con sus palabras.					
<b>Dimensión 6</b>	<b>Motivación de los demás</b>					
41	Enfoco un problema de desempeño estableciendo primero si se debe a falta de motivación o a escasa habilidad.					
42	Establezco un estándar claro del desempeño esperado.					
43	Cuando se requiere disciplina, brindo sugerencias específicas para el progreso.					
44	Diseño actividades interesantes y desafiantes.					

45	Me aseguro de que la gente se sienta tratada en forma justa y equitativa.					
46	Diagnostico con cuidado las causas del desempeño deficiente antes de tomar alguna acción correctiva o disciplinaria.					
47	Sanciono cuando el esfuerzo está por debajo de las expectativas y de las capacidades.					
48	Preparo las cosas para que un individuo trabaje con otros en un equipo donde todos se apoyen entre sí.					
<b>Dimensión 7</b>	<b>Manejo de conflictos</b>					
49	Evito hacer acusaciones personales y atribuirlo a motivos egoístas de la otra persona.					
50	Cuando expreso mis inquietudes, las presento como mis problemas.					
51	Persisto en la explicación de mi punto de vista hasta que la otra persona lo entiende.					
52	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.					
53	Busco información adicional haciendo preguntas que den información específica y descriptiva.					
54	Me concentro en un solo asunto a la vez.					
55	Ayudo a las partes a generar múltiples alternativas.					
56	Ayudo a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.					
<b>Dimensión 8</b>	<b>Facultamiento y delegación</b>					
57	Ayudo a que los demás se sientan competentes en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.					
58	Sirvo como ejemplo de éxito en el cumplimiento de las actividades.					



59	Identifico a otras personas de éxito que podrían servir como modelos a seguir.					
60	Conforme adquiero información relevante, la transmito a los demás de manera continua.					
61	Fomento la confianza siendo justo y equitativo en mis decisiones.					
62	Demuestro interés y preocupación personal por cada individuo con quien trato.					
63	Mantengo una responsabilidad por los resultados, no por los métodos utilizados.					
64	Aclaro las consecuencias del éxito y del fracaso.					
<b>Dimensión 9</b>	<b>Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo</b>					
65	Sé como establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.					
66	Soy claro y consistente respecto a lo que deseo lograr.					
67	Aliento y oriento a los miembros del equipo para ayudarles a mejorar.					
68	Comparto información con los miembros del equipo y aliento la participación.					
69	Confronto y ayudo a superar comportamientos negativos, disfuncionales o de bloqueo de los demás.					
70	Aliento a los miembros del equipo para que se comprometan tanto con el éxito de este último como con su éxito personal.					
71	Aliento al equipo a mejorar continuamente y a buscar innovaciones sobresalientes.					
72	Aliento el establecimiento de estándares de desempeño y de resultados excepcionalmente altos, que exceden por mucho las expectativas.					
<b>Dimensión 10</b>	<b>Liderar el cambio positivo</b>					
73	Transmito energía positiva en los demás al interactuar con ellos.					

74	El lenguaje que utilizo alienta acciones virtuosas en las personas.					
75	Expreso gratitud en forma frecuente y notoria, incluso por acciones pequeñas.					
76	Con frecuencia doy a otras personas retroalimentación positiva.					
77	Hago muchos más comentarios positivos que negativos.					
78	Sé cómo hacer que las personas se comprometan con mi visión de un cambio positivo.					
79	Aprovecho una estrategia de pequeños triunfos en todas mis iniciativas de cambio.					
80	He desarrollado un punto de vista de enseñanza de temas que me interesan.					

## CUESTIONARIO DE TOMA DE DECISIONES

**Instrucciones:** El presente cuestionario es de carácter anónimo, mucho le agradeceré seleccionar solo una opción y marcar con una “X” en una de las alternativas presentadas. No hay respuestas buenas o malas, por lo que le pedimos sinceridad al responderlas.

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

DIMENSIONES		1	2	3	4	5
Nº	ITEMS	N	CN	AV	CS	S
<b>Dimensión 1</b>	<b>Dirección</b>					
1	Cree Usted, que la alta Dirección toma decisiones acertadas en la conducción de la institución.					
2	En su opinión, la gestión institucional atraviesa las fases de planeación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades y recursos en la institución donde labora.					
3	La institución cumple con las metas de año según el Plan Operativo Institucional.					
4	La institución, cumple con los objetivos planificado durante su labor cotidiana.					
5	Su jefe inmediato, exige cumplir con los objetivos de la institución.					
6	En la institución, cuando los trabajadores cumplen con los objetivos; se les considera una remuneración.					

7	Se propicia el desempeño del personal de acuerdo a las normas internas establecidas.					
8	Se promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.					
<b>Dimensión 2</b>	<b>Dimensión: Planificación</b>					
9	Se analiza con el personal la planificación de las actividades de la institución.					
10	Se orienta las actividades hacia el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.					
11	Durante el proceso de planificación, la dirección considera diferentes opiniones.					
12	Se rediseña la planificación producto del consenso en las reuniones con el personal.					
13	Se desarrolla planes y programas que contribuyen a la calidad de la organización.					
14	En la institución se cumplen con los beneficios de acuerdo a la ley.					
<b>Dimensión 3</b>	<b>Administración</b>					
15	La administración de la institución, es motivadora hacia sus trabajadores.					
16	La institución, motiva con incentivos y capacitaciones al personal.					
17	La institución, le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional.					
18	La institución, lidera las preferencias de sus trabajadores.					
19	La institución, tiene personal selecto que lidera el la organización.					
20	La institución, recibe información necesaria para desarrollarse en el marco de su visión y misión.					



### Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Willian Sebastian Flores Sotelo, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada "Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica – FONDECYT, 2017" del estudiante **Héctor Fernando Navarro Monroy**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 24% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito(a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 16 de marzo del 2018


Firma

Willian Sebastián Flores Sotelo

DNI: 06175729

Feedback Studio - Google Chrome  
 Et signa | https://examlin.com/feedback-studio-19551955-002e-3  
 feedback studio

Hector JAVARRO MOURIOY HECTOR FERNANDO



**ESCUELA DE POSTGRADO**  
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO


Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los  
 trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Científico,  
 Tecnológico y de Innovación Tecnológica - FONDECYT,  
 2017

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**  
 Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**  
 Dr. Héctor Ferrnando Javarr Mourroy

**ASESOR:**  
 Dr. William Sebastián Flores Sotelo

**SECCIÓN:**  
 Ciencias Empresariales



**Resumen de coincidencias**

**24 %**

1	www.quepasas.com	1 %
2	globe.com.ar	1 %
3	tesis.unm.edu.pe	1 %
4	documenta.mx	1 %
5	espanol.com	1 %
6	magisterio.cl	1 %
7	www.dinamias.com	1 %
8	foros.com	1 %
9	trabajos.com	1 %
10	informacion.com	1 %
11	el-hoy.com	1 %
12	diario.com	1 %

Página 1 de 122 | Número de palabras: 2364  
 Feedback Studio



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

NAVARO MONROY, HÉCTOR FERNANDO  
D.N.I. : 42.95.6952  
Domicilio : CA. GENERAL BOLEÓN N° 120 - DPTO. 1004 PUEBLO LIBRE  
Teléfono : Fijo : Móvil : 966547366  
E-mail : FERNAV29@GMAIL.COM

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :  
Escuela :  
Carrera :  
Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Grado : MAESTRO  
Mención : GESTIÓN PÚBLICA

Doctorado

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

NAVARO MONROY, HÉCTOR FERNANDO

Título de la tesis:

HABILIDADES GERENCIALES Y TOMA DE DECISIONES EN LOS TRABAJADORES DEL FONDO NACIONAL DE DESARROLLO CIENTÍFICO, TECNOLÓGICO Y DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA - FONDECYT, 2017.

Año de publicación : 2018

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma :

Fecha :

21/07/18



# ESCUELA DE POSGRADO UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

*William Flores 1133-18*

## FORMATO DE SOLICITUD

SOLICITA:

*visto para Emprestado*

ESCUELA DE POSGRADO

*Hector Fernando Navarro Morrey* con DNI N° *42956452*  
(Nombres y apellidos del solicitante) (Número de DNI)  
domiciliado (a) en *Av. General Bolgón 120 - Dpto 1009 - Pueblo Libre*  
(Calle / Lore / Mz. / Urb. / Distrito / Provincia / Región)

ante Ud. con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que en mi condición de alumno de la promoción: *2016* del programa: *GESTIÓN*  
(Promoción) (Nombre del programa)  
*PÚBLICA* identificado con el código de matrícula N° *7001058226*  
(Código de alumno)

de la Escuela de Posgrado, recorro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:

*VIESTO BUENO PARA EMPRESTADO*



Por lo expuesto, agradeceré ordenar a quien corresponde se me atienda mi petición por ser de justicia.

Lima *14* de *Julio* de 2018

Hora: / Firma: *[Signature]* (Firma del solicitante)

Documentos que adjunto:

- a. *COPIA DE FORMULARIO DE SOLICITUD*
- b. *COPIA DE TESIS INVIADA*
- c. *COPIA DE RESOLUCIÓN DIRECTORA*
- d. *COPIA DE DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN*  
*Y PORTAFOLIO TORNITÓN*

Cualquier consulta por favor comunicarse conmigo al:

Teléfonos: *708547366*

Email:



*FELMAY@UNICV.COM*  
Dr. William Sebastián Flores Sobelo  
Docente Investigador de Posgrado  
CEI N° 09426

*VB epam publicacion*