



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**Toma de decisiones en el área de atención al usuario en una
entidad del estado – Pueblo Libre, 2018**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTORES:

Br. Barona Barragan, Alejandro Sergio (ORCID: 0000-0003-0369-2914)

Br. Muñoz Bashualdo, Janet Rocio (ORCID: 0000-0002-9132-4814)

ASESORES:

Dra. Rojas Romero, Karin Corina (ORCID: 0000-0002-6867-0778)

Dra. Vasquez Ramirez, Mary Maribel (ORCID: 0000-0003-0353-721X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Organizacional

LIMA - PERÚ

2018

Dedicatoria

La presente investigación está dedicada en primer lugar a Dios por haber brindado las armas necesarias para seguir adelante, al Sr. Víctor Muñoz y Sra. Jacinta Bashualdo por su fortaleza y palabras de motivación que estuvieron siempre ahí impulsándonos en los momentos más difíciles a seguir adelante y no desfallecer.

Agradecimiento

Nuestro sincero agradecimiento a la Universidad Cesar Vallejo por la aceptación y abrirnos las puertas para desarrollar la formación profesional, merecedor a su orientada producción académica y contribución al desarrollo de la sociedad; que durante la permanencia en esta escuela aprendí cosas nuevas que nos hicieron mejores personas. De igual forma gracias a mis amigos y profesores por su apoyo en todos estos años.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	10
3.1. Tipo y diseño de investigación	10
3.2. Variable de operacionalización	10
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis	11
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	12
3.5. Procedimientos	13
3.6. Método de análisis de datos	13
3.7. Aspectos éticos	14
IV. RESULTADOS	15
V. DISCUSIÓN	22
VI. CONCLUSIONES	26
VII. RECOMENDACIONES	27
REFERENCIAS	28
ANEXOS	34

Índice de tablas

Tabla 1 Niveles de confiabilidad	13
Tabla 2 Estadística de fiabilidad toma de decisiones	13
Tabla 3 Niveles y porcentajes de la toma de decisiones	15
Tabla 4 Niveles y porcentajes de la identificación del problema	16
Tabla 5 Niveles y porcentajes de la identificación de criterios	17
Tabla 6 Niveles y porcentajes de la ponderación de criterios	18
Tabla 7 Niveles y porcentajes del desarrollo de alternativas	19
Tabla 8 Niveles y porcentajes del análisis de alternativas	20
Tabla 9 Niveles y porcentajes de la selección de alternativas	21

Índice de figuras

Figura 1 Percepción de la toma de decisiones	15
Figura 2 Percepción de la identificación del problema	16
Figura 3 Percepción de la identificación de criterios	17
Figura 4 Percepción de la ponderación de criterios	18
Figura 5 Percepción del desarrollo de alternativas	19
Figura 6 Percepción del análisis de alternativas	20
Figura 7 Percepción de la selección de alternativas	21

Resumen

El propósito general del estudio fue identificar la importancia de la toma de decisiones en el área de atención al usuario en una entidad del estado. La investigación que se realizó es de tipo cuantitativo ya que se realizarán encuestas al personal, el método que se utilizó fue descriptivo ya que este estudio busca únicamente describir de modo sistemático las características del área de interés; la población de estudio conformada por 21 colaboradores del área del archivo central, se trabajó con la muestra que fue de tipo censal. Se aplicó como instrumento un cuestionario compuesto por 31 preguntas politómicas, dando un coeficiente de 0.857, el cual se considera alto u muy bueno. Para el procesamiento de datos se utilizó el programa de análisis estadístico SPSS IBM, versión 21, que sirvió para la obtención de resultados; el análisis de datos se realizó de manera descriptiva utilizando tablas de frecuencia, figuras de barras. En el cual se evidenciaron las carencias que existen en el área de atención al usuario en cuanto a las capacitaciones para el personal contratado y que por parte del empleador no haya una buena toma de decisiones.

Palabras claves: toma de decisiones, carencias, capacitaciones.

Abstract

The general purpose of the study was to identify the importance of decision-making in the user service area in a state entity. The research that was carried out is of a quantitative type since it will carry out surveys to the personnel, the method that was used was descriptive since this study only seeks to describe in a systematic way the characteristics of the area of interest; The study population made up of 21 collaborators from the central archive area, we worked with the sample that was of the census type. A questionnaire composed of 31 polytomous questions was applied as an instrument, giving a coefficient of 0.857, which is considered high or very good. For data processing, the statistical analysis program SPSS IBM, version 21, was used, which served to obtain results; the data analysis was carried out in a descriptive way using frequency tables, bar figures. In which the deficiencies that exist in the user service area were evidenced in terms of training for hired personnel and that the employer does not have good decision-making.

Keywords: decision making, deficiencies, training.

I. INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial, es común e indispensable que la autoridad funcional tome cuantiosas decisiones, aquellas puedan ser sencillas o complicadas. Pero es necesario, entender cómo actúan los líderes ante la situación de tomar una decisión oportuna, la enseñanza propia, la constatación de una admisible solución, la creatividad y el optar abiertamente.

Dentro de este marco, en el contexto internacional tenemos a Fajardo, Zona y Camacho (2020) en su testimonio de Sistemas e Tecnologías de Información sostienen una metodología con referencia a la toma de decisiones de los líderes. A la fecha, el ámbito empresarial está en incesante cambio, considerando que la transformación digital y los diversos cambios sociales supone a las entidades a indagar métodos y sistemas para tomar buenas decisiones. Por lo habitual, un 10% de los líderes en el mundo tienen el pavor a tomar una decisión oportuna, ya que pueda ser muy trascendental y se obtengan resultados adversos.

Según el estudio, Hoenig (2019) en un sondeo realizado en Alemania señala que un 56% de las compañías estiman que la falta de colaboradores capacitados en esta nación es el trance organizacional más considerable. En cuanto, la toma de decisiones siempre ha sido primordial dentro de una compañía, en varias oportunidades dependerá el trayecto que cogerá la organización.

Tal es el caso, Toapanta (2018) posterior a una investigación a pequeñas y medianas entidades en Cantón Machala menciona que por lo habitual es el propietario de la entidad el que asume toda la responsabilidad ante la toma de decisiones de los líderes sobre las actividades a desarrollar y el aprendizaje continuo hacia los empleados.

Sin embargo, en el contexto nacional Gutiérrez y Molina (2021) en su artículo publicado en la web del diario El Comercio indican que una deficiente gestión de los recursos también se vería orientada por la toma de decisiones que no están amparadas en convicción. Por ej., en el periodo legislativo 2020-2021, más del 90% de proyectos de ley carecían de un estudio técnico severo.

Por otra parte, en el contexto local tomamos como punto de investigación al ente público del estado peruano encargado del sector agrario, con 78 años desde

su creación. Donde percibimos un quebrantamiento significativo de los principios fundamentales en una organización: orientación al objetivo, jerarquía, especialización, responsabilidad y cadena de mando.

En consecuencia, el 20% de los subordinados cumple con los indicadores de gestión por resultados, el cual afecta considerablemente un 80% de la productividad en el área de atención del archivo central. A través de los cuales, se aprecia una escasa comunicación, debido a que la autoridad funcional no brinda las mismas oportunidades de crecimiento laboral, solo se considera al personal nombrado, originando un ambiente turbio y desigual entre los subordinados.

Además, el personal estable posee la ventaja en recibir preparación profesional como laboral ya sean seleccionados por la misma área o entidades externas. Otorgándose la importancia a la problemática expuesta se sugirió como; Pro. Gen.: ¿Cuál es la importancia de la toma de decisiones en el área de atención al usuario en una entidad del estado Pueblo Libre, 2018?

Por su parte, Hernández y Mendoza (2018) la justificación práctica es la forma de contribuir con la investigación para solucionar el dilema presentado. (p.45), con la finalidad de usar el instrumento para dar soluciones ya sea de forma grupal o individual; se investiga acrecentar las alternativas de los individuos siendo aprobadas y se consideren a futuro.

Para tal efecto, Bernal (2010) alegarse teóricamente es la pretensión de la enseñanza de idear controversia y meditación académica sobre el entendimiento actual. (p. 106), el poder brindar alternativas de solución a los problemas existentes; se emplearán habilidades para cooperar con la organización.

Igualmente, Bernal (2010) justifica metodológicamente la señal de novedosas tácticas creando conocimientos válidos y confiables. (p.107), se sostiene por el cumplimiento de los procesos indispensables que se aplicaran como métodos, técnicas e instrumentación que facultará la obtención de la validez y la confiabilidad de ser participe en alcanzar un excelente resultado de investigación, el cual sirva de modo guía para futuras investigaciones.

Sugiriéndose como; Obj. Gen.: Identificar la importancia de la toma de decisiones en el área de atención al usuario en una entidad del estado; cuyos

rotundos; Obj. Esp.: (a) Identificar el problema en el área de atención al usuario; (b) Identificar los criterios en el área de atención al usuario; (c) Ponderar los criterios en el área de atención al usuario; (d) Desarrollar las alternativas en el área de atención al usuario; (e) Analizar las alternativas en el área de atención al usuario; (f) Seleccionar las alternativas en el área de atención al usuario.

Con respecto, la hipótesis general y las hipótesis específicas son nulas o no aplican en este estudio porque no hay manipulación presente de la variable objeto de estudio. Por ello se hace necesario, la recolección de datos por vez única en una situación específica.

II. MARCO TEÓRICO

Según Sampieri (2018), definió que el marco teórico es un extracto de artículos, documentos y libros que determinan el entorno de ayer y el entorno existente del problema de investigación. (p.186). Por consiguiente, se busca sostener mediante los antecedentes internacionales y nacionales.

A nivel internacional, mediante la aplicación de un método descriptivo y su instrumento la encuesta, Del Agua (2016) con la finalidad de tomar la mejor decisión para caracterizar el proceso de subcontratación de una cadena de distribución del sector del mueble y se determinó que la subcontratación no es una estrategia rentable, ni original. Así mismo, García (2016), cuyo fin fue determinar métodos y modelos para la descentralización en la toma de decisiones administrativas en empresas pymes, de método descriptivo, con una población y muestra de 60 colaboradores y se concluye que existe una leve descentralización en dichas empresas. Cabrera (2015), tuvo como propósito reconocer y describir cómo se toman las decisiones en comunicación organizacional, con una población de 103 directores e instrumento la encuesta.

A nivel nacional, Florentino (2017), con la intención de diagnosticar la autoridad de la toma de decisiones en la eficacia organizacional de Confort Avícola, de método descriptivo y población de 40 colaboradores. Igualmente, De la Cruz (2016), con la finalidad de describir el proceso de la toma de decisiones desde la apreciación de los maestros de las instituciones educativas del estado, método descriptivo, técnica encuesta e instrumento cuestionario. Lozano (2016), del mismo modo que los anteriores, su método fue descriptivo y cuyo fin interpretar la autoridad de la dirección en tomar la determinación.

Al respecto de las ideas teóricas de la variable toma de decisiones, Abellán y Pardo (2021), en su artículo de estudio nos indicó que la carencia moral de los jefes perjudica la toma de decisiones y a la estructura de la empresa. (pp.77). Salas (2021) manifestó el rol de la comunicación interna como un elemento importante para la toma de decisiones y en la innovación de la marca interna, el cual permite más compenetración de los individuos en la compañía. (p.126). Sánchez y Divan

(2021) puntualizó que el ente observado y del entorno en el que se encuentra sumida, las decisiones acatan en tiempo real las medidas alcanzadas. (pp.21-31).

Otra forma de contribuir, Ayçin (2020) definió que es un proceso en el que siempre se elige la mejor opción considerando ciertos criterios en cada situación encontrada. Gestionar correctamente la evolución de toma de decisiones para empresas, es importante que tomen decisiones efectivas y precisas. (pp.3). Huang (2020) determinó que es importante que los individuos entiendan y asimilen la cultura organizacional, por consiguiente, facilitará la aclimatación del individuo a su ambiente de trabajo y la comunicación efectiva. (pp.165-181).

Asimismo, Joseph y Gaba (2020) precisaron que la toma de decisiones se aplica más en los resultados de la estructura organizacional. (pp.267-302). Rojas, Vivas, Mota y Quiñonez (2020), mencionaron que los jefes del cambio cooperan con el proceso de transformación, el cual deben afianzar la toma de decisiones y brindar el apoyo respectivo de las actividades. De tal modo, se induce a la imaginación, enfrentar a los simpatizantes a razonar como se hacen las labores, fomentando la motivación y la conducta de los colaboradores. (pp.243). Oliveira, Passos y Ribeiro (2019) especificaron que ser partícipes en la toma de decisiones es demostrar las habilidades necesarias, el interés de la enseñanza y cultura como una inversión que hace la entidad en provecho de sus empleados. (pp.81-97).

Igualmente, Brugnerotto, Sevilha, Graziano y Oswaldo (2018) determinaron que incurrir de modo propicio en la toma de decisiones y la calidad del servicio; la comunicación afirmativa e interna accede la interrelación entre la autoridad funcional y el resto de la entidad. (pp.128-138). Da Silva y Estender (2018) definieron que una ventaja del endomarketing es el progreso continuo de la cultura y clima organizacional. Asimismo, incurre propiciamente en la fidelización y motivación de los empleados. Dykes, Hughes-Morgan, Kolev y Ferrier (2018) explicaron que la agilidad en la toma de decisiones se describe a la fluidez de congregar y ejecutar los recursos, etapas, habilidades y labores para aprovechar estratégicamente las oportunidades establecidas. (pp.266-278).

Dentro de este marco, Hiller, Michele y Vitman (2018) precisaron que tomar decisiones y ejecutar acciones debemos alegar a las carencias desiguales de sus

entornos, alcanzado las metas estratégicas canalizadas a su percepción. Lauenroth, Blankart y Stargardt (2018) concretaron que la práctica colectiva tiene un mayor efecto en las decisiones, entender la toma de decisiones normativas es de gran interés para los líderes. Marchisotti, Domingos, Almeida (2018) determinaron que la toma de decisiones es de índole ecuánime, donde hay escasa cultura sobre de que es tomar una decisión instintiva.

Al mismo tiempo, Brinckmann, Villanueva y Singh (2017) explicaron que el comportamiento estratégico de los líderes compromete al levantamiento de una lista de acciones, las decisiones organizacionales y el aprovechamiento de los recursos. Fredrickson y laquinto (2017) puntualizaron el proceso de la toma de decisiones y el cumplimiento de las organizaciones motivando al contexto permanente o en situación de pasividad. (pp.516-542). Intezari y Pauleen (2017) fijaron que tomar decisiones apropiadas expresa un conjunto de aptitudes, criterios de toma de decisiones que transforman totalmente el desarrollo de la toma de decisiones. Truong, Hallinger y Sanga (2017) aclararon que son cuantiosas las investigaciones que indagan entender la toma de decisiones en el aspecto cultural. (pp.77-100).

Por su parte, Hafenbradl, Waeger, Marewski y Gigerenzer (2016) manifestaron que las decisiones deben tomarse en corto tiempo, teniendo en cuenta una pequeña parte de la información disponible. (pp.215-231). Laskovaia y Shirokova (2016) determinaron el entendimiento habitual de una compañía exitosa se vincula con la cualidad de sus etapas de análisis estratégico, competitividad y planificación. Pacheco y Gomes (2016) especificaron que se basa en la coherencia, afirmar la toma de decisiones de la alta gerencia, considerando su grado jerárquico. (pp.2485-2496).

Según el estudio de Reis, Graziano, Oswaldo, Pizzinatto y Spers (2016) explicaron que fomentar el endomarketing es motivar la intervención de los individuos en la toma de decisiones. (pp.626-641). Zeni, Buckley, Mumford y Griffith (2016) en su artículo manifestaron que las experiencias traen consigo oblicuidad que tienen el riesgo latente de desfavorecer la toma de decisiones en una sociedad de permutas constantes. (pp.838-855).

De igual manera, Caldwell, Licon y Floyd (2015) calificaron que facultar una ventaja competitiva durante el progreso de la compañía es proponer que la inversión solicitada pueda llevarse a efecto las estrategias de endomarketing. Jumi, Sarala, Tarda y Weber (2015) detallaron que la rapidez con la que tomamos decisiones depende de la naturalidad y ductilidad de los recursos. Lerner, Li, Valdesolo y Kassam (2015) ratificaron que las emociones predominan las alternativas y los juicios de la autoridad funcional en sus decisiones.

Sin embargo, el autor Ribeiro (2015) en su artículo manifestó que los niveles jerárquicos más altos abren espacio para innovadoras decisiones demostrado en el proceso de toma de decisiones. (p.149). Rzeszutek, Szyszka y Czerwonka (2015) señalaron que los expertos con amplia inteligencia de un asunto especial, en oportunidades están sometidos por oblicuidades cognitivos, conductuales y emocionales que desfavorecen sus decisiones. (pp.337-352).

Según los autores Andriotti, Freitas y Martens (2014) aclararon que sea irracional o racional, existe una lista de inquietudes respecto a las decisiones, ya sea parcial o imparcial, en tal sentido, es un asunto de interés tanto administrativo como normativo. (pp.163-181). Corso, Raimundini, Granado y Janissek-Muniz (2014) explicaron que el ámbito de la veracidad y la inseguridad se lleva a cabo la toma de decisiones, donde la última alternativa origina que la decisión sea más difícil. (pp.199-217).

Asimismo, Pérez et al. (2014) argumentaron que el factor de rango, muchas veces fijado por la longevidad, en la que los individuos veteranos puedan desempeñar cargos superiores, tiene un rol principal importante en el proceso de tomar decisiones. (pp.77-83). Petraglia, Gati, Yu, Nascimento y Camargo (2014) determinaron que la tabla de estrategia y el árbol de decisión son acciones que producen un resultado esperado, luego de un análisis detallado de todas las opciones disponibles. (pp.361-378).

Finalmente, Robbins y Coulter (2014) en su libro definieron que la variable es el modo en que los colaboradores toman decisiones en las compañías en el cual escogen entre dos o más opciones y están respaldadas esencialmente por sus apreciaciones, sus opiniones y sus estimaciones. Sammani y Boekhorst (2014)

puntualizaron que la dificultad en la carencia del capital humano puede favorecer a esclarecer los objetivos estratégicos de la toma de decisiones.

Robbins et al. (2014) mencionaron que la toma de decisiones comprende un desarrollo de ocho etapas que inicia con la identificación de un problema y finaliza con la evaluación de los resultados de la decisión. (p.164).

Cabe mencionar que nuestra primera dimensión: (a) Identificación del problema, según Robbins y Coulter (2014) sostuvieron que la toma de decisiones como proceso inicia con la presencia de un problema o más particularmente de la disconformidad entre la posición presente y la posición anhelada. La segunda dimensión: (b) Identificación de criterios, determinan que los criterios son lo oportuno en una decisión. La presencia del problema permite reconocer los criterios de decisión que serán sobresaliente para la conclusión al problema. (p.165).

Asimismo, la tercera dimensión: (c) Ponderación de criterios, según Robbins y Coulter (2014) mencionan que es básico ponderar las variables que se incorporan en la lista, con la finalidad de darles la preferencia acertada en la decisión. Los criterios elegidos en la etapa anterior no poseen el mismo interés. La cuarta dimensión: (d) Desarrollo de alternativas, señalan que la consecución de todas las alternativas posibles que puedan alcanzar lograr el triunfo para la determinación del problema. (p.165).

Por otra parte, la quinta dimensión: (e) Análisis de alternativas, según Robbins y Coulter (2014), sostuvieron que posterior al desarrollo de alternativas, el individuo u líder que toma las decisiones debe analizarlas atentamente. Fortalezas y debilidades retornan indudable en la semejanza de criterios y valores decretados en las etapas 2 y 3. La sexta dimensión: (f) Selección de alternativas, en esta etapa consta elegir la alternativa sobresaliente de todas las evaluadas. (p.165).

Además, la séptima dimensión: (g) Implantación de alternativas, según Robbins y Coulter (2014), durante el proceso de selección queda terminado con la etapa anterior, aunque la decisión puede frustrarse si no lleva a cabo acertadamente. La etapa procura que la decisión se lleve a cabo, y comprende conceder a saber la decisión a los individuos perjudicados y obtener que se

involucre con la misma. Si los individuos que tienen que ajusticiar una decisión ayudan en el proceso, es más sencillo que participen con ánimo. (p.165).

Por último, la octava dimensión: (h) Evaluar decisión, según Robbins y Coulter (2014), se considera la evolución como efecto de la toma de decisiones el cual debe haber mejorado el problema. Si el efecto de la estimación se encuentra que aún persiste el problema tendrá que realizar la investigación de lo que se hizo mal. Las soluciones a estas interrogantes nos pueden llevar de retorno a uno de las primeras etapas e inclusive a la primera etapa. (p.165).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Sobre el tema, Hernández y Mendoza (2018) en su libro definieron que el diseño no experimental es la investigación dirigida sin control intencional de los factores y en el que sólo se ven las maravillas en su hábitat. (p.46).

La presente investigación fue de tipo no experimental porque no habrá manipulación de la variable.

Asimismo, Hernández y Mendoza (2018) indicaron que los diseños de exploración condicional o transversal recogen información, su motivación es representar los factores y examinar su tasa e interrelación en un momento determinado. (p.46).

Por lo tanto, la presente investigación fue de tipo transversal, ya que la recopilación de información se realiza en un solo momento.

La investigación tuvo una metodología cuantitativa cuando depende de la constitución y estimación de factores, mediciones y marcadores, la información debe reaccionar a estos componentes y será sustancial en el caso de que se advierta y confirme aquí o allá.

3.2. Variable de operacionalización

Vinculado al concepto, Hernández y Mendoza (2018) una variable es una propiedad que puede cambiar y cuya variedad es indefensa a la estimación o a la percepción, se aplica a individuos u otros seres vivos, artículos, realidades y maravillas que adquieren diversas cualidades respecto a la variable aludida. (p.47).

Si bien es cierto, el manipular una variable independiente es importante indicar lo que se va a percibir por esa variable en el experimento (definición funcional de la prueba). Es decir, trasladar la idea hipotética a un impulso exploratorio.

No obstante, Hernández y Mendoza (2018) precisaron que la operacionalización de los factores es el camino para llevar una variable del plano teórico a un plano sustancial, operacionalizar una variable es hacerla cuantificable. (p.47). En tal sentido, operacionalizar una variable tiene los siguientes pasos: (a) Significado de la variable. (b) Decidir los elementos de la variable. (c) Establecimiento de los indicadores y subindicadores fundamentales. (d) Elaboración de las escalas de estimación.

La variable toma de decisiones se aborda en ocho dimensiones como identificación del dilema, identificación de los criterios, ponderación de los modelos, desarrollo de las elecciones, análisis de las elecciones, elección de las opciones, implementación de las elecciones y evaluación de la elección que se estimará a través de los indicadores que se encuentran en la matriz de consistencia, necesidad, alerta, discernimiento, elección, pensamiento, orden de prioridades, disposición, pertinencia, habilidad competente, capacidad de innovación, evaluación, alternativas, decisión, comunicación, responsabilidad, medidas correctoras y resultados.

Sin duda, Hernández y Mendoza (2018) puntualizaron que el significado funcional u operacional de cada factor reconocido en la investigación aborda el desglose de la variable en puntos de vista progresivamente sencillos que permiten la conjetura más extrema para tener la opción de cuantificarla, estas perspectivas se reúnen bajo los grupos de mediciones, punteros y, si es esencial, sub-marcadores. Las mediciones o dimensiones abordan la región que incorpora la variable y a partir de la cual se determinan los punteros, los últimos establecen los puntos de vista que se deducen de la medición, que serán el objeto de investigación. (p.48).

3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis

Al respecto, Hernández *et al.* (2018) definieron que la población o el universo es el conjunto de todos los casos que coinciden con ciertos detalles, por ejemplo: deben estar obviamente ordenados en cuanto a sus cualidades de contenido, lugar y tiempo. (p.48).

Para la elaboración de esta investigación, se consideró como población a 21 trabajadores del área administrativa: 1 jefe, 2 secretarias, 2 expertos en artilugios, 2 funcionarios jurídicos, 4 facultativos de dirección, 10 personal de crónica (bóvedas).

De acuerdo con Bernal (2010), la muestra es la pieza de la población que se elige, de la cual se obtienen realmente los datos para el avance de la investigación y sobre la cual se completará la estimación y percepción de los factores investigados. (p.106).

En resumen, si la población es pequeña, es ventajoso hacer un estudio censal, pero en el caso de que la población sea extremadamente enorme, debemos depender de los ejemplos o muestras.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La selección de los instrumentos se realizó con el fin de favorecer la operacionalización de los factores. En vista de ello, se establecieron el método y el instrumento de acompañamiento.

Las estrategias de selección de información son las diversas estructuras o métodos de obtención de datos. Una estrategia o técnica que trata de adquirir datos dados por una reunión o prueba de sujetos sobre sí mismos, o de acuerdo a un punto específico. Entonces, en ese punto, se sostiene que el estudio utilizó la encuesta con el objetivo de recoger información a través del uso del instrumento.

Los instrumentos son los métodos materiales utilizados para recoger y almacenar datos. En este estudio, se utilizó como instrumento un cuestionario con una escala tipo likert que incluía preguntas coordinadas, que presentan una disposición cerrada y predeterminada.

Por su parte, Bernal (2010) en su libro indicó que el cuestionario es un conjunto de indagaciones destinadas a crear la información fundamental, determinada para cumplir con los destinos del proyecto de investigación. (p.106).

Sobre la validez o legitimidad del contenido, Hernández *et al.* (2018) aludieron que la medida en que un instrumento refleja un área de sustancia particular de lo que mide. (p.48). Los resultados de la validez se obtuvieron mediante el juicio de expertos.

Al respecto de la confiabilidad, Hernández *et al.* (2018) expresaron que la medida en que su aplicación repetida a un individuo o artículo similar crea resultados similares. (p.48). Los resultados de la confiabilidad se hallaron a través del alfa de cronbach para determinar si el grado de medición es fiable.

Tabla 1

Niveles de confiabilidad

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confinable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

Nota. Esta tabla contiene la relación de los valores de confiabilidad y el nivel correspondiente.

Tabla 2

Estadística de fiabilidad toma de decisiones

Alfa de Cronbach	Nº de ítems
,857	31

Nota. Esta tabla indica el resultado del alfa de cronbach aplicado a los 31 ítems de la variable toma de decisiones.

Los resultados de la confiabilidad se hallaron a través del alfa de cronbach para determinar si el grado de medición es fiable. En efecto, el instrumento conformado por 31 ítems politómicos tuvo un coeficiente de ,857, el mismo que es considerado alto, es decir, la confiabilidad del cuestionario es muy buena.

3.5. Procedimientos

El instrumento utilizado se aplicó al cuerpo de individuos pertenecientes al área administrativa de estudio y constó de 31 ítems o preguntas, con un tamaño de 21 encuestados. En la consecuencia del Alfa de Cronbach, se tiende a inferir que existe un 85% de confiabilidad en cuanto a la variable toma de decisiones.

3.6. Método de análisis de datos

Se utilizó el programa factual SPSS - adaptación 21, ya que permite realizar diferentes investigaciones de los factores utilizados para esta exploración, mostrando de forma fascinante los efectos posteriores del equivalente. Los

resultados se introdujeron en forma de tablas y diagramas para que pudieran observarse con claridad.

La estrategia de la investigación cuantitativa de la información se pondrá de manifiesto mediante el uso de mediciones inequívocas, que permitirán ensamblar y orquestar la información en tablas o esquemas, al igual que en la estructura realista

3.7. Aspectos éticos

El objeto de estudio se completó según las reglas morales fundamentales de objetividad, confiabilidad, consideración de los privilegios de las personas ajenas y conexiones equivalentes (Universidad César Vallejo). Se aceptaron responsabilidades morales antes, durante y después de la interacción del examen; consentir la regla de clasificación, la consideración del orgullo humano y el derecho a la protección. El presente informe de investigación tiene un nivel de similitud según el software de turnitin del 12%.

IV. RESULTADOS

Los resultados del análisis descriptivo son:

Tabla 3

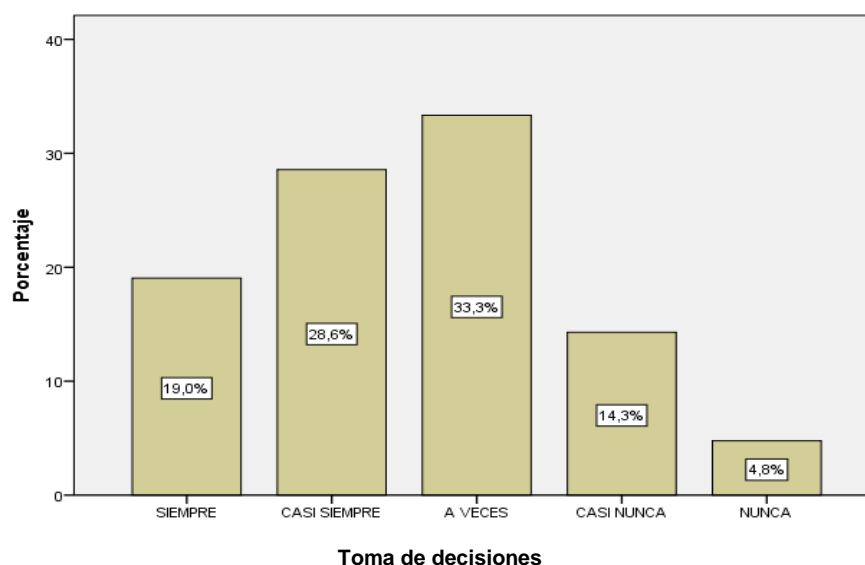
Niveles y porcentajes de la toma de decisiones

		Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válido	Siempre	4	19,0	19,0	19,0
	Casi siempre	6	28,6	28,6	47,6
	A veces	7	33,3	33,3	81,0
	Casi nunca	3	14,3	14,3	95,2
	Nunca	1	4,8	4,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Nota: La tabla indica los niveles y porcentajes existentes de toma de decisiones, donde se puede encontrar que el 33,3% indica que a veces se toman decisiones irregulares.

Figura 1

Percepción de la toma de decisiones



Nota. El grafico representa el porcentaje de los niveles de la variable toma de decisiones.

En la tabla 1 y figura1, el 33.3% de los empleados del área de atención al usuario en una entidad del estado, ubicada en Pueblo Libre, responde que a veces se toman decisiones irregulares, el 28.6% indica que casi siempre, el 19% menciona que siempre, el 14.3% expresa que casi nunca y el 4.8% manifiesta que nunca.

Tabla 4

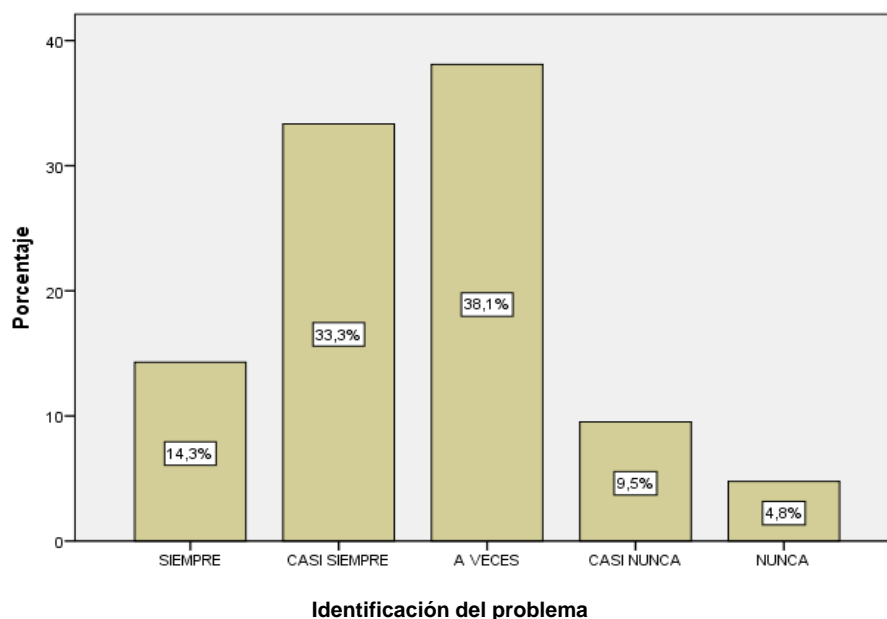
Niveles y porcentajes de la identificación del problema

		Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válido	Siempre	3	14,3	14,3	14,3
	Casi siempre	7	33,3	33,3	47,6
	A veces	8	38,1	38,1	85,7
	Casi nunca	2	9,5	9,5	95,2
	Nunca	1	4,8	4,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Nota: La tabla indica los niveles y porcentajes existentes de la identificación del problema, donde se puede encontrar que el 38.1% señala que a veces no identifican el problema.

Figura 2

Percepción de la identificación del problema



Nota. El gráfico representa el porcentaje de los niveles de la dimensión identificación del problema.

En la tabla 2 y figura 2, el 38.1% de los empleados del área de atención al usuario en una entidad del estado, situada en Pueblo Libre, señala que a veces no identifican el problema, el 33.3% indica que casi siempre, el 14.3% menciona que siempre, el 9.5% expresa que casi nunca y el 4.8% manifiesta que nunca.

Tabla 5

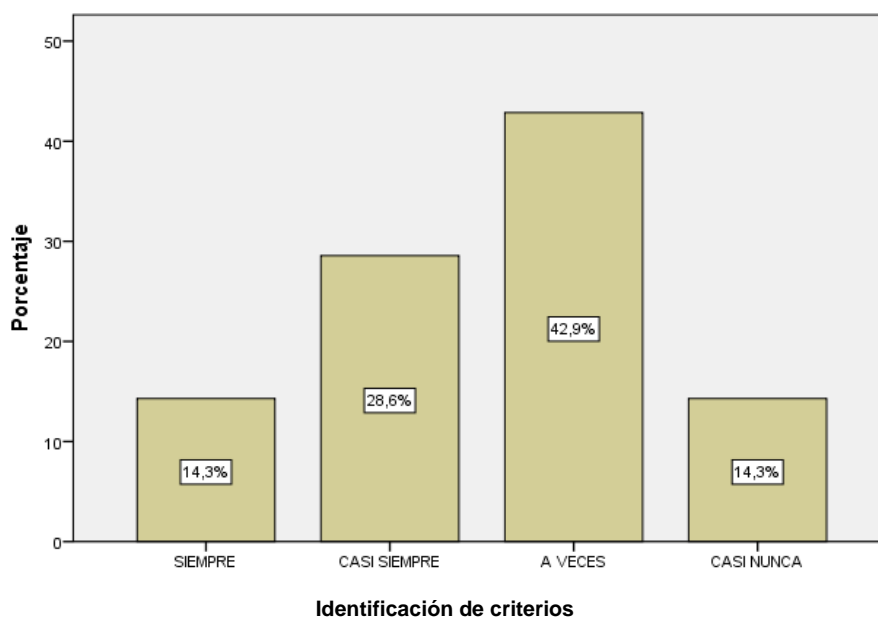
Niveles y porcentajes de la identificación de criterios

		Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válido	Siempre	3	14,3	14,3	14,3
	Casi siempre	6	28,6	28,6	42,9
	A veces	9	42,9	42,9	85,7
	Casi nunca	3	14,3	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Nota: La tabla indica los niveles y porcentajes existentes de la identificación de criterios, donde se puede encontrar que el 42.9% expresa que a veces no identifican los criterios.

Figura 3

Percepción de la identificación de criterios



Nota. El gráfico representa el porcentaje de los niveles de la dimensión identificación de criterios.

En la tabla 3 y figura 3, el 42.9% de los empleados del área de atención al usuario en una entidad del estado, situada en Pueblo Libre, expresa que a veces no identifican correctamente los criterios, el 28.6% señala que casi siempre, el 14.3% manifiesta que siempre y el 14.3% menciona que casi nunca.

Tabla 6

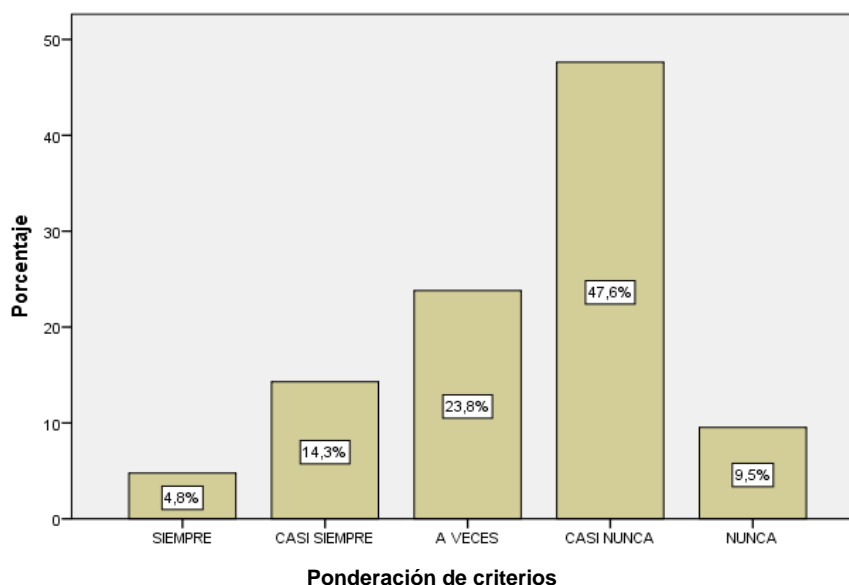
Niveles y porcentajes de ponderación de criterios

		Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válido	Siempre	1	4,8	4,8	4,8
	Casi siempre	3	14,3	14,3	19,0
	A veces	5	23,8	23,8	42,9
	Casi nunca	10	47,6	47,6	90,5
	Nunca	2	9,5	9,5	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Nota: La tabla indica los niveles y porcentajes existentes de la ponderación de criterios, donde se puede encontrar que el 47.6% determina que nunca se ponderan los criterios.

Figura 4

Percepción de ponderación de criterios



Nota. El gráfico representa el porcentaje de los niveles de la dimensión ponderación de criterios.

En la tabla 4 y figura 4, el 47.6% de los empleados en el área de atención al usuario en una entidad del estado, situada en Pueblo Libre, determina que casi nunca se establece una adecuada ponderación de criterios, el 23.8% señala que a veces, el 14.3% expresa que casi siempre, el 9.5% menciona que nunca y el 4.8% indica que siempre.

Tabla 7

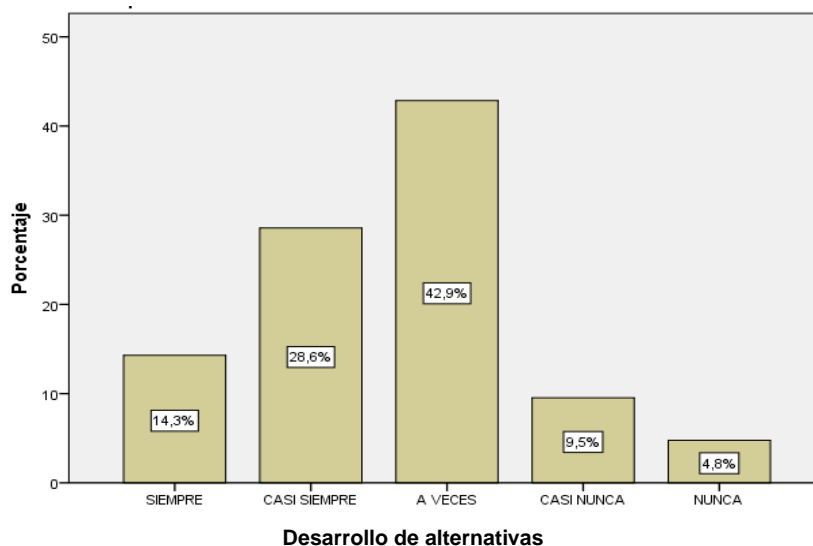
Niveles y porcentajes del desarrollo de alternativas

		Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válido	Siempre	3	14,3	14,3	14,3
	Casi siempre	6	28,6	28,6	42,9
	A veces	9	42,9	42,9	85,7
	Casi nunca	2	9,5	9,5	95,2
	Nunca	1	4,8	4,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Nota: La tabla indica los niveles y porcentajes existentes en el desarrollo de alternativas, donde se puede encontrar que el 42.9% indica que a veces no se plantea el desarrollo de las mismas.

Figura 5

Percepción del desarrollo de alternativas



Nota. El gráfico representa el porcentaje de los niveles de la dimensión desarrollo de alternativas.

En la tabla 5 y figura 5, el 42.9% de los empleados del área de atención al usuario en una entidad del estado, situada en Pueblo Libre, indican que a veces el desarrollo de alternativas es escaso por la falta de compromiso, el 28.6% manifiesta que casi siempre, el 14.3% señala que siempre, el 9.5% indica que casi nunca y el 4.8% señala que nunca.

Tabla 8

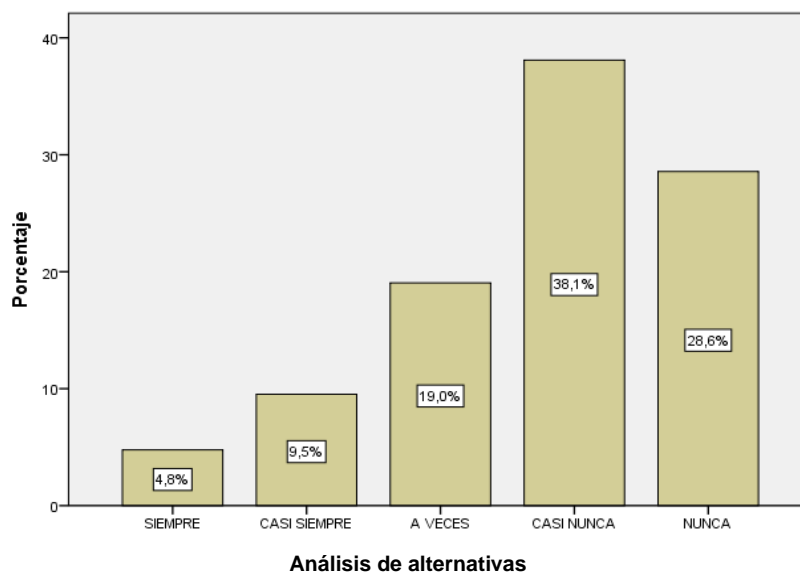
Niveles y porcentajes del análisis de alternativas

		Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válido	Siempre	1	4,8	4,8	4,8
	Casi siempre	2	9,5	9,5	14,3
	A veces	4	19,0	19,0	33,3
	Casi nunca	8	38,1	38,1	71,4
	Nunca	6	28,6	28,6	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Nota: La tabla indica los niveles y porcentajes existentes del análisis de alternativas, donde se puede encontrar que el 38.1% indica que casi nunca se analizan las mismas.

Figura 6

Percepción del análisis de alternativas



Nota. El grafico representa el porcentaje de los niveles de la dimensión análisis de alternativas.

En la tabla 6 y figura 6, el 38.1% de los empleados del área de atención al usuario en una entidad del estado, situada en Pueblo Libre, manifiesta que casi nunca se analizan las alternativas de solución ante un problema, el 28.6% expresa que nunca, el 19% menciona que a veces, el 9.5% indica que casi siempre y el 4.8% señala que siempre.

Tabla 9

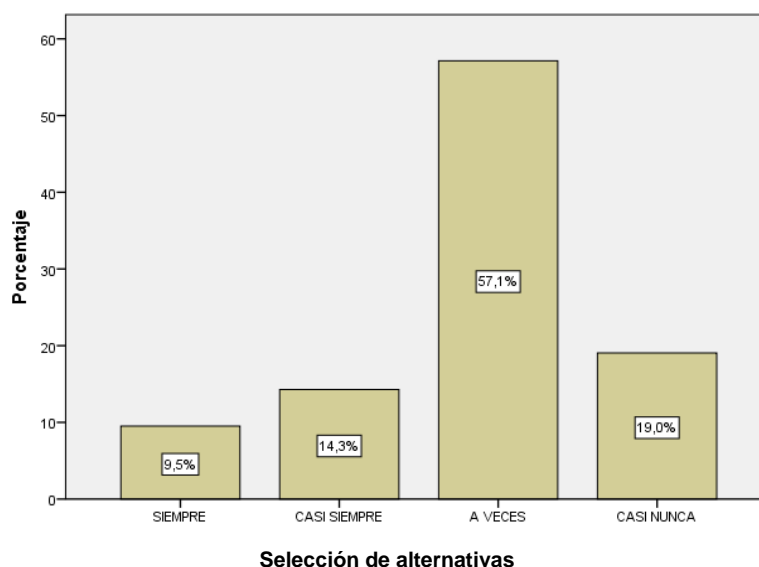
Niveles y porcentajes de la selección de alternativas

		Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válido	Siempre	2	9,5	9,5	9,5
	Casi siempre	3	14,3	14,3	23,8
	A veces	12	57,2	57,2	81,0
	Casi nunca	4	19,0	19,0	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Nota: La tabla indica los niveles y porcentajes existentes de la selección de alternativas, donde se puede encontrar que el 57.2% indica a veces se utiliza un juicio propio de las mismas.

Figura 7

Percepción de la selección de alternativas



Nota. El grafico representa el porcentaje de los niveles de la dimensión selección de alternativas.

En la tabla 7 y figura 7, el 57.2% de los empleados del área de atención al usuario en una entidad del estado, situada en Pueblo Libre, menciona que a veces utiliza un juicio propio para la selección alternativas, el 19% indica que casi nunca, el 14.3% señala que casi siempre y el 9.5% manifiesta que siempre.

V. DISCUSIÓN

En este capítulo, se revelará la discusión de los resultados obtenidos comparando con otras investigaciones relacionadas con el tema.

Dentro de este marco, Cabrera (2015) en su estudio determinó que independientemente de la ausencia de información respecto a los directores de comunicación de los modelos hipotéticos actuales para la dinámica en la administración esencial de las organizaciones, se ha descubierto que aplican los fundamentos de los modelos más fundamentales en sus ciclos dinámicos, pero sin saberlo, siguiendo los avances sensatos apartados por el límite de pensamiento dado por el cerebro.

Los directores de comunicación no diferencian estas reglas de manera planificada, ya que consideran que no existe un modelo solitario útil para cada una de las circunstancias que enfrentan en la administración de la comunicación organizacional, coincidiendo con la indagación: la transmisión de la correspondencia interna es útil para la fundación y la asistencia prestada, ambas armonizan con las indagaciones se razona que la correspondencia en un 42,9% de vez en cuando se convierte en un vector de seriedad que conlleva un valor central para la organización.

Asimismo, hay que recordar que la elección de dar una imagen falsa para tener una reputación positiva que no se corresponde con lo que es la organización, es una grave confusión que cometen algunas asociaciones; a la larga, si la asociación se queda corta en cuanto a un artículo o una administración de calidad, no tiene sentido tener una reputación decente.

Por su parte, De la Cruz (2016) en su investigación señaló que la dinámica se ve afectada por cuestiones amistosas y funcionales, muy bien puede verse que dependen del clima exterior de la fundación provocado por los choques de concurrencia social producidos entre las asociaciones.

Además, hay elecciones que deben hacerse con la experiencia de los animadores en cuestión y responsables de crear respuestas para las cuestiones planteadas; igualmente, por la forma en que hay conexiones que deben satisfacerse con un ciclo de encuesta y comprobación previa de la circunstancia,

así como mantenerse y depender de las pautas y directrices de la fundación para elegir y ejecutar la electiva que permita una respuesta para la cuestión diseccionada.

La fundación actual comunica la importancia de las elecciones en las que los diversos animadores hacen su inversión, por ser la mayor autoridad a nivel de clave para buscar respuestas para los temas introducidos. Elecciones repetitivas, elecciones previamente separadas por casos pasados con información directa sobre el tema a gestionar por ser considerados como especialistas cercanos, coincidiendo con la explicación de que en el espacio los colegas se reúnen para llegar a un acuerdo sobre las elecciones ya que además se acumulan en la pertinencia exacta de las normas como medidas fundamentales, ambos coinciden con la explicación de que lo primero son las elecciones en el 38,1% de las veces se establecen reuniones para llegar a un acuerdo con el jefe.

Por lo tanto, es fundamental interesarse por las elecciones cuando hay un tema a tratar, desglosar bien el tema para dar las diferentes otras opciones y utilizar la que mejor se adapte al objetivo.

Al respecto, García (2016) puntualizó que existe una leve descentralización en estas organizaciones, ya que el grado de control que la administración y los jefes tienen sobre los asuntos, y el nivel de especialización que existe en las organizaciones en sus ciclos funcionales, entre otros subciclos: creación, organización, coordinaciones, publicidad y ofertas, atención al cliente, correspondencia, seguridad, mantenimiento y modernización, etcétera; no es claro, exacto y adecuado, ya que los impulsos de descentralización están en los subordinados y no en los individuos que los dirigen.

Aparte de la prueba reconocible de los temas y las propuestas para la dinámica, estos son componentes que presentan las ventajas en las pequeñas organizaciones de desarrollo. Coincidiendo con la explicación de que la documentación que se supervisa en el espacio se disecciona con pulida destreza y de esta manera se trabaja con la prueba reconocible del asunto para garantizar su respuesta, el 33,3% de ambos la distinguieron de vez en cuando.

De esta manera, se recomienda que para distinguir un tema se debe ser excepcionalmente atento, previniendo los riesgos, decidiendo recoger las opciones de los compañeros y juntos tener la opción de dar el arreglo correcto.

Otra forma de contribuir, Lozano (2016) quien en su trabajo de exploración aclaró la importancia de la correspondencia, trae como fin que : La comunicación depende de la elección correcta y de que el personal que trabaja en la asociación esté inspirado; adicionalmente expresan que mantener una gran correspondencia y romper las trabas de la misma que causan decepción no transmitida e inhabilitan la exposición de los obreros limitando su productividad, adecuación y viabilidad que puede crear en los ejercicios dotados y de esta manera la decepción no solo del personal que trabaja en la fundación, sin embargo, de los clientes y por ende del área local, se quiere decir que la mayoría de los especialistas en la asociación tiene correspondencia y adecuación indefensa.

La dispersión de los trabajadores normativos por la correspondencia como lo indica la viabilidad con un nivel de 25.2% en el que se tiende a ver que tienen correspondencia y adecuación indefensa, coincidiendo con la indagación: La comunicación entre los asociados y las diferentes regiones se establece para todo el tiempo, ambos coinciden con las indagaciones descubriendo la etapa temprana en la correspondencia en un 47,6% que nunca, se establece una correspondencia perpetua con las diferentes regiones.

De igual manera, es fundamental mantener una gran comunicación, ya que dependerá de que sea todo un apoyo decente del profesorado que trabaja en la asociación, lo que producirá inspiración, productividad y viabilidad en sus capacidades. En realidad, el representante en la oficina de atención al cliente necesita comunicación con individuos de diferentes regiones, lo que provoca malestar ya que no pueden trabajar en coordinación para dar grandes datos al cliente que los demanda.

Mientras que, la interacción de la determinación se termina con el avance pasado, sin embargo, la elección puede desvanecerse en el caso de que no se complete con eficacia. Esta progresión se propone para poner en marcha la elección, e incorpora la difusión de la elección para los individuos influenciados y

conseguir que se centren en ella. Si las personas que tienen que tomar una decisión se comprometen con la interacción, es probable que apoyen la decisión con entusiasmo.

VI. CONCLUSIONES

En el contexto de los objetivos enunciados en esta investigación, se lograron argüir relativas conclusiones:

Primero. Se determinó que tomar decisiones en el área de atención al usuario, es fundamental identificar el problema, identificar y ponderar criterios, desarrollar alternativas, analizar alternativas, seleccionar alternativas, implementar alternativas y evaluar la decisión para alcanzar las metas y objetivos trazados.

Segundo. Se consiguió identificar el dilema, el cual afecta considerablemente un 80% de la productividad en el área de atención del archivo central.

Tercero. Se observó la carencia de los empleados con destrezas para una excelente atención acotándose las buenas decisiones.

Cuarto. Se logró describir los tipos de criterios que definen la toma de decisiones, fue fundamental el uso de la técnica aplicada para corroborar que no se toman en cuenta las opiniones ni las sugerencias de los empleados contratados.

Quinto. Se consiguió evidenciar que opciones serán de mayor importancia en la toma de decisiones, en tal sentido, la ponderación de criterios en los individuos determina que se les diferencia y no son favorables para difundir dictamen o veredicto establecido.

Sexto. Se logró establecer el desarrollo de opciones para la toma de decisiones, el cual está evidenciado en los resultados con el 42.9% nunca; las decisiones aceptadas no varían con la inventiva de los individuos.

VII. RECOMENDACIONES

Primero. Se sugiere que el área de Talento Humano pueda plantear con mayor continuidad la ejecución de cursos que puedan preparar a los colaboradores que trabajan en el área de Atención al Usuario.

Segundo. Se recomienda que el área de Atención al Usuario; en vinculación con las áreas de Atención a la Ciudadanía y Gestión Documentaria puedan brindar alternativas de solución a las dudas o inconvenientes ante un dilema presentado en el área. En tal situación, elegir la mejor opción y decisión justa para todos.

Tercero. Se sugiere que los colaboradores de la entidad en estudio puedan contribuir y formar parte de las decisiones cuando se originen problemas internos de solución fácil, en coordinación de la autoridad funcional.

Cuarta. Se recomienda considerar de manera justa a los colaboradores del área de Atención al Usuario; tanto la nómina contratada y nombrada deben tener las mismas oportunidades de crecimiento laboral y profesional.

Quinto. Se sugiere llevar a cabo talleres de aprendizaje y comunicación que logren impulsar el trabajo en equipo, el debate y la eufonía entre los colaboradores incrementando su amplitud y actuar de manera positiva tanto en el ámbito laboral y personal.

Sexto. Se recomienda que el área de Talento Humano pueda recolectar información y clasificar las incidencias frecuentes que se presentan en el área de investigación. En tal sentido, cada 2 meses puedan tomar acciones que permitan la mejora continua en la entidad.

REFERENCIAS

- Abellán, M., & Pardo, G. (2021). Los códigos de buen gobierno ¿son útiles para mitigar los pseudoliderazgos públicos? *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*. ISSN 2414-8938, 77. doi:<http://dx.doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.7>
- Andriotti, F., Freitas, H., & Martens, C. (2014). Proposición de un protocolo para el estudio de la intuición y el proceso de toma de decisiones. *REGE-Revista de Gestão*, 21(2), 163-181. doi:<https://doi.org/10.5700/rege524>
- Ayçin, E. (2020). *Toma de decisiones con criterios múltiples* (Segunda ed.). Ankara, Turquía: ATLAS AKADEMİK BASIM YAYIN DAĞITIM TİC. LIMITADO. ŞTİ. E-İSBN: 978-625-406-325-1. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Ejder-Aycin/publication/333918321_Cok_Kriterli_Karar_Verme_Bilgisayar_Uygulamali_Cozumler_Genisletilmis_ve_Guncellenmis_2_Baski/links/5f81fba792851c14bcbe6d54/Cok-Kriterli-Karar-Verme-Bilgisayar-Uygulamali-Coezuemler-G
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Colombia: Pearson Educación, Ltda. ISBN: 978-958-699-128-5.
- Brinckmann, J., Villanueva, J., & Singh, L. (2017). Resource management and Strategic flexibility in nascent firms. *Academy of Management Proceedings*. doi:<https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.17496abstract>
- Cabrera, M. (2015). *La Toma de Decisiones en Comunicación Organizacional*. Obtenido de Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España: <https://eciencia.urjc.es/handle/10115/13729>
- Caldwell, C., Licona, B., & Floyd, L. (2015). Internal marketing to achieve competitive advantage. *International Business and Management*, 10(1), 1-8. doi:<https://doi.org/10.3968/6298>.
- Corso, K., Raimundini, S., Granado, F., & Janissek-Muniz, R. (2014). Aplicación de la inteligencia estratégica anticipada y colectiva: Innovando la toma de decisiones estratégicas basadas en el aprendizaje y la creación de sentido. *REGE-Revista de Gestión*, 21(2), 199-217. doi:<https://doi.org/10.5700/rege526>

- Da Silva, B., & Estender, A. (2018). O impacto do endomarketing nas organizações. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 6(1), 19-35. doi:<https://doi.org/10.5585/iptec.v6i1.102>
- De la Cruz, E. (2016). *Proceso de la toma de decisiones desde la percepción de los docentes en las instituciones educativas – UGEL N° 6 Chósica*. Obtenido de Universidad César Vallejo, Lima, Perú: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/5596>
- Del Agua, J. (2016). *Caracterización del proceso de toma de decisiones de subcontratación en la cadena de distribución. Aplicación al sector del mueble*. Obtenido de Universidad Politécnica de Valencia, España: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=129335>
- Dykes, B., Hughes-Morgan, M., Kolev, K., & Ferrier, W. (2018). Organizational speed as a dynamic capability: Toward a holistic perspective. *Strategy Organization*, 17(2), 266-278. doi:<https://doi.org/10.1177/1476127018804249>
- Fajardo, C., Zona, A., & Camacho, W. (2020). Metodología para toma de decisiones gerenciales en infraestructuras IT. *Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologías De Informação*, 908-920. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/2388305269?accountid=37408>
- Florentino, S. (2017). *La Influencia de la toma de decisiones en la eficacia organizacional de Confort Avícola S.A.C.* Obtenido de Universidad César Vallejo, Lima, Perú: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/12381>
- Fredrickson, J., & laquinto, A. (2017). Inertia and creeping rationality in strategic decision processes. *Academy of Management Journal*, 32(3), 516-542. doi:<https://doi.org/10.5465/256433>
- García, Y. (2016). *Estrategias para la descentralización en la toma de decisiones gerenciales, en empresas PYMES constructoras*. Obtenido de Universidad de América, Bogotá, Colombia: <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/607/1/070515031662016-2-GEC.pdf>
- Graziano, G., Oswaldo, Y., Pizzinatto, A., & Spers, V. (2016). Programas de endomarketing na indústria de produtos orgânicos: Estudo do marketing de

- relacionamiento. *Revista Brasileira de Marketing*, 15(5), 626-641.
doi:<https://doi.org/10.5585/remark.v15i5.3410>
- Gutiérrez, J., & Molina, O. (16 de mayo de 2021). *¿Cuáles son los costos de no tener una buena gestión pública?* Obtenido de Diario El Comercio Web site: <https://elcomercio.pe/economia/peru/cuales-son-los-costos-de-no-tener-una-buena-gestion-publica-por-oswaldo-molina-y-jesus-gutierrez-opinion-noticia/?ref=ecr>
- Hafenbrädl, S., Waeger, D., Marewski, J., & Gigerenzer, G. (2016). Toma de decisiones aplicada con heurística rápida y frugal. *Revista de investigación aplicada en memoria y cognición*, 5(2), 215-231.
doi:<https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR180106>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. (Primera ed.). México: Mc Graw Hill Educación, Interamericana. ISBN: 978-1-4562-6096-5.
- Hiller, N., Michele, M., & Whitman, D. (2018). CEO personality, demography and firm-level outcomes: A meta-analysis of Upper Echelons Research. *Academy of Management Proceedings*, 2013(1).
doi:<https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.16369abstract>
- Hoenig, A. (16 de diciembre de 2019). *Encuesta: Escasez de personal en Alemania presenta riesgo empresarial*. Obtenido de DPA International (Spanish): <https://search.proquest.com/docview/2326781674?accountid=37408>
- Huang, Y. (2020). Internal marketing and internal customer: A review, reconceptualization, and extension. *Journal of Relationship Marketing*, 19(3), 165-181. doi:<https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1664873>.
- Intezari, A., & Pauleen, D. (2017). Decision-making wise management: A new concept. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1).
doi:<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.13346abstract>
- Joseph, J., & Gaba, V. (2020). Organizational structure, information processing, and decisión-making: A retrospective and road map for research. *Academy of Management Annals*, 14(1), 267-302.
doi:<https://doi.org/10.5465/annals.2017.0103>

- Jumi, P., Sarala, R., Tarda, S., & Weber, Y. (2015). *The role agility in acquisitions*. *British Journal of Management*, 26(4), 596-616. doi:<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12115>
- Laskovaia, A., & Shirokova, G. (2016). Cultural contingencies in the cognitive logic of risk - New risk performance relationship. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1). doi:<https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.10152abstract>
- Lauenroth, V., Blankart, K., & Stargardt, T. (2018). Stakeholder Engagement in Decision-Making Regulation. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1). doi:<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.11748abstract>
- Lerner, J., Li, Y., Valdesolo, P., & Kassam, K. (2015). Emoción y toma de decisiones. *Revisión anual de psicología*, 66. doi:<https://doi.org/10.1146/annurevpsych-010213-115043>
- Lozano, K. (2016). *Influencia de la Dirección en la Toma de Decisiones*. Obtenido de Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Lima, Perú: <https://es.scribd.com/document/203453309/Influencia-de-la-dirección-en-la-toma-de-decisiones>
- Marchisotti, G., Domingos, M., & Almeida, R. (19 de julio de 2018). Decision-making at the first level of management: The interference of the organizational culture. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 19(3). doi:<https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramr180106>
- Oliveira, A., Passos, C., & Ribeiro, C. (2019). O marketing interno como estrategia para motivar os colaboradores: Um estudo das PMEs da Região de Lafões. *Gestão e Desenvolvimento*, 27, 81-97. doi:<https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2019.375>.
- Pacheco, J., & Gomes, R. (2016). Toma de decisiones y alta dirección: La implementación de proyectos de cambio de gestión clínica en los hospitales del SUS. *Ciência e Saúde Coletiva*, 21(8), 2485-2496. doi:<https://doi.org/10.1590/1413-81232015218.20012015>
- Pérez, L., Nieto, M., Coll, V., Manzano, J., Espin, F., & Psotta, R. (2014). Autopercepción de la competencia en la toma de decisiones en futbolistas españoles. *Acta Gymnica*, 44(2), 77-83. doi:<https://doi.org/10.5507/ag.2014.008>

- Petraglia, J., Gati, A., Yu, A., Nascimento, P., & Camargo, A. (2014). Análisis del proceso de toma de decisiones en la ampliación del almacenamiento de etanol en el Puerto de Santos: un estudio de caso. *REGE - Revista de Gestão*, 21(3), 361-378. doi:<https://doi.org/10.5700/rege535>
- Reis, T., Brugnerotto, T., Sevilha, I., Graziano, G., & Oswaldo, Y. (2018). Endomarketing, liderança e comunicação: Reflexos na organização. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(1), 128-138. doi:<https://doi.org/10.5585/remark.v17i1.3773>.
- Ribeiro, I. (2015). Implicaciones del trabajo de March y Simon para las teorías de las organizaciones y la toma de decisiones. *Revista Iberoamericana de Estrategia*, 14(4), 149. doi:<https://doi.org/10.5585/riae.v14i4.2285>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda ed.). México: Pearson Educación.
- Rojas, O., Vivas, A., Mota, K., & Quiñonez, J. (2020). Transformational leadership from the perspective of humanist pedagogy. *Sophia no.28*, 243. doi:<https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>
- Rzeszutek, M., Szyszka, A., & Czerwonka, M. (2015). La experiencia de los inversores, los rasgos de personalidad y la susceptibilidad a los sesgos de comportamiento en el proceso de toma de decisiones. *Economía contemporánea*, 9(17), 337-352. doi:<https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.173>
- Salas, H. (2021). Internal Marketing: A tool for the effective Human Capital Management. *Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.*, 17(1), 126. doi:<https://doi.org/10.18004/riics.2021.junio.126>
- Samnani, A., & Boekhorst, J. (2014). Strategic decision making for human capital needs. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1). doi:<https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.16035abstract>
- Sánchez, M., & Divan, M. (2021). Assessment of semantic similarity in entities under monitoring: A systematic literatura mapping. *Rev.fac.ing.univ. Antioquia*, 2021(99), 21-31. doi:<https://doi.org/10.17533/udea.redin.20200476>
- Toapanta, A. (2018). *La toma de decisiones y su influencia en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el cantón Machala*. Obtenido de

Universidad Técnica de Machala, Machala, Ecuador.:
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/11968>

Truong, T., Hallinger, P., & Sanga, K. (2017). Valores confucianos y liderazgo escolar en Vietnam: exploración de la influencia de la cultura en la toma de decisiones de los directores. *Administración y liderazgo en gestión educativa*, 45(1), 77-100. doi:<https://doi.org/10.1177/1741143215607877>

Zeni, T., Buckley, M., Mumford, M., & Griffith, J. (2016). Dar "sentido" a la toma de decisiones éticas. *The Leadership Quarterly*, 27(6), 838-855. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.09.002>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia.

Identificación del problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Diseño metodológico
¿Cuál es la importancia de la toma de decisiones en el área de atención al usuario en una entidad del estado - Pueblo Libre, 2018?	Identificar la importancia de la toma de decisiones en el área de atención al usuario en una entidad del estado - Pueblo Libre, 2018.	No aplica	Toma de decisiones	Identificación del problema	Necesidad, cautela y percepción.	1,2,3,4,5,6,7	Ordinal (Escala de Likert) Nunca = 5 Casi nunca = 4 A veces = 3 Casi siempre = 2 Siempre = 1	Población: 21 individuos Diseño: No experimental
				Identificación de criterios	Decisión, consideración y jerarquía.	8,9,10,11,12,13,14		
				Ponderación de criterios	Priorización, útil y relevancia.	15,16,17,18,19,20		
				Desarrollo de alternativas	Competencia profesional y creatividad.	21,22,23,24		
				Análisis de alternativas	Identificación, evaluación y opciones.	25,26,27,28,29		
				Selección de alternativas	Elección	30,31		
Específicos	Específicos	Específicos						
¿Cómo se realiza la identificación del problema en el área de atención al usuario en una entidad del estado - Pueblo Libre, 2018?	Señalar como se realiza la identificación del problema en el área de atención al usuario en una entidad del estado - Pueblo Libre, 2018.	No aplica						
¿Qué clases de criterios son los que se sugieren en la toma de decisiones en el área de atención al usuario en una entidad del estado - Pueblo Libre, 2018?	Determinar que clases de criterios son los que se sugieren en la toma de decisiones en el área de atención al usuario en una entidad del estado - Pueblo Libre, 2018.	No aplica						

Fuente: elaboración propia.



Anexo 2. Matriz de operacionalización de la variable.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición
Toma de Decisiones	Toma de decisiones se define como: "La forma en que los individuos toman decisiones en las organizaciones, es decir eligen entre dos o más alternativas y están influidas principalmente por sus percepciones, sus carencias y sus valores". (Robbins, 1994, p. 4)	El La variable Toma de decisiones se desprende de las dimensiones a partir de ellas se extraen los indicadores señalados en la matriz de consistencia aplicando una encuesta tipo Likert para una población de 21 servidores en el área de atención al usuario	Identificación del problema	Necesidad, cautela y percepción.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Ordinal El inventario está compuesto por 31 reactivos de opción múltiple: Nunca = 5 Casi nunca = 4 A veces = 3 Casi siempre = 2 Siempre = 1
			Identificación de criterios	Decisión, consideración y jerarquía.	8 - 9 - 10 - 11 - 12 - 13 - 14	
			Ponderación de criterios	Priorización, útil y relevancia.	15 - 16 - 17 - 18 - 19 - 20	
			Desarrollo de alternativas	Competencia profesional y creatividad.	21 - 22 - 23 - 24	
			Análisis de alternativas	Identificación, evaluación y opciones.	25 - 26 - 27 - 28 - 29	
		Selección de alternativas	Elección	30 - 31		

Fuente: elaboración propia.



Anexo 3. Instrumento



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CUESTIONARIO SOBRE TOMA DE DECISIONES

Edad: ____ Sexo: ____ Grado: ____ Sección: ____ Fecha: ____ Colegio: ____

INSTRUCCIONES: A continuación, encontrarás afirmaciones sobre maneras de pensar, sentir y actuar. Lee cada una con mucha atención; luego, marca la respuesta que mejor te describe con una **X** según corresponda. Recuerda, no hay respuestas buenas, ni malas. Contesta todas las preguntas con la verdad.

OPCIONES DE RESPUESTA:

S = Siempre
 CS = Casi Siempre
 AV = Algunas Veces
 CN = Casi Nunca
 N = Nunca



Nº	PREGUNTAS	S	CS	AV	CN	N
1.	El área cuenta con los recursos ideales para el buen funcionamiento lo que repercute en la buena toma de decisiones pues se satisface la necesidad del usuario.	S	CS	AV	CN	N
2.	El área carece de colaboradores con habilidades ideales para el servicio brindado limitándose las buenas decisiones en la atención del usuario.	S	CS	AV	CN	N
3.	Los jefes realizan supervisión periódica al funcionamiento del área para reconocer sus necesidades y tomar decisiones para corregir los errores.	S	CS	AV	CN	N
4.	La documentación que se gestiona en el área es analizada con profesionalismo y facilitar así la identificación del problema para cavetlar su solución.	S	CS	AV	CN	N
5.	Todo documento que ingresa al área es cautelado con profesionalismo por los colaboradores y jefatura para darle oportunamente solución al problema.	S	CS	AV	CN	N
6.	La toma de decisiones en el área cuenta con el aporte de todos los colaboradores pues son ellos en que en el día a día perciben las incidencias con el usuario.	S	CS	AV	CN	N
7.	Cuando en el área se percibe un problema se actúa en equipo para resolverlo y ser pertinente en la decisión tomada.	S	CS	AV	CN	N
8.	Dentro del área quien toma la decisión es el jefe después de haber analizado las diferentes opiniones.	S	CS	AV	CN	N
9.	Las decisiones del área se toman en consenso empleados y jefes.	S	CS	AV	CN	N
10.	Se toma en cuenta el criterio de los colaboradores más antiguos para tomar decisiones en el área.	S	CS	AV	CN	N
11.	En el área solo predomina el criterio del jefe para tomar decisiones.	S	CS	AV	CN	N
12.	Cuando en el área se quieren tomar decisiones los colaboradores se reúnen para consensar las alternativas y el jefe promueve la participación.	S	CS	AV	CN	N
13.	El jefe encargado del área ejecuta órdenes a los colaboradores para el cumplimiento de sus labores sin tomar en cuenta las recomendaciones de los colaboradores.	S	CS	AV	CN	N
14.	En la institución los que tienen cargos jerárquicos reciben capacitaciones pues se preocupa por el buen desarrollo personal y profesional de ellos ya que solo ellos toman decisiones.	S	CS	AV	CN	N
15.	En el área se prioriza correctamente la atención a la documentación de acuerdo a las normas y políticas.	S	CS	AV	CN	N
16.	Se les da adecuada prioridad a los usuarios de la tercera edad y/o incapacidad lo que es una decisión acertada en el área.	S	CS	AV	CN	N
17.	Los colaboradores nuevos se inhiben de opinar pues consideran que se les discrimina o no son útil para la toma de decisiones.	S	CS	AV	CN	N
18.	En la toma de decisiones en el área se recogen sugerencias de parte de los usuarios.	S	CS	AV	CN	N
19.	Las decisiones tomadas en el área se establecen en estricta relevancia de las normas como criterios básicos.	S	CS	AV	CN	N
20.	Se les da adecuada relevancia a las sugerencias de los colaboradores pues ellos expresan que si se les toma en cuenta.	S	CS	AV	CN	N
21.	En el área existen colaboradores de diferentes perfiles profesionales lo que la hace más competitiva en la toma de decisiones.	S	CS	AV	CN	N
22.	Cuando se desarrollan alternativas de solución estas se elaboran con competencia profesional pues se propone lo que es real y se puede cumplir.	S	CS	AV	CN	N
23.	Las decisiones tomadas en el área se renuevan con la creatividad de los colaboradores cuando se comprueba que la anterior no funciona.	S	CS	AV	CN	N
24.	La creatividad que muestran los colaboradores contribuye con la institución pues mejora el servicio brindado.	S	CS	AV	CN	N
25.	Los colaboradores identifican las dudas de los usuarios fácilmente y las resuelven.	S	CS	AV	CN	N
26.	En un problema identificamos, analizamos y le damos la solución correcta al problema presentado pues la jefatura se encarga de velar por ello.	S	CS	AV	CN	N
27.	Cuando la jefatura evalúa el ejercicio de una decisión tomada reconoce los acuerdos y errores con responsabilidad dirigida.	S	CS	AV	CN	N
28.	La evaluación sobre las decisiones tomadas es solo competencia de altos cargos.	S	CS	AV	CN	N
29.	Los directores son los que determinan que opciones son las más acertadas para la solución del problema.	S	CS	AV	CN	N
30.	El jefe del área es el que realiza la elección de alternativas para dar solución al problema.	S	CS	AV	CN	N
31.	Cada colaborador en forma individual utiliza su juicio para una mejor elección y luego las propone.	S	CS	AV	CN	N

Fuente: elaboración propia.

Anexo 4. Validación de expertos

Certificado de validez del instrumento que mide la variable sobre Toma de decisiones

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹				Relevancia ²				Claridad ³				Sugerencias
		W	S	A	N	W	S	A	N	W	S	A	N	
DIMENSION 1: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA														
1	El área cuenta con los recursos ideales para el buen funcionamiento lo que repercute en la buena toma de decisiones pues se satisface la necesidad del usuario.				X				X				X	
2	El área carece de colaboradores con habilidades ideales para el servicio brindado limitándose las buenas decisiones en la atención del usuario.				X				X				X	
3	Los jefes realizan supervisión periódica al funcionamiento del área para reconocer sus necesidades y tomar decisiones para corregir los errores.				X				X				X	
4	La documentación que se gestiona en el área es analizada con profesionalismo y facilitar así la identificación del problema para cautelar su solución.				X				X				X	
5	Todo documento que ingresa al área es cautelado con profesionalismo por los colaboradores y jefatura para darle oportunamente solución al problema.				X				X				X	
6	La toma de decisiones en el área cuenta con el aporte de todos los colaboradores pues son ellos en que en el día a día perciben las incidencias con el usuario.				X				X				X	
7	Cuando en el área se percibe un problema se actúa en equipo para resolverlo y ser pertinente en la decisión tomada.				X				X				X	
DIMENSION 2: IDENTIFICACIÓN DE CRITERIOS														
8	Dentro del área quien toma la decisión es el jefe después de haber analizado las diferentes opiniones.				X				X				X	
9	Las decisiones del área se toman en consenso empleados y jefes.				X				X				X	
10	Se toma en cuenta el criterio de los colaboradores más antiguos para tomar decisiones en el área.				X				X				X	
11	En el área solo predomina el criterio del jefe para tomar decisiones.				X				X				X	
12	Cuando en el área se quieren tomar decisiones los colaboradores se reúnen para consensar las alternativas y el jefe promueve la participación.				X				X				X	
13	El jefe encargado del área ejecuta órdenes a los colaboradores para el cumplimiento de sus labores sin tomar en cuenta las recomendaciones de los colaboradores.				X				X				X	
14	En la institución los que tienen cargos jerárquicos reciben capacitaciones pues se preocupa por el buen desarrollo personal y profesional de ellos ya que solo ellos toman decisiones.				X				X				X	
DIMENSIONES / ítems														
DIMENSION 3: PONDERACIÓN DE CRITERIOS														
15	En el área se prioriza correctamente la atención a la documentación de acuerdo a las normas y políticas.				X				X				X	
16	Se les da adecuada prioridad a los usuarios de la tercera edad y/o incapacidad lo que es una decisión acertada en el área.				X				X				X	
17	Los colaboradores nuevos se inhiben de opinar pues consideran que se les discrimina o no son útil para la toma de decisiones.				X				X				X	
18	En la toma de decisiones en el área se recogen sugerencias de parte de los usuarios.				X				X				X	
19	Las decisiones tomadas en el área se establecen en estricta relevancia de las normas como criterios básicos.				X				X				X	
20	Se les da adecuada relevancia a las sugerencias de los colaboradores pues ellos expresan que si se les toma en cuenta.				X				X				X	
DIMENSION 4: DESARROLLO DE ALTERNATIVAS														
21	En el área existen colaboradores de diferentes perfiles profesionales lo que la hace más competitiva en la toma de decisiones.				X				X				X	
22	Cuando se desarrollan alternativas de solución estas se elaboran con competencia profesional pues se propone lo que es real y se puede cumplir.				X				X				X	
23	Las decisiones tomadas en el área se renuevan con la creatividad de los colaboradores cuando se comprueba que la anterior no funciona.				X				X				X	
24	La creatividad que muestran los colaboradores contribuye con la institución pues mejora el servicio brindado.				X				X				X	
DIMENSIONES / ítems														
DIMENSION 5: ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS														
25	Los colaboradores identifican las dudas de los usuarios fácilmente y las resuelven.				X				X				X	
26	En un problema identificamos, analizamos y le damos la solución correcta al				X				X				X	
27	Cuando la jefatura evalúa el ejercicio de una decisión tomada reconoce los acuerdos y errores con responsabilidad dirigida.				X				X				X	
28	La evaluación sobre las decisiones tomadas es solo competencia de altos cargos.				X				X				X	
29	Los directores son los que determinan que opciones son las más acertadas para la solución del problema.				X				X				X	
DIMENSION 6: SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS														
30	El jefe del área es el que realiza la elección de alternativas para dar solución al problema.				X				X				X	
31	Cada colaborador en forma individual utiliza su juicio para una mejor elección y luego las propone.												X	

Observaciones: Hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador Dr. Lino Gamarra Edgar Laureano DNE:....32650876

Especialidad del validador: **Administrador de Empresas**

San Juan de Lurigancho, 06 de marzo del 2021

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

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

Firma del Experto Informante.
Especialidad

Certificado de validez del instrumento que mide la variable sobre Toma de decisiones

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹			Relevancia ²			Claridad ³			Sugerencias
		M	S	A	M	S	A	M	S	A	
DIMENSION 1: IDENTIFICACION DEL PROBLEMA											
1	El área cuenta con los recursos ideales para el buen funcionamiento lo que repercute en la buena toma de decisiones pues se satisface la necesidad del usuario.			X			X			X	
2	El área carece de colaboradores con habilidades ideales para el servicio brindado limitándose las buenas decisiones en la atención del usuario.			X			X			X	
3	Los jefes realizan supervisión periódica al funcionamiento del área para reconocer sus necesidades y tomar decisiones para corregir los errores.			X			X			X	
4	La documentación que se gestiona en el área es analizada con profesionalismo y facilitar así la identificación del problema para cautelar su solución.			X			X			X	
5	Todo documento que ingresa al área es cautelado con profesionalismo por los colaboradores y jefatura para darle oportunamente solución al problema.			X			X			X	
6	La toma de decisiones en el área cuenta con el aporte de todos los colaboradores pues son ellos en que en el día a día perciben las incidencias con el usuario.			X			X			X	
7	Cuando en el área se percibe un problema se actúa en equipo para resolverlo y ser pertinente en la decisión tomada.			X			X			X	
DIMENSION 2: IDENTIFICACION DE CRITERIOS											
8	Dentro del área quien toma la decisión es el jefe después de haber analizado las diferentes opiniones.			X			X			X	
9	Las decisiones del área se toman en consenso empleados y jefes.			X			X			X	
10	Se toma en cuenta el criterio de los colaboradores más antiguos para tomar decisiones en el área.			X			X			X	
11	En el área solo predomina el criterio del jefe para tomar decisiones.			X			X			X	
12	Cuando en el área se quieren tomar decisiones los colaboradores se reúnen para consensar las alternativas y el jefe promueve la participación.			X			X			X	
13	El jefe encargado del área ejecuta órdenes a los colaboradores para el cumplimiento de sus labores sin tomar en cuenta las recomendaciones de los colaboradores.			X			X			X	
14	En la institución los que tienen cargos jerárquicos reciben capacitaciones pues se preocupa por el buen desarrollo personal y profesional de ellos ya que solo ellos toman decisiones.			X			X			X	
DIMENSION 3: PONDERACION DE CRITERIOS											
15	En el área se prioriza correctamente la atención a la documentación de acuerdo a las normas y políticas.			X			X			X	
16	Se les da adecuada prioridad a los usuarios de la tercera edad y incapacidad lo que es una decisión acertada en el área.			X			X			X	
17	Los colaboradores nuevos se animan de opinar pues consideran que se les discrimina o no son útil para la toma de decisiones.			X			X			X	
18	En la toma de decisiones en el área se recogen sugerencias de parte de los usuarios.			X			X			X	
19	Las decisiones tomadas en el área se establecen en estricta relevancia de las normas como criterios básicos.			X			X			X	
20	Se les da adecuada relevancia a las sugerencias de los colaboradores pues ellos expresan que si se les toma en cuenta.			X			X			X	
DIMENSION 4: DESARROLLO DE ALTERNATIVAS											
21	En el área existen colaboradores de diferentes perfiles profesionales lo que la hace más competitiva en la toma de decisiones.			X			X			X	
22	Cuando se desarrollan alternativas de solución estas se elaboran con competencia profesional pues se propone lo que es real y se puede cumplir.			X			X			X	
23	Las decisiones tomadas en el área se renuevan con la creatividad de los colaboradores cuando se comprueba que la anterior no funciona.			X			X			X	
24	La creatividad que muestran los colaboradores contribuye con la institución pues mejora el servicio brindado.			X			X			X	
DIMENSION 5: ANALISIS DE ALTERNATIVAS											
25	Los colaboradores identifican las dudas de los usuarios fácilmente y las resuelven.			X			X			X	
26	En un problema identificamos, analizamos y le damos la solución correcta al			X			X			X	
27	Cuando la jefatura evalúa el ejercicio de una decisión tomada reconoce los acuerdos y errores con responsabilidad dirigida.			X			X			X	
28	La evaluación sobre las decisiones tomadas es solo competencia de altos cargos.			X			X			X	
29	Los directores son los que determinan que opciones son las más acertadas para la solución del problema.			X			X			X	
DIMENSION 6: SELECCION DE ALTERNATIVAS											
30	El jefe del área es el que realiza la elección de alternativas para dar solución al problema.			X			X			X	
31	Cada colaborador en forma individual utiliza su juicio para una mejor elección y luego las propone.									X	

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

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg. **Dra. Yvette Cecilia Plasencia Mariños** DNI: ...18099560



Especialidad del validador: **Administrador de Empresas**

San Juan de Lurigancho, 06 de marzo del 2021

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

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

Firma del Experto Informante.

Especialidad