



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN
ADMINISTRACIÓN**

**Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la empresa de
transporte Marvisur. Lima, 2021**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Doctora en Administración

AUTORA:

Guillen Cabrera, Debora Denisse (ORCID: 0000-0003-1324-7048)

ASESOR:

Dr. Vásquez Mondragón, Walter Manuel (ORCID: 0000-0003-3210-9433)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gerencias funcionales

LIMA – PERÚ

2022

Dedicatoria

A mi esposo Marlon Tripul por acompañarme en todo momento, por haber sido mi fuente de inspiración y motivación, a mis padres Jaime Guillen y María Elena por apoyarme a lo largo de mi vida, especialmente en mi carrera profesional, por su ejemplo de perseverancia, constancia y superación que desde niña me inculcaron a luchar por salir adelante y alcanzar mis objetivos, los amo profundamente.

Agradecimiento

Dios por brindarme las fuerzas necesarias para la elaboración de mi tesis, a mi asesor Walter Mondragón por su apoyo y paciencia durante todo el proceso y a la empresa Marvisur por permitirme realizar mi investigación en su prestigiosa empresa.

Índice de contenidos

Carátula	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenido	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstrac	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	18
3.1 Tipo y diseño de investigación	18
3.2 Variables y operacionalización	19
3.3 Población, muestra y muestreo	19
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20
3.5 Procedimientos	21
3.6 Método de análisis de datos	22
3.7 Aspectos éticos	22
IV. RESULTADOS	23
V. DISCUSIÓN	32
VI. CONCLUSIONES	40
VII. RECOMENDACIONES	41
VIII. PROPUESTAS	42
REFERENCIAS	47
ANEXOS	55

Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1	Tabla de frecuencias de Habilidades Gerenciales	32
Tabla 2	Distribución de frecuencias de las dimensiones de las habilidades gerenciales	32
Tabla 3	Tabla de frecuencias de toma de decisiones	34
Tabla 4	Distribución de frecuencias de las dimensiones de la toma de decisiones	35
Tabla 5	Prueba de Normalidad de Kolgomorov – Smirnov	36
Tabla 6	Prueba de hipótesis general	37
Tabla 7	Prueba de hipótesis específica 1	38
Tabla 8	Prueba de hipótesis específica 2	39
Tabla 9	Prueba de hipótesis específica 3	35
Tabla 10	Actividades para la viabilizar la propuesta de la adquisición del cuadro de mando integral	40
Tabla 11	Cronograma de Actividades	52

Índice de gráficos y figuras

	Pág.
Figura 1 Diseño de la Investigación	23
Figura 2 Niveles de la variable habilidades gerenciales	28
Figura 3 Niveles de las dimensiones H.G	29
Figura 4 Niveles de la variable toma de decisiones	30
Figura 5 Niveles de la dimensiones de T.D	31

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los colaboradores de la empresa de transporte Marvisur Lima, 2021.

El estudio tuvo enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, descriptivo correlacional; la población estuvo conformada por 130 colaboradores, correspondiente al personal administrativo de la empresa, y el tamaño de la muestra estuvo compuesto por 98 colaboradores, siendo la elección de la misma de modo probabilístico, los instrumentos pasaron por la prueba de validez por cinco expertos de juicio y la confiabilidad de ambas variables. En cuanto a la recolección de la información, para recabar datos se utilizaron dos instrumentos que consta de 27 y 30 ítems con una escala tipo Likert, respectivamente, con un alfa de cronbach, para las habilidades gerenciales de (0.957) y para la toma de decisiones (0.976).

Entre los principales resultados se tiene que, en cuanto a la percepción habilidades gerenciales el nivel alto tiene del 77.6% de los encuestados, lo mismo que en cada uno de sus dimensiones. Además, según el coeficiente de Rho de Spearman (.508), se concluye que existe una relación altamente significativa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la empresa de transporte Marvisur. Lima, 2021 donde (p -valor <0.05). En cuanto a la dimensión habilidades personales la relación es moderada (.485), respecto a la dimensión interpersonales la relación es moderada (.472), y referente a las dimensiones grupales, la relación es moderada (.559 respectivamente), en su vinculación con la toma de decisiones.

Palabras clave: administración, habilidades gerenciales, habilidades personales toma de decisiones.

Abstract

The general objective of this research was to determine the relationship between management skills and decision-making in employees of the transport company Marvisur Lima, 2021.

The study had a quantitative approach, with a non-experimental, descriptive correlational design; The population consisted of 130 collaborators, corresponding to the administrative staff of the company, and the size of the sample was composed of 98 collaborators, being the choice of the same in a probabilistic way, the instruments passed through the validity test by five experts from judgment and reliability of both variables. Regarding the collection of information, to collect data, two instruments were used consisting of 27 and 30 items with a Likert-type scale, respectively, with a cronbach's alpha, for management skills of (0.957) and for taking decisions. decisions (0.976).

Among the main results, in terms of the perception of managerial skills, the high level has 77.6% of the respondents, the same as in each of its dimensions. In addition, according to Spearman's Rho coefficient (.508), it is concluded that there is a highly significant relationship between management skills and decision-making in the Marvisur transportation company. Lima, 2021 where (p-value <0.05). Regarding the personal skills dimension, the relationship is moderate (.485), with respect to the interpersonal dimension the relationship is moderate (.472), and regarding the group dimensions, the relationship is moderate (.559 respectively), in their relationship with decision making.

Keywords: administration, managerial skills, personal skills, decision making

Resumo

O objetivo geral desta pesquisa foi verificar a relação entre competências de gestão e tomada de decisão nos funcionários da empresa de transportes Marvisur Lima, 2021.

O estudo teve abordagem quantitativa, com desenho não experimental, descritivo e correlacional; A população foi constituída por 130 colaboradores, correspondentes ao quadro administrativo da empresa, e o tamanho da amostra foi composta por 98 colaboradores, sendo a escolha dos mesmos de forma probabilística, os instrumentos passaram pelo teste de validade por cinco especialistas da julgamento e confiabilidade de ambas as variáveis. Em relação à coleta de informações, para a coleta de dados, foram utilizados dois instrumentos constituídos por 27 e 30 itens com escala do tipo Likert, respectivamente, com alfa de cronbach, para habilidades gerenciais de (0,957) e para tomada de decisões. Decisões (0,976) .

Dentre os principais resultados, no que se refere à percepção das competências gerenciais, o nível alto tem 77,6% dos respondentes, o mesmo que em cada uma de suas dimensões. Além disso, de acordo com o coeficiente Rho de Spearman (0,508), conclui-se que existe uma relação altamente significativa entre as competências gerenciais e a tomada de decisão na empresa de transportes Marvisur. Lima, 2021 onde (valor de $p < 0,05$). No que se refere à dimensão habilidades pessoais, o relacionamento é moderado (0,485), no que diz respeito à dimensão interpessoal o relacionamento é moderado (0,472), e no que diz respeito às dimensões grupais, o relacionamento é moderado (0,559 respectivamente), na sua relação com a decisão fazer.

Palavras-chave: administração, habilidades gerenciais, habilidades pessoais, administração, tomada de decisão.

I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, experimentaron los cambios importantes en las habilidades de certificación que necesitan para prosperar con sus empleados, en la medida que la tecnología avanza y los modelos comerciales cambian rápidamente. En cualquier empresa u organización la figura gerencial es importante, los principios gerenciales hacen que las necesidades empresariales deben seleccionar a gerentes competitivos, abiertos al cambio, flexibles a una nueva estructura organizacional y enfocada a reorientar las estrategias institucionales y comerciales (Suriaga et al., 2019).

Las habilidades gerenciales son los medios que, a través de las prácticas y estrategias de gestión, técnicas y herramientas, los atributos de personalidad y los estilos operativos producen resultados efectivos dentro de una organización. En otras palabras, las habilidades gerenciales son los componentes básicos en los que se basa una gestión eficaz (Whetten y Cameron, 2011).

En las empresas la problemática más recurrente referida al factor humano, consideran que el líder o gerente en la empresa, debe estar dispuesto a encontrar riesgos, por lo tanto, toman decisiones para un cambio mejor. En ese sentido, los problemas recurrentes que tienen las empresas, es como consecuencia de la falta de habilidades gerenciales (Suriaga y Gamboa, 2019). En tal sentido, la tecnología en las habilidades gerenciales es una inversión en capital humano, para tomar mejores decisiones, con lo cual se consiguen los objetivos deseados en la organización (Portilla, 2019). Es por ello que, las habilidades gerenciales han establecido estrategias de desarrollo, es decir, son la base para construir actividades de gestión de manera óptima (Parodi, 2021).

La toma de decisiones (TD) deben adecuarse a las constantes dinámicas de los mercados, dados en su entorno organizacional que influyen en su empresa, se propone como el proceso a través del cual se brinda solución en diversas condiciones en las empresas, la estrategia fue identificar y seleccionar la mejor alternativa, encontrar la que brinde el máximo valor para la organización (Del Río et al., 2017).

En el Perú de hoy, los gerentes del sector privado necesitan desarrollar habilidades de gestión y toma de decisiones. Estas habilidades se están volviendo cada vez más una necesidad crítica y requieren de conjuntos de habilidades. Por

otro lado, la toma de decisiones es favorable en todo nivel, tanto profesional como personal.

En el contexto de la COVID 19, la empresa Marvisur se ha visto afectada por la pandemia en la reducción del personal, sobre carga de trabajo, la atención virtual, entre otras; lo ha motivado una reducción en el salario de los trabajadores. Lo que nos indica que las decisiones tomadas por los gerentes, si bien son necesarias no siempre son del agrado de las personas perjudicadas por las consecuencias de estas decisiones; en tal razón se hace necesario desarrollar una investigación que describa la relación entre las variables.

Las malas decisiones que toman las empresas es notorio que siempre afectan a los colaboradores, por lo que es importante el desarrollo de habilidades en el grupo de gerentes que permitan una mejor gestión de toma decisiones. Por lo tanto, los gerentes deben ser vistos como un factor decisivo en las organizaciones, ya que tienen la capacidad de establecer condiciones favorables para los colaboradores, definir con precisión el trabajo y generar mayor productividad. Cuando los gerentes obtienen estos resultados exitosos, los colaboradores se involucran y pueden ser más productivos en los procesos que desempeñan (Pereda, 2016).

Para la redacción del problema de investigación según Hurtado (2015) consiste en la selección e identificación del tema, su análisis y la formulación un enunciado holopráxico. graficado en una estrella con cinco puntas con las interrogantes: ¿Qué se desea saber?, ¿A cerca de qué?, ¿En quién es?, ¿Cuándo?, ¿Donde? Dentro del contexto antes explicado el problema general se formula: ¿Cómo las habilidades gerenciales se relacionan con la toma de decisiones en la empresa de transporte Marvisur, Lima 2021?, asimismo los problemas específicos están en función de las dimensiones de las habilidades gerenciales y su relación en la toma de decisiones según lo indica (Hurtado 2015, p.104).

Los tipos de justificación que se están abordando se toma en consideración lo que afirma Fernández-Bedoya (2020) señala que una investigación debe ser justificada para lo cual se debe explicar las razones que motivan su ejecución; Para Bernal (2010), la justificación en el campo de la ciencia es resolución de un problema, cuando se manifiesta un vacío de conocimiento, para cubrirse parcial o

total, con argumento contundente su desarrollo, en tal sentido en el presente trabajo se considera los aspectos siguientes:

Sobre la justificación teórica, según Méndez (1995) refiere como el fundamento de la investigación que consiste en argumentar, verificar, refutar, confrontar respecto una teoría y contrastar resultados, está se da en razón al aporte que brinda sobre la brecha de conocimiento que tienen las habilidades gerenciales y su relación con la toma de decisiones, indican que, existen diferentes reflexiones entre los directivos de la empresa y comprender la mejor interacción que existe entre ambas variables en un caso particular como es de la empresa Marvisur.

Sobre la justificación metodológica, dado que la investigación es correlacional y el instrumento para medir las variables y sus dimensiones han sido contruidos por los autores de la presente investigación estos instrumentos pueden ser utilizados como modelo para investigaciones similares en otras empresas que se desarrollen con el tema. Asimismo, la base teórica seleccionada es el respaldo para que la investigación haya logrado los resultados esperados.

Respecto a la justificación social práctica, los resultados demuestran la relación que existe entre las variables, lo que ayuda a verificar y analizar el compartimiento de ambas variables con fines de mejorar la relación. Por lo tanto, se debe fomentar entre los gerentes las buenas habilidades gerenciales y de toma de decisiones para lograr resultados adecuados que conlleven a un desempeño eficiente de la organización. Los resultados del estudio se utilizarán para enriquecer mis variables, y proporcionar recomendaciones a las autoridades de la empresa para determinar en qué situación puede ser viable tomar medidas correctivas.

Respecto a la justificación epistemológica, se revisa el estudio del filósofo Heidegger (2017), el cual establece una justificación con visión epistemológica a partir de su frase “la esencia del hombre consiste en su existencia” y además “Construir, habitar y pensar”, con lo cual el presente estudio ha explorado las habilidades gerenciales y su acercamiento a la toma decisiones, de tal manera, que acerca la interpretación que el gerente se muestra como una persona, en virtud de su experiencia y conocimiento, a través, de las manifestaciones de su ser esencial; en un entendimiento de la existencia como ser humano, para enfrentarse al mundo moderno, en el presente estudio, el análisis realizado comprende con el dimensionamiento de ambas variables, para determinar la relación planteada.

Por otro lado, se presentó el objetivo general de la investigación es, establecer qué relación existe entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la empresa de transporte Marvisur. Lima, 2021; siendo los objetivos específicos, demostrar que relación existe entre las habilidades personales y la toma de decisiones en la empresa de transporte Marvisur. Lima, 2021; demostrar que relación existe entre las habilidades interpersonales y la toma de decisiones en la empresa de transporte Marvisur. Lima, 2021; demostrar que relación existe entre las habilidades grupales y la toma de decisiones en la empresa de transporte Marvisur. Lima, 2021.

A continuación, la hipótesis general de la investigación; existe relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la empresa de transporte Marvisur. Lima, 2021; siendo las hipótesis específicas existe relaciones significativas de las dimensiones de la variable habilidades gerenciales y la toma de decisiones.

II. MARCO TEÓRICO

En este apartado se describieron los aportes relacionados con la investigación en cursos, además que la información contenida en estos antecedentes o en los estudios precedentes según el caso cuantitativo se ha considerado las orientaciones de Orozco y Díaz (2018) indica que los antecedentes son redactados en los siguientes términos a fin de sustentar las variables de estudios se han considerados los trabajos nacionales previos:

En la investigación Pimentel (2020), considera aspectos importantes sobre las variables, en la tesis plantearon el objetivo de relacionar las habilidades gerenciales y el compromiso laboral de las instituciones públicas de Lima. Desde un punto de vista metodológico, fue de enfoque cuantitativo con un nivel descriptivo correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal. El instrumento utilizado fue la encuesta que consta de 45 ítems, se aplicó un cuestionario que fue validados por expertos, con una muestra de 70 trabajadores. La conclusión correcta determina que existe una correlación moderada entre las variables.

Según Janampa (2020), el propósito del estudio fue determinar la relación de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones. La investigación fue sustentada bajo el nivel correlacional, con una muestra censal de 100 colaboradores. Los resultados obtenidos el 53% de los participantes mostraron que las habilidades gerenciales se ubican en un estándar regular y también en la toma de decisiones. Mediante la prueba de Rho de Spearman, fue ($r = 0.437$) con una correlación modernamente positiva, confirman que existe relación significativa entre las variables.

Según Cuadros (2018), el estudio realizado sobre la dificultad que se encontró en los directivos para administrar eficazmente los recursos a su disposición, menciona que los servicios proporcionados a los estudiantes no cumplen significativamente con las expectativas de los usuarios y tienen un impacto negativo en la gestión de la empresa. Su finalidad fue establecer la relación entre las habilidades gerenciales y la gestión de recursos humanos. La metodología utilizada para realizar el estudio fue un enfoque cuantitativo y el diseño descriptivo correlacional. La muestra estuvo formada por 80 unidades de investigación. El instrumento utilizado para recopilar información fueron las encuestas y la

herramienta desarrollada para registrar los datos del cuestionario. Entre sus principales conclusiones fueron que el 45,8 encuestados creen que carecen estas variables y también refieren un nivel de significancia del 5%, confirman que presenta una relación muy directa en las variables. El aporte del autor especifica la forma en cómo elegir los elementos de la muestra para realizar un estudio cuantitativo.

Para el autor Galván (2018), las preguntas del autor explican que en el contexto de las habilidades directivas inciden en el estilo de gestión. El propósito de esta investigación fue determinar el nivel de relación entre variables. Bajo el enfoque cuantitativo y el diseño utilizado no experimental. Los investigadores consideraron muestras no probabilísticas a través del juicio, porque solo se seleccionaron jefes y ejecutivos como gerentes de salud. Las herramientas utilizadas en este estudio son encuestas verificadas por expertos. Los resultados obtenidos muestran una muy buena correlación entre las variables (el Rho de Spearman es 0,89). El manuscrito proporciona una herramienta para recopilar información sobre habilidades de gestión.

Según Sánchez (2018), los investigadores determinaron como objetivo, existe una relación entre las habilidades de gestión y la toma de decisiones. El método utilizado es un método cuantitativo básico, relacionado descriptivamente con el nivel y su alcance es transversal. El instrumento de recopilación fue un cuestionario que se aplica en una muestra de 30 individuos. Se concluyó existe una alta relación de Pearson de 0.825, entre las variables de estudio. También confirmaron que el 33% de colaboradores califican a un nivel aceptable las habilidades gerenciales, esto indica que los directivos tienen habilidades gerenciales para desarrollar sus actividades. El aporte del autor especifica la forma en cómo elegir los elementos de la muestra para realizar un estudio cuantitativo.

El investigador Licas (2017), las habilidades gerenciales son de gran importancia para las empresas; y la toma de decisiones es el momento en que cambie de rumbo, influyendo positivamente en las decisiones de los directivos y asegurando el éxito de la empresa. En la investigación plantearon como objetivo determinar las habilidades gerenciales en el proceso de toma de decisiones de los gerentes de tiendas y estaciones de servicio. El investigador desarrollo un enfoque cuantitativo, de tipo básica de nivel correlacional, utilizo un diseño no experimental

de corte transversal. El instrumento fue la encuesta aplicada en una muestra de 100 personas. Se concluyó que las habilidades gerenciales influyeron en la toma de decisiones en un 70,5% (Nagelkerke 0,705); el 48% de las habilidades gerenciales y el 69% de los directivos en la toma de decisiones eran aceptables, Asimismo, los administradores perciben que las dimensiones el 71% fueron las habilidades individuales y el 59% habilidades grupales consideran un nivel aceptable, mientras que los grupos interpersonales tienen el 59% del nivel de habilidad no suficiente. El aporte ofrece un instrumento que proporciona información sobre las variables.

Según Romero (2018), realizó una investigación sobre las habilidades de gestión y la toma de decisiones de gestión de los gobiernos locales, utilizando tipos relacionados de métodos cuantitativos y diseños de investigación no experimentales. La muestra fue de 157 colaboradores de esta ciudad. Como resultado, a través de la prueba estadística Rho de Spearman, se puede observar que existe una relación significativa entre las variables y el coeficiente de correlación es de 0,701.

De manera similar, consideramos los siguientes trabajos previos internacionales; Según Popescu y otros, (2020) tiene como objetivo investigar el papel de las habilidades de gestión en el desarrollo sostenible de las pymes, centrándose en la autoconciencia, la inteligencia emocional y las habilidades interpersonales de los emprendedores. La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo consistió en la distribución de cuestionarios anónimos a una muestra representativa de empresarios, en el Mehedinti County, Rumanía. Los datos recolectados fueron centralizados, procesados, y evaluado. En conclusión, las habilidades gerenciales incluyen una comunicación eficiente y una buena relación con todas las personas, desde todos los campos. Sin estas habilidades, un emprendedor se limitaría solo a interactuar con ciertas personas que son compatibles con su estilo de comunicación, restringiendo así su capacidad para transmitir su visión y metas más lejos. Por lo tanto, se concluyó que dicho estudio puede ser útiles para que los emprendedores comprendan que el desarrollo de sus habilidades gerenciales contribuye al desempeño y sostenibilidad en términos de Gestión de Recursos Humanos, Marketing, Ventas, Producción, Logística. Por

último, pero no menos importante, los resultados de este estudio contribuyen a enriquecer la literatura sobre los aspectos de habilidades gerenciales.

Los investigadores Moya-Espinosa et al, (2019), este artículo tuvo como objetivo determinar la toma de decisiones de las empresas hoteleras relacionadas a la Asociación de Turismo y Hotelera de Colombia, Cotelco. Se establecen las características, procesos y herramientas utilizadas en la toma de decisiones indica que, entre varias opciones, es un proceso que puede orientar el curso de acción y resolución de problemas, actuales o potenciales. La metodología de investigación es de tipo descriptivo. El instrumento de recopilación fue una encuesta estructurada por 28 preguntas que se aplica en una muestra de 54 gerentes. Se concluyó que el 70,9% de las empresas entrevistadas los gerentes desarrollan procesos estructurados en la toma de decisiones y se trasladan a microempresas tienen que adoptar determinadas acciones para utilizar sus herramientas de gestión en control de calidad y atención al cliente. También indico que existen diferentes estilos de toma de decisiones y liderazgo, dependiendo de las distintas situaciones requieren un estilo propio, según la objetividad, importancia de la decisión, relevancia, probabilidad de éxito, experiencia del directivo, y el liderazgo, el apoyo y las habilidades del equipo que trabaja para lograr las metas. El aporte para la investigación es que proporciona datos importantes del proceso de la toma de decisiones para desarrollar estrategias de comunicación, resolución de problemas y motivación para el logro de objetivos.

Asimismo, Ramón et al, (2017), en su artículo tuvo como objetivo analizar la valoración de las habilidades gerenciales desde los directivos a los colaboradores de las organizaciones privadas y públicas. La metodología utilizada tiene un enfoque cuantitativo, de método deductivo lógico y diseño no experimental de tipo transaccional descriptivo. El instrumento fue la técnica de encuesta vía online (PAMS) que fueron aplicadas en una muestra de 271 instituciones con escala de tipo Likert. Se concluyó que no existe una relación significativa entre el grado de conocimiento y la resolución creativa de problemas, con respecto a las cuatro dimensiones de la encuesta, las calificaciones de los gerentes del sector privado son altas para la primera dimensión como el autoconocimiento y soluciones analíticas, y en las organizaciones públicas se destaca el valor del liderazgo en el último aspecto. tenga en cuenta que esta fue una intervención situacional

abrumadora, y en el lugar 95% los puntajes más altos en la escala están muy de acuerdo.

Según Pereda (2016), la investigación se ha aplicado al sector público en Córdoba, España. Su objetivo fue determinar las habilidades gerenciales en el sector público y utiliza métodos cuantitativos a nivel exploratorio y descriptivo. La herramienta de recolección es una encuesta de 27 ítems en la escala Likert. El investigador llegó a la conclusión que las habilidades gerenciales son capacidades que permiten que una empresa funcione de manera eficaz para brindar un mejor servicio y soporte. Este tratado nos ayudó y profundizó la importancia de las habilidades gerenciales, ya que juegan un papel muy importante tanto para los empleados como para los gerentes.

Según Reyes (2018), presentaron una investigación correlacional, transversal con diseño no experimental sobre el diagnóstico de las empresas que pertenecen a la industria vitivinícola en México. El objetivo consiste en describir las habilidades gerenciales de aquellos en quienes recae la toma de decisiones en las empresas vitivinícolas. La confiabilidad obtenida es de .987, los resultados indicaron un nivel de correlación entre las variables.

Los autores Arriaga y Lavayen (2020), tuvieron como objetivo analizar la relación entre la productividad laboral con la toma de decisiones. Con una metodología de nivel correlacional con un enfoque cuantitativo. Se realizaron a 1279 colaboradores del área de monitoreo de dicha empresa. Como resultado, la productividad de los colaboradores tiene una influencia significativa en la toma de decisiones y, en general, se ha propuesto un plan de mejora para ayudar al servicio de control a aumentar la productividad.

Habiendo concluido con presentar los estudios precedentes más relevantes de los ámbitos nacional e internacional se presenta a continuación las bases teóricas referidas a las variables y sus respectivas dimensiones.

Sobre las habilidades gerenciales, Whetten y Cameron (2011), las define como primordiales para conducir la vida y las interrelaciones con los demás. La nueva era se caracteriza por cambios continuos y repentinos, pero con las habilidades básicas de relaciones duraderas y placenteras. El valor del amor y la confianza, siempre están guiadas por metas humanas. A pesar de los recursos

técnicos, las habilidades de las personas siempre han sido la base de las personas y su crecimiento profesional (p.25)

Schermerh (2014), detallan que las habilidades que deben tener los gerentes se dividen en categorías: (a) Las habilidades técnicas se refieren a la comprensión específica del trabajo y la capacidad para realizar tareas correspondientes; (b) Habilidades conceptuales, los gerentes lo utilizan para desarrollar conceptos, ideas, teorías, para afrontar situaciones complejas, que son de gran importancia para los gerentes ; (c) Habilidades con las personas, que se refieren al trabajo efectivo con otros, ya sea individualmente o en grupo.

Sobre las teorías de las habilidades gerenciales podemos considerar lo propuesto por Haque y Rehman (2014), refieren que las teorías de las organizaciones modernas constan de un sistema compuesta por un subsistema interrelacionados e interdependientes para enfrentar nuevos desafíos. Consideraron un sistema integrado que consta de cinco elementos relacionados en una organización: carácter personal, organización formal e informal, patrones de conductas, razón de los individuos y la infraestructura física de la empresa. La interrelación de estos componentes depende de cómo están vinculados, comprendida la comunicación, toma de decisiones y equilibrio.

La teoría anterior es aplicable a diversa organización, sea pública o privada. Según Núñez (2012), consideró que existen diferencias o similitudes en las funciones directivas de ambas organizaciones. En ese contexto la teoría de la organización, han planteado mejores condiciones laborales, que son aceptadas equilibrando el trabajo, clima laboral y productividad. A este respecto, Díaz (2013), establece un nuevo enfoque mediante un pensamiento humanista, donde centra al ser humano, como eje, con la finalidad que se desarrollen su potencial mejorando las habilidades personales y directivas. Asimismo, la autora, establece que los principios del humanismo se sustentan en el respeto al ser humano, derecho de libertad, autonomía y responsabilidad en la construcción social.

Cabe precisar que, la teoría de la necesidad, ayuda a los directivos a comprender como la recompensa es un reforzador valioso para directivos específicos. Una recompensa si mejora la necesidad personal del directivo, mejora sus comportamientos deseados, es decir, mejora sus habilidades para establecer

escenarios y tomar mejores decisiones, ello apoyado por la teoría de motivación (Odiyo et al., 2021; Whetten y Cameron, 2011).

En cuanto a la evaluación de las habilidades directivas y sus resultados, Schermerhorn (2010), señaló que las habilidades gerenciales se relacionan con las habilidades de observación y las habilidades interpersonales con las habilidades conceptuales. La comunicación es la capacidad de expresar ideas claramente de forma oral o escrita; Trabajo en equipo, la capacidad de trabajar eficazmente como líder; incluida la gestión de conflictos y el liderazgo de equipo. La autodirección es la capacidad de autoevaluarse, modificar el comportamiento de uno y realizar las funciones encomendadas correspondientes. El liderazgo es la capacidad de influir y ayudar a otros a realizar funciones complejas y confusas; la plena comprensión.

El pensamiento crítico, es la capacidad analizar y recopilar información para solucionar dificultades, profesionalismo es la capacidad de inspirar seguridad, conservar un sentimiento genuino y sostener un crecimiento profesional, iniciativa, aspecto propio y la gestión adecuada.

Según el autor, Whetten y Cameron (2011), hay habilidades administrativas básicas que se dividen en categorías; (a) habilidades personales, se centran en el individuo; (b) habilidades interpersonales, relacionarse con su entorno y (c) habilidades Grupales, trabajo en equipo y liderazgo.

Habilidades personales es conocerse así mismo (personalidad, comportamiento, etc.), facilita las relaciones e interacciones con otras personas. Estas interacciones son la unidad en la que se benefician la comunicación, la tolerancia y la conexión con los demás.

La presente investigación se centra en el autoconocimiento, manejo de estrés y solución analítica y creativa del problema como indicadores de la dimensión 01. En cuanto al desarrollo del autoconocimiento Whetten y Cameron (2011), refiere en centrarse en la autoconciencia es su utilidad para potenciar la capacidad de identificar y comprender la interacción de los demás. Este tema se aborda a menudo en documentos administrativos sobre "Gestión de la diversidad". Las áreas de autoconocimiento son: índice de inteligencia emocional, valores personales, estilo cognitivo, orientación al cambio y autoevaluación básica y esencial. En ese sentido, Nivazova et al. (2021), establece un método para resolver los conflictos en el sector transporte. Se evalúa el proceso de diagnóstico asociados

a la alta carga de trabajo y la calidad del trabajo del personal, los bajos salarios, la alta rotación y un gran número de quejas de los clientes.

Respecto al manejo de estrés, se conoce que el estrés personal interfiere con los comportamientos efectivos de los gerentes: tomar las decisiones correctas, escuchar, solucionar problemas de manera eficaz, planificar y generar ideas. Por el contrario, el desarrollo de habilidades para el manejo del estrés puede ser muy rentable. El gerente estresado, generalmente suelen: prestar atención a la información distorsionada y confíe en sus propios prejuicios, no tolera la ambigüedad, solo hay una solución para el enfoque del problema, parece que el tiempo se ha agotado rápidamente, una visión a corto plazo (foco en lo urgente y presente), habla con los demás, no escuches y rechaces sus opiniones, sobre la base de la antigua forma de afrontar la situación actual y pensamiento creativo y falta de soluciones originales a los problemas (Lavrynenko et al., 2018; Whetten y Cameron, 2011).

Solución analítica y creativas de problemas según Whetten y Cameron (2011), esto sucede por las siguientes razones: de hecho, la mayoría de los gerentes intenta solucionar el problema lo antes posible. En este sentido, los autores mencionados anteriormente enfatizan que la solución analítica de problemas es la aplicación de un método.

El manejo de conflicto es el consenso excesivo entre los ejecutivos, esto se debe a que creemos que la ausencia de brechas es un signo de liderazgo. Sin embargo, existe una amplia evidencia de que los conflictos a menudo tienen consecuencias adversas. Por lo tanto, Lavrynenko et al. (2018), exploraron la composición de habilidades desde la perspectiva de los empleadores y su relación con los procesos de innovación abierta en el sector transporte, hacen más hincapié en las habilidades duras y digitales, mientras que las habilidades blandas parecen ser imprescindibles sin decirlo.

La motivación es importante para los gerentes, capacitar y apoyar las necesidades de sus subordinados y participar activamente en el proceso de selección y adaptación para asegurar una actitud correcta, por ello los gerentes efectivos dedican suficiente tiempo a motivar y fortalecer sus necesidades más básicas, esto se refleja en sus esfuerzos e intereses de los trabajadores al desarrollo de sus actividades. La teoría más duradera de la motivación se basa en

una comprensión científica de las necesidades humanas. Las teorías diferentes de las necesidades humanas se pueden clasificar según consideren o no que estas necesidades sean jerárquicas. La lógica del modelo de Jerarquía de Necesidades es que las personas están motivadas para satisfacer sus necesidades más básicas. Es decir, el nivel superior solo necesita funcionar cuando se satisfacen las necesidades de nivel inferior (Lavrynenko et al., 2018; Whetten y Cameron, 2011).

Comunicación de apoyo, debe corregir el comportamiento de una persona, dar retroalimentación o señalar los errores de este, es decir, utilizar la comunicación que promueva y fortalezca las relaciones entre ellos. Cuando un comunicador intenta resolver un problema, está tratando de fomentar una relación positiva entre los comunicadores. Por otro lado, otro principio de la comunicación de apoyo es el análisis de funciones comunes como el coaching y el asesoramiento con otros (Shmatko et al., 2018; Whetten y Cameron, 2011). En este sentido, Benítez et al. (2017), consideran importante mejorar las habilidades gerenciales a través de simuladores como metodología de aprendizaje, nos permite conocer y experimentar casos relacionados con variables microeconómicas a nivel organizacional. Esto afectará a diferentes áreas, de la toma de decisiones gerenciales, permitiéndoles desarrollar las habilidades profesionales en sus directivos.

Es por ello que diversos autores refieren la importancia de las habilidades gerenciales en diferentes áreas de la organización especialmente en lo económico y el manejo de los recursos humanos, en este sentido Del Rio et al. (2017), establece la importancia respecto a las habilidades gerenciales en relación a la responsabilidad social empresarial en la toma de decisiones financieras, dado que una gestión correcta incide en el crecimiento y rentabilidad de la organización. Del mismo modo, Odiyo et al. (2021), en su estudio identifican las habilidades necesarias para la transición a economía verde en el sector del transporte, requieren programas de sensibilización. Por otro lado, Bak et al. (2019), consideran de importancia cada vez mayores de las habilidades blandas, en las habilidades gerenciales.

Karttunen (2018) considera a los gerentes de compras y sus requisitos de habilidades para una mejor formación y educación, es importante resaltar las habilidades y factores más importantes que influyen en estas habilidades gerenciales, para una adecuada compra en la cadena de suministros del servicio

que se brinda en el transporte de envíos. Tindiwensi et al. (2020) consideran que las habilidades de gestión predicen positivamente la orientación del mercado. Tindiwensi et al. (2020) consideran que las habilidades de gestión predicen positivamente la orientación del mercado, en este sentido estas se definen como “las habilidades de aprendizaje incluyen habilidades, hábitos, comprensión y actitudes que se utilizan para lograr el aprendizaje” (p.1). Como se puede apreciar, existen diversas acciones para mejorar las habilidades gerenciales en los tomadores de decisiones. Las habilidades grupales se basan en los problemas que surgen al interactuar con un grupo de individuos, es decir como miembro de un grupo o como líder. El empoderamiento y la delegación, la formación de equipos y el trabajo en equipo efectivos, y la conducción de cambios positivos son parte de este conjunto de habilidades (Watanabe et al. 2020; Whetten y Cameron, 2011).

Kucharčíková et al. (2018) consideran que las habilidades gerenciales conducen al requisito de aumentar la eficiencia, el rendimiento, la competitividad y la sostenibilidad de una empresa de transporte. Mediante la capacitación del capital humano. En este sentido, la investigación se centra en facultamiento y delegación, dirección hacia el cambio positivo y formación de equipos eficaces como indicadores de la tercera dimensión.

Facultamiento y delegación implica confiar en un conjunto de supuestos opuestos a los que suelen expresar los gerentes, significa la libertad de tener éxito en lo que la gente quiere, en lugar de obligarlas a hacer lo que quieran. El facultamiento es una estrategia atractiva, no una estrategia de incentivos que alienta a los gerentes a responder de la manera deseada a través de incentivos e influencias. Asimismo, según lo determinado por los autores mencionados anteriormente, ni la organización ni el directivo pueden lograr el éxito a largo plazo sin la delegación y el facultamiento pertinentes. La delegación implica el acto de trabajar para otros y es esencialmente una actividad relacionada con todos los puestos directivos (Karttunen et al., 2018; Whetten y Cameron, 2011).

La dirección hacia el cambio positivo son las necesidades de estructura y la tendencia a estabilizar la organización, los gerentes deben ser capaces de generar cambios positivos, generalizado y en constante crecimiento. Sin embargo, para lograr las transformaciones que se necesitan hoy en día, es necesario desarrollar las habilidades de gestión (individual, interpersonal, grupal), así como para poder

utilizarlas ventajosamente en la optimización de los procesos y gestión del conocimiento para el éxito organizacional (Bak et al., 2019; Whetten y Cameron, 2011).

Formación de equipos eficaces está es la habilidad está basada en la visión estratégica de un gerente, es decir conocer las habilidades de los colaboradores para lograr de manera efectiva y eficiente las metas, tareas u objetivos que se asignan para el bien común y éxito de la organización.

Wagner et al. (2020), enfatiza la importancia de la formación en el desarrollo de habilidades, toda vez que, como resultado de su estudio sobre la formación en empleados en el sector del transporte de mercancías, la distribución y la logística, los resultados logró identificar que los graduados españoles tienen más deficiencias en habilidades y conocimientos que los graduados irlandeses. Este aspecto es importante a tener en cuenta en base a la formación que reciben los colaboradores, para evaluar su prospectiva y desempeño en la empresa.

Los aspectos teóricos entorno a la toma de decisiones, se desarrollan a continuación: La variable toma de decisiones, según Robbins y Coulter (2010), "afirma que, "Para resolver un problema real o potencial, elija una de las opciones disponibles (incluso si no hay evidencia de conflicto potencial" (p.142). De Fátima et al. (2014), considera que los líderes deben tener la capacidad en las organizaciones para gestionar y requiere de una metodología explícita para apoyar la toma de decisiones en las estrategias corporativas. Entre otras definiciones, se tiene a Chiavenato (2015) lo ha definido como una serie de etapas en las que se realiza el análisis y se elige la elección entre distintas alternativas en el curso de la acción.

En cuanto a Huerta y Rodríguez (2014), refieren que la decisión es una distinción o elección entre un conjunto de personas. Griffin y Moorhead (2010) lo definen como el proceso de elección entre diferentes alternativas. En cuanto a Hellriegel et al., (2009), manifestaron comprender la definición de desventajas, recabar información, hacer alternativas y elegir un curso de acción. Asimismo, Robbins y Coulter (2010), indicó que las decisiones programadas se denominan decisiones recurrentes que se procesan de forma regular" (p.142). Las decisiones no planificadas son únicas y requieren una solución personalizada y no repetitiva" (p.143). En ese sentido, Morteza et al. (2019) propone una metodología para apoyar

la toma de decisiones del transporte en la cadena de valor y ello comprende, la implementación de un algoritmo de técnicas combinadas de análisis de sensibilidad y un sistema de ecuaciones, lo cual permiten un valor diferenciado en la toma de decisiones que tome el gerente. De Paula et al. (2018) propone una herramienta para ser aplicada en el proceso de toma de decisiones para el sector del transporte sostenible, basado en el compromiso de las partes interesadas, que trabaja con un componente de lógica difusa aplicada a la sostenibilidad de las negociaciones. Es por ello que Stojanović et al. (2011) considera que la flota de transporte privado, debe tomarse decisiones en la reducción de costos, mediante un análisis de costos por transacción, donde la estrategia mixta prevalece de “hacer o comprar” y “hacer y comprar”.

El estilo de toma de decisiones incluye dos aspectos, el primer aspecto es el pensamiento, que es el aspecto más racional y lógico del procesamiento de la información. Los tipos lógicos examinan la información en secuencia para asegurarse de que sea lógica y coherente antes de tomar una decisión. Otro aspecto es la tolerancia a la ambigüedad personal.

Según Robins y Coulter (2005), clasifico los estilos de toma de decisiones de la siguiente manera; estilo de gestión es caracterizado por una baja tolerancia, la idea es racional, son eficientes y racionales, tu decisión es rápida y breve. Tu eficiencia y rapidez.

Estilo analítico; resuelve la ambigüedad mucho más que el estilo de gestión. Buscan información para tomar decisiones y consideran alternativas a los estilos de gestión que puedan adaptarse y hacer frente a sus situaciones.

Estilo conceptual; tienen un ángulo de visión muy amplio y buscan muchas opciones. Tienen una visión para solucionar los problemas de manera creativa.

Estilo de comportamiento; cooperan bien con los demás, se preocupan por sus resultados y aceptan sugerencias para evitar conflictos. La aceptación de los demás es importante para esta forma de tomar decisiones.

Según Robbins y Coulter (2005), el proceso de toma de decisiones se divide en múltiples etapas, es una actividad subjetiva para determinar el problema a través de la existencia del problema o la diferencia entre la situación actual y la situación esperada.

Determinar los criterios de toma de decisiones; relacionados con el proceso de toma de decisiones, son la guía para el proceso de toma de decisiones. A continuación, se realiza una breve descripción del proceso:

Asigne ponderaciones a los criterios; no todos los criterios establecidos en la fase 2 son relevantes, los tomadores de decisiones deben evaluarlos de manera ordenada para poder asignar las prioridades adecuadas en sus decisiones.

Desarrollar las alternativas; en el cuarto paso, los tomadores de decisiones deben crear unas opciones de posibles alternativas para la solución del problema. No se intentó evaluar la alternativa, simplemente se enumeró.

Analizar las alternativas; luego de determinar las opciones, los tomadores de decisiones deben analizarlas críticamente. ¿Qué? Califíquelos según los criterios establecidos en los pasos 1 y 2. Esta comparación muestra las fortalezas y debilidades de cada opción.

Seleccionar una alternativa; el sexto paso se basa en elegir la mejor opción entre las otras alternativas. posterior se debe considerar y evaluar todas las alternativas posibles, es suficiente elegir la que tenga el total más alto en el punto 5.

Implementar la alternativa; implica comunicarse con las personas afectadas y las obliga a comprometerse con ella. Cuando las personas que tienen que tomar decisiones son parte del proceso, están más entusiasmadas con el apoyo a los resultados que con simplemente que se les diga qué hacer. Abbas et al. (2016) desarrollan en su artículo, las técnicas de Toma de Decisiones de Criterios Múltiples (MCDM) con respecto a los problemas de los sistemas de transporte, donde la calidad de servicio se clasificó como de mayor importancia, en ese sentido, la empresa ha considerado que para mejorar la toma de decisiones es necesario el desarrollo de programas de capacitación para mejorar la atención en sus diferentes agencias. Esta última afirmación resulta un soporte teórico importante frente a la necesidad de la elaboración de una propuesta como parte del desarrollo del presente estudio.

Evaluar la eficacia de la decisión; el paso final del proceso es detallar el resultado para ver si el problema se solucionó. ¿Las alternativas seleccionadas en el paso 6 e implementadas en el paso 7 logran los resultados deseados? La sección 6 de la evaluación de la función de auditoría explica cómo evaluar los resultados.

¿Qué pasa si la calificación no resuelve el problema? El gerente tiene que averiguar qué pasó. ¿Ha identificado erróneamente el problema? ¿Te equivocaste al evaluar las alternativas? ¿Elegiste la opción correcta, pero te equivocaste? La respuesta es llevar al gerente a uno de los pasos anteriores. Puede que sea necesario repetir todo el proceso. Liu et al. (2018), analizan el proceso de toma de decisiones requiere, a priori, definir y considerar ciertos factores, especialmente cuando se trata de áreas complejas como la gestión del transporte en las empresas, proponen una herramienta para entrenarse en toma de decisiones mediante el método DEMATEL (Método de Laboratorio de Evaluación y Ensayo de Toma de Decisiones) y proponen un modelo para la clasificación de soluciones alternativas. Es importante que el ápice gerencial de cualquier empresa de transporte tenga herramientas para realizar mejor gestión, ahí radica la importancia del estudio, como el caso de la presente investigación.

Para la sostenibilidad de la empresa, deben hacerse uso de modelos de toma de decisiones, los cuales se tiene que realizar mediante una comparación entre la teoría académica y la práctica de la industria con respecto a las métricas de desempeño propuestas y empleadas, para evaluar los resultados relacionados con el desempeño económico, ambiental y social de la empresa. Métodos de toma de decisiones se utiliza principalmente cuando el tiempo o el asunto del problema no es tan importante, esto se debe a que las decisiones tomadas representan el criterio de la mayoría del grupo. Es rápido, pero si la minoría no se siente involucrada en las decisiones que se toman teniendo los mismos criterios que los demás, puede generar desventajas. Así que tenemos que tratar de convencerlas o entiendan el acuerdo, ya que es importante alcanzar los resultados (Gong et al., 2018; Robbins y Coulter, 2005).

El mismo autor clasifico los métodos de toma de decisiones de la siguiente manera: Racionalidad, los problemas determinan metas claras y concretas, y la toma de decisiones racional siempre conduce a la selección de alternativas que conducen a la posibilidad de alcanzar las metas. La toma de decisiones razonable asume que está en el mejor interés de la organización; Racionalidad Acotada es la toma de decisiones limitada por la capacidad de procesar la información. Esto conduce a una solución satisfactoria en lugar de óptima y acepta buenas soluciones. Son razonables dentro de las (limitadas) capacidades de

procesamiento de información. Es un fenómeno conocido como aumento de la cultura, asuntos internos, consideración por el poder y mayor participación. Esta es una doble dedicación, a pesar de la evidencia de que las decisiones pasadas fueron incorrectas (Liu et al., 2018; Robbins y Coulter, 2005).

Los autores antes citados, señalan que la intuición es "el acto de tomar decisiones basadas en la experiencia acumulada, las emociones y percepciones compartidas" (p.126). así mismo, "la toma de decisiones visual o intuitiva no es necesariamente independiente del análisis racional y los dos métodos se complementan" (p.127). Los trabajadores angustiados pueden actuar más rápido con lo que parece ser información limitada. Utiliza su experiencia e ingenio para tomar decisiones, en lugar de confiar en un análisis detallado y sistemático de problemas o en la identificación y evaluación de soluciones alternativas. En general, los trabajadores siguen su intuición al tomar decisiones. Yurchenko (2018), desarrollo la técnica de apoyo toma de decisiones para el control en línea, mediante la automatización de indicadores de gestión para la optimización de toma de decisiones.

Las decisiones en el mundo actual "giran en torno a decisiones que a menudo son arriesgadas, incompletas y de muy corta duración" (p.151). He elaborado una guía: sepa cómo rendirse, no tenga miedo de desconectarse cuando la decisión claramente no funciona. Si su entorno es muy peligroso, dé cinco razones. Esto se debe a que los trabajadores tienen que aprender a razonar cinco veces en lugar de una. Por ello se requiere la información oportuna para tomar decisiones acertadas, concentrarse en lo que es importante, aceptar un razonamiento lógico, coherente y objetivo y resolver situaciones difíciles. Es simple, confiable y flexible de manejar (Yurchenko et al., 2018; Robbins y Coulter, 2005).

Del mismo modo, Berdiyrov et al. (2020), explica cómo debe operar una empresa de transporte, utiliza técnicas de planificación a largo plazo, refuerza principios adquiridos en misión, visión y estrategia, promueve la planificación y comunica la comunicación intersectorial, asignando prioridades en el destino de los recursos, puenteando la planificación táctica. El proceso obliga a los ejecutivos a ver la planificación desde el punto de vista actual en términos de lograr metas futuras. En este sentido, los gerentes deben esforzarse por mejorar sus habilidades gerenciales.

III. METODOLOGÍA

El presente estudio se basa en las corrientes filosóficas del positivismo, que es una epistemología híbrida que combina el racionalismo con el empirismo y la lógica deductiva con la lógica inductiva, se conoce como positivismo, hipótesis deductiva, cuantitativa, empírico-analítica y racional. (Pérez, 2015, p. 2). En este sentido, el enfoque cuantitativo corresponde a la realidad, que puede entenderse analizando las distintas partes que lo componen, por lo que se busca un enfoque observable, cuantificable, cuantificable con sus variables. Del Castillo et al. (2014)

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo

La investigación es de tipo básica o investigación teórica se caracteriza por ampliar y profundizar estas teorías, partiendo del refuerzo de las teorías ya existentes y la verificación de hipótesis (Valderrama, 2014).

El nivel de investigación es correlacional, se interpreta las variables estableciendo el grado de asociación entre ambas (Hernández, 2010).

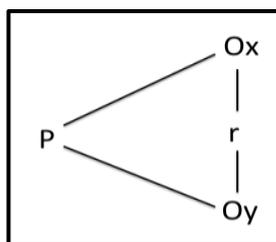
El estudio fue una serie de procedimientos sistemáticos importantes y empíricos para estudiar fenómenos continuos y decisivos. También la recopilación de datos para probar hipótesis fue basada en mediciones y análisis numéricos estadísticamente rigurosos. Los resultados se pueden expresar numéricamente, estableciendo patrones de comportamiento y teoría de prueba. Se puede decir que este método fue de enfoque cuantitativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.1.2 Diseño de investigación

Dado que las variables no se controlan intencionalmente, el diseño del estudio es no experimental, porque solo se observan y analizan los fenómenos que ocurren en circunstancias naturales. Kerlinger y Lee (2002), refieren que no se generan nuevos acontecimientos, se observan en un momento determinado sin la intención de manipularlos, además, las variables independientes no se pueden modificar al no tener control ni capacidad de influir en ellas. (p. 504). Es de corte transversal en donde la recopilación de información se llevará a cabo en un único momento. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Figura 1

Diseño de Investigación



Dado que el dispositivo se aplica solo una vez, la investigación es esencialmente transaccional (Valderrama, 2014).

Ox: Habilidades gerenciales

Oy: Toma de decisiones

P : Población

r : Correlación entre variables

3.2 Variables y operacionalización

Variables 1: Habilidades gerenciales, definición conceptual

Whetten y Cameron (2011), las habilidades gerenciales incluyen una serie de acciones definibles que las personas toman para lograr resultados específicos. Habilidades que pueden ser observadas por otros, no puramente espirituales o atributos fijos de personalidad. Sin embargo, debido a que las personas de diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de distintas maneras, existe un conjunto de atributos subyacentes observables de la ejecución efectiva de habilidades, común a una serie de diferencias individuales.

Habilidades gerenciales, definición operacional

Esta variable se ha medido mediante un cuestionario de 27 preguntas realizadas a los maestros donde se proponen 3 dimensiones habilidades personales, Habilidades interpersonales, Habilidades grupales se utilizará la escala de Likert. Esta medición corresponde a colaboradores de la institución.

Variable 2: Toma de decisiones

Robbins y Coulter (2005), el proceso de toma de decisiones implica principalmente elegir una alternativa entre las opciones disponibles para resolver problemas existentes o potenciales.

Toma de decisiones, definición operacional

Esta variable se ha medido mediante un cuestionario de 30 preguntas realizadas a los maestros donde se proponen 3 dimensiones estilo de toma de decisiones, proceso de toma decisiones, método de toma decisiones se utilizará la escala de Likert.

3.3 Población, muestra y muestreo

Población: Está compuesta por todos los colaboradores de la empresa Marvisur de Lima, asciende a 130. (Valderrama y Velásquez, 2019)

Criterios de inclusión:

- Se ha considerado a todos los colaboradores de las agencias
- Aquellos trabajadores activos al momento de la realización de la medición
- Los colaboradores que desean participar

Criterios de exclusión:

- Personal de las agencias que se encuentren de vacaciones o con permiso médico
- Personal que no dese participar del proceso.

Muestra:

Siendo la población en cantidad grande es necesario es necesario aplicar la fórmula de población finitas a fin de calcular el tamaño de la muestra y la presente en esta investigación. (Quezada, 2010)

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

$$n = \frac{(1.96)^2 130 * (0.5) * (0.5)}{(0.05)^2 (130 - 1) + (1.96)^2 130 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = 97.53$$

z: Nivel de confianza, al 95 %

p: porcentaje de aciertos

q : Porcentaje de fracasos

e : Nivel de significancia 0.05 %

N : tamaño de la población

De la aplicación de la fórmula para la población finitas la muestra quedo establecida en 98 colaboradores.

Muestreo

A fin de escoger a los elementos que conforman la muestra a ser extraída de la población se procedió, teniendo en cuenta que todos los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser escogidos, es decir el muestreo es probabilístico o aleatorio simple (Baena, 2017). De tal manera que para el estudio se realizó un muestreo al azar.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Utilizaremos una encuesta, como técnica de recolección de datos para conocer las opiniones individuales contenidas en la muestra. Para hacer esto, se utilizó un instrumento denominado cuestionario cuyas respuestas están en escala ordinal. Siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), casi nunca (2); y nunca (1).

Validez y confiabilidad

La validez de contenido se realizó especialmente a través del juicio de 5 expertos a doctores, que dieron su veredicto de aplicabilidad y suficiente.

La confiabilidad se ha aplicado en una muestra piloto de 25 colaboradores que contaron con características similares a la muestra de estudio.

Según Salazar et al. (2015), señala que para un instrumento sea confiable el valor obtenido debe ser superior a 0.8.

Mientras que la confiabilidad utilizada por el alfa de Cronbach, considerando que son respuesta polinómica, las habilidades gerenciales tuvo como resultado un 0.957 y para la toma de decisiones 0.976 (ver anexo 9)

3.5 Procedimiento

Se recopiló información sobre las habilidades de gestión variable y la toma de decisiones de Marvisur. Lima, con el fin de obtener los mejores resultados para sacar conclusiones relacionadas con las variables de mi investigación. En consiguiente se presentó la carta de autorización para llevar acabo la realización de las encuestas en las agencias de Lima de la empresa Marvisur, con el propósito de dar a conocer la investigación y los instrumento que serán utilizado para dicho fin, cabe mencionar que la aplicación de la encuesta será aplicada de forma anónima y confidencial en tal medida se tomará las medidas correspondientes para su cumplimiento.

Asimismo, cabe mencionar que se realizó una prueba piloto para demostrar la confiabilidad y también se realizó juicio de expertos al instrumento. Luego de ser aplicadas las encuestas, los datos fueron tabulados en Excel y serán pasados al programa estadístico SPSS 25 para evaluar el porcentaje de los dos factores y el tamaño de las habilidades gerenciales a través de tablas cruzadas y correlación de cada factor en base a Spearman.

3.6 Método de análisis de datos

Para lograr los objetivos de la investigación, primero se realizó un análisis descriptivo de las variables y sus dimensiones, Excel nos permite calcular la tabla de frecuencias y construir un gráfico de barras. Por otro lado, para la prueba de hipótesis, primero determine el comportamiento de la serie de datos, utilizando la prueba de Kolmogorov Smirnov, debido a que es una muestra mayor a 50 observaciones, considerando que el resultado de la distribución no es normal, por lo que una se utiliza un programa estadístico para el análisis inferencial, se utiliza la prueba estadística de Rho de Spearman para medir la correlación entre las variables involucradas en la investigación. Utilice la versión SPSS 25 del software estadístico para el análisis.

3.7 Aspectos éticos

El propósito de esta investigación sigue las reglas y procedimientos establecidos por la institución para el desarrollo del trabajo de tesis, teniendo en cuenta el alcance propuesto por Franca (2001), quien refiere que los principios éticos se deben cumplir con tres aspectos importantes: beneficencia, autonomía y justicia. Con respecto a la beneficencia, este principio es respaldado por el autor,

el contenido es original, por lo tanto, los resultados que se obtengan servirán para una propuesta de plan estratégico para solucionar la problemática identificada.

Asimismo, con respecto a la autonomía, el estudio de la aplicación del instrumento se ha contado con la participación de los directivos de la empresa con su autorización y participación voluntaria de los colaboradores, no infringiendo ni interviniendo en las buena cultura y costumbres organizacional de la empresa. Finalmente, el principio de justicia, el investigador asegura que los datos de las personas que han participado serán tratados con la absoluta confidencialidad respetando su anonimato, y participando sus respuestas en su totalidad y valorándolas en igual de condiciones sin ningún tipo de discriminación. obtengan servirán para una propuesta de plan estratégico para solucionar la problemática identificada.

Asimismo, con respecto a la autonomía, el estudio de la aplicación del instrumento se ha contado con la participación de los directivos de la empresa con su autorización y participación voluntaria de los colaboradores, no infringiendo ni interviniendo en las buena cultura y costumbres organizacional de la empresa. Finalmente, el principio de justicia, el investigador asegura que los datos de las personas que han participado serán tratados con la absoluta confidencialidad respetando su anonimato, y participando sus respuestas en su totalidad y valorándolas en igual de condiciones sin ningún tipo de discriminación.

IV. RESULTADOS

4.1 Resultados descriptivos de las variables del estudio

Tabla 1

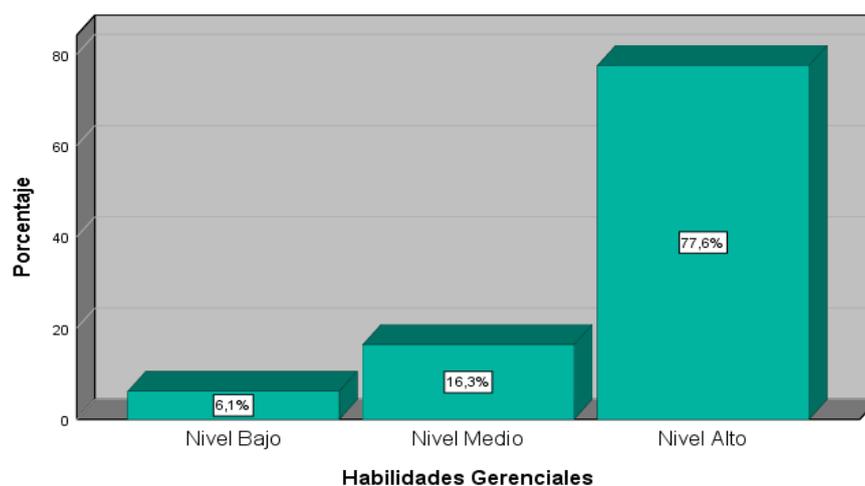
Tabla de frecuencias de Habilidades Gerenciales

Nivel	f	%
Bajo	6	6,1
Medio	16	16,3
Alto	76	77,6
Total	98	100,0

Fuente: base de datos (ver anexo)

Figura 2

Niveles de la variable habilidades gerenciales

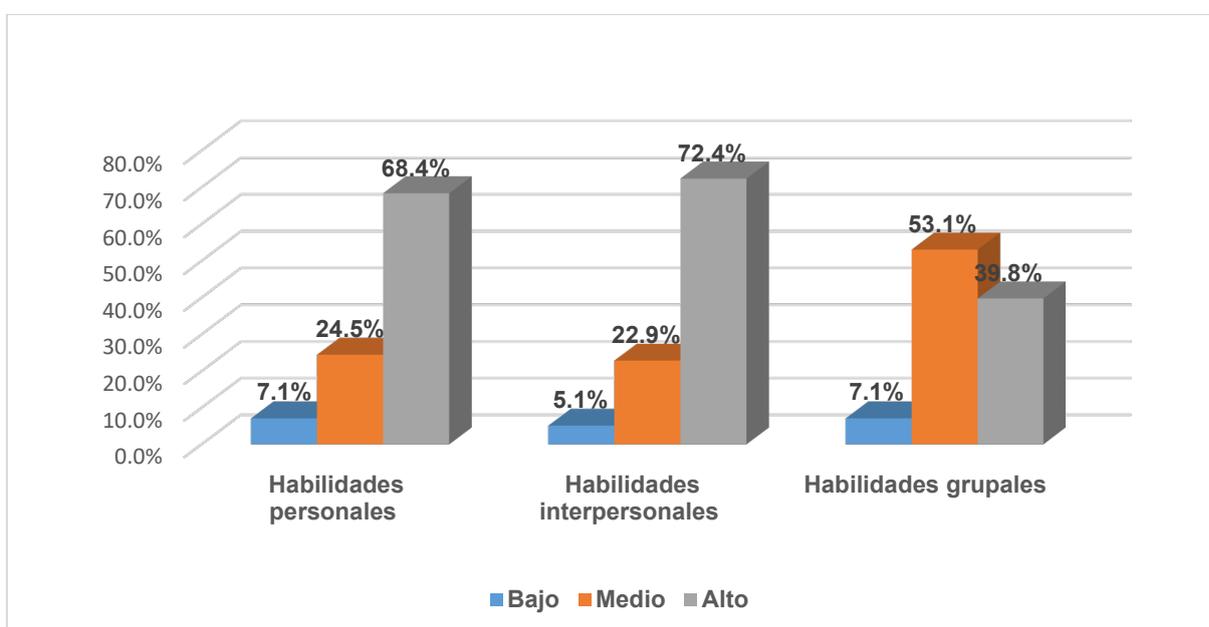


Según la tabla 1 y figura 2, se evidencia que el 77.6% de los encuestados refieren que la variable Habilidades Gerenciales es de nivel alto, 16.3% tiene nivel medio y solamente el 6.1% manifiesta que es nivel bajo, respecto a la percepción de los colaboradores de la empresa Marvisur de Lima.

Tabla 2*Distribución de frecuencias de las dimensiones de las habilidades gerenciales*

Nivel	Habilidades personales		Habilidades interpersonales		Habilidades grupales	
	f	%	f	%	f	%
Bajo	7	7.1%	5	5.1%	7	7.1%
Medio	24	24.5%	22	22.9%	52	53.1%
Alto	67	68.4%	71	72.4%	39	39.8%
Total	98	100%	98	100%	98	100%

Fuente: base de datos (ver anexo)

Figura 3*Niveles de las dimensiones de H.G.*

En cuanto a los resultados, podemos señalar que las habilidades personales detallan que el 68,4% de las personas está en un nivel alto, el 24,5% en un nivel medio y solo el 7,1% en un nivel bajo. Los resultados de la dimensión de capacidad interpersonal muestran que el 72,4% de las personas están en un nivel alto, el 22,9% en un nivel medio y solo el 5,1% en un nivel bajo. Los resultados de la dimensión de habilidad en equipo muestran que, en términos de la opinión de los colaboradores de Marvisur de Lima, el 53.1% tiene un nivel medio, el 39.8% tiene un nivel alto y solo el 7.1% tiene un nivel bajo.

Tabla 3

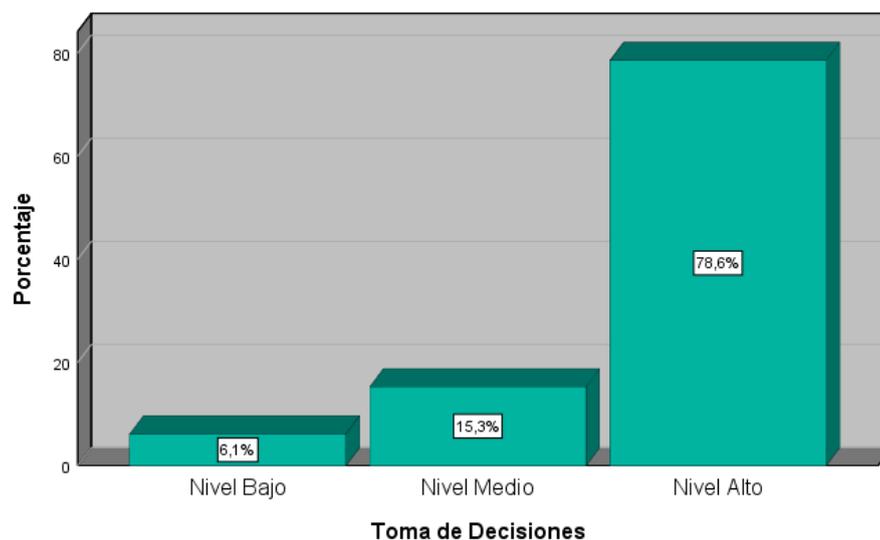
Tabla de frecuencias de toma de decisiones

Nivel	f	%
Bajo	6	6,1
Medio	15	15,3
Alto	77	78,6
Total	98	100,0

Fuente: base de datos (ver anexo)

Figura 4

Niveles de la variable toma de decisiones

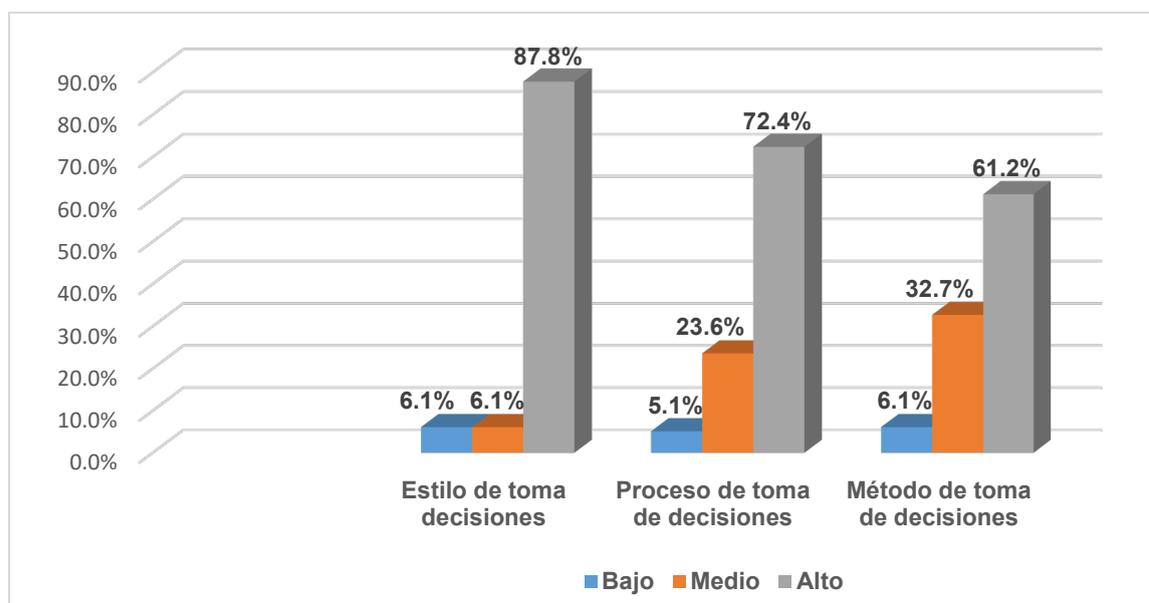


Según la tabla 5 y figura 4, se evidencia que el 78.6% de los encuestados refieren que la variable toma de decisiones es de nivel alto, 15.3% tiene nivel medio y solamente el 6.1% manifiesta que es nivel bajo, respecto a la percepción de los colaboradores de la empresa Marvisur de Lima.

Tabla 4*Distribución de frecuencias de las dimensiones de la toma de decisiones*

Nivel	Estilo de toma de decisiones		Proceso de toma de decisiones		Método de toma de decisiones	
	f	%	f	%	f	%
Bajo	6	6.1%	4	5.1%	6	6.1%
Medio	6	6.1%	23	23.6%	32	32.7%
Alto	86	87.8%	71	72.4%	60	61.2%
Total	98	100%	98	100.0%	98	100%

Fuente: base de datos (ver anexo)

Figura 5*Niveles de las dimensiones de T.D.*

En cuanto a los resultados, podemos señalar que el estilo de toma de decisiones detalla un nivel bajo. Los resultados de la dimensión del proceso de toma de decisiones muestran que el 72,4% es un nivel alto, el 23,5% es un nivel medio y solo el 5,1% es un nivel bajo. Los resultados de la dimensión método de toma de decisiones muestran que, en cuanto a la percepción de los colaboradores de Marvisur de Lima, el 32,7% de las personas tiene un nivel medio, el 61,2% tiene un nivel alto y solo el 6,1% tiene un nivel bajo.

Prueba de normalidad

H0: Los datos provienen de una distribución normal

H1: Los datos no provienen de una distribución normal

Nivel de significancia: 0.05

Criterio de prueba: Sig < 0.05, donde se rechaza la H0. Sig > 0.05, se acepta la H0

Tabla 5

Prueba de Normalidad de Kolmogorov – Smirnov

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Criterio Sig <0,05
	Estadístico	gl	Sig.	
Suma Habilidades Gerenciales	,181	98	,000	No normal
Suma Habilidades Personales	,156	98	,000	No normal
Suma Habilidades Interpersonales	,165	98	,000	No normal
Suma Habilidades Grupales	,146	98	,000	No normal
Suma Toma de Decisiones	,126	98	,001	No normal

Fuente: base de datos (ver anexo)

Considerando que el Sig. =0,000<0.05, se rechaza la H0, es decir, se concluye que los datos no provienen de una distribución normal, en las variables y dimensiones. Por lo tanto, considerando que son distribuciones no normales, se utilizarán procedimientos de la estadística no paramétrica.

4.2 Prueba de Hipótesis

Prueba de hipótesis general

H0: No existe relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la empresa de transporte Marvisur. Lima, 2021.

H1: Existe relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la empresa de transporte Marvisur. Lima, 2021

Nivel de significación: Es de $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H0; Si $p < \alpha$, se rechaza H0

Tabla 6

Prueba de hipótesis general

			Habilidades Gerenciales	Toma de Decisiones
Rho de Spearman	Habilidades Gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,508**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	98	98
	Toma de Decisiones	Coefficiente de correlación	,508**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	98	98

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

Puede verse en la tabla estadística anterior que existe una relación de 0,508 entre las variables. El grado de correlación indica que la correlación es positiva y el grado de correlación es moderada. Una significancia de 0.000 indica que es menor que 0.05, lo que nos permite mostrar que la relación es significativa. Se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa, por lo que existe una relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la empresa Marvisur. Lima, 2021.

Prueba de contraste para la Hipótesis específica 1

H0: No existe relación entre las habilidades personales y la toma de decisiones en la empresa de transporte Marvisur. Lima, 2021

H1: Existe relación entre las habilidades personales y la toma de decisiones en la empresa de transporte Marvisur. Lima, 2021

Nivel de significación: Es de $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H0; Si $p < \alpha$, se rechaza H0

Tabla 7

Prueba de hipótesis específica 1

			Habilidades Personales	Toma de Decisiones
Rho de Spearman	Habilidades Personales	Coefficiente de correlación	1,000	,485**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	98	98
	Toma de Decisiones	Coefficiente de correlación	,485**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	98	98

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

Puede verse en la tabla estadística anterior que existe una relación de 0,485 entre las variables. El grado de correlación indica que la correlación es positiva y el grado de correlación es moderada. Una significancia de 0.000 indica que es menor que 0.05, lo que nos permite mostrar que la relación es significativa. Se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa, por lo que existe una relación entre las habilidades personales y la toma de decisiones en la empresa Marvisur. Lima, 2021.

Prueba de contraste para la Hipótesis específica 2

H0: No Existe relación entre las habilidades interpersonales y la toma de decisiones en la empresa de transporte Marvisur. Lima, 2021

H1: Existe relación entre las habilidades interpersonales y la toma de decisiones en la empresa de transporte Marvisur. Lima, 2021

Nivel de significación: Es de $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H0; Si $p < \alpha$, se rechaza H0

Tabla 8

Prueba de hipótesis específica 2

		Habilidades		
		Interpersonales	Toma de Decisiones	
Rho de Spearman	Habilidades Interpersonales	Coefficiente de correlación	1,000	,472**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	98	98
	Toma de Decisiones	Coefficiente de correlación	,472**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	98	98

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

Puede verse en la tabla estadística anterior que existe una relación de 0,472 entre las variables. El grado de correlación indica que la correlación es positiva y el grado de correlación es moderada. Una significancia de 0.000 indica que es menor que 0.05, lo que nos permite mostrar que la relación es significativa. Se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa, por lo que existe una relación entre las habilidades interpersonales y la toma de decisiones en la empresa Marvisur. Lima, 2021.

Prueba de contraste para la Hipótesis específica 3

H0: No Existe relación entre las habilidades grupales y la toma de decisiones en la empresa de transporte Marvisur. Lima, 2021

H1: Existe relación entre las habilidades grupales y la toma de decisiones en la empresa de transporte Marvisur. Lima, 2021

Nivel de significación: Es de $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H0; Si $p < \alpha$, se rechaza H0

Tabla 9

Prueba de hipótesis específica 3

			Habilidades Grupales	Toma de Decisiones
Rho de Spearman	Habilidades Grupales	Coefficiente de correlación	1,000	,559**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	98	98
	Toma de Decisiones	Coefficiente de correlación	,559**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	98	98

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

Puede verse en la tabla estadística anterior que existe una relación de 0,559 entre las variables. El grado de correlación indica que la correlación es positiva y el grado de correlación es moderada. Una significancia de 0.000 indica que es menor que 0.05, lo que nos permite mostrar que la relación es significativa. Se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa, por lo que existe una relación entre las habilidades grupales y la toma de decisiones en la empresa Marvisur. Lima, 2021.

V. DISCUSIÓN

Se procedió a la realización de la discusión, de tal manera, que coadyuve a la concreción del resultado, llegando a obtener en el transcurso del estudio de la investigación.

En relación al objetivo general, se demostró la relación positiva que existe entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la empresa de transporte Marvisur. Lima, 2021, a través de las evidencias estadísticas, una vez probada la hipótesis general, encontrándose del análisis estadístico una relación del 0,508% entre las variables. Lo que implica que a mejorar las habilidades gerenciales eso va repercutir positivamente en la toma de decisiones en la empresa Marvisur de Lima. Esta verdad fue corroborada por Parodi (2021), donde explica que las habilidades gerenciales, para optimizar las actividades de gestión, debe ser acompañada de un excelente liderazgo, en ese sentido, la empresa Marvisur se vio afectada por la pandemia, lo que, motivo a la suscrita el desarrolló la presente investigación que analizó la relación entre las variables y su comprensión en la interacción que existe sobre ellas. Corrobora con lo que establecen Suriaga et al. (2019), explica que la figura gerencial en cualquier empresa u organización es importante su accionar para el logro de las empresas.

Al cumplirse el objetivo general, se demostró que los gerentes tienen buenas habilidades gerenciales y tomaron mejores decisiones para lograr resultados adecuados, reflejado en un desempeño eficiente en la organización. En el estudio de Pimentel (2020), llegó a la conclusión que existe una correlación entre las variables habilidades gerenciales y compromiso laboral de nivel moderado, de tal manera, que encontramos que esas habilidades deben tener no solo un buen liderazgo, sino también un compromiso laboral. Para Cuadros (2018), es importante administrar con habilidad gerencial la gestión del talento humano en la organización. Por otro lado, para Galván (2018), estas habilidades gerenciales deben estar alineadas con una adecuada gestión sanitaria en los colaboradores, más aún en esta situación de emergencia sanitaria que vive el mundo y nuestro país no es una excepción.

Según Sánchez (2018), en su investigación muy similar a la desarrollada, confirmó que sus directivos tienen habilidades gerenciales para desarrollar sus actividades y una buena capacidad de toma de decisiones de la gerencia, con una percepción moderada de parte de los colaboradores, consideró que la gerencia tuvo una comprensión clara de los objetivos antes de tomar de decisión. Importante conclusión que se corrobora la actuación de la gerencia de Marvisur. Otro estudio, que está en la misma línea es el de Licas (2017), sobre la importancia que toman las habilidades gerenciales en la toma de decisiones, más aún en situación de crisis, concluyó que las habilidades gerenciales influyeron en la toma de decisiones, nuestro estudio obtuvo 0,508 indicador muy cercano al del estudio analizado.

Por otro lado, el estudio de Popescu et al, (2020), en su artículo analiza el papel de habilidades gerenciales enfocado en autoconciencia, inteligencia emocional y habilidades interpersonales de los emprendedores. Concluye que la habilidad gerencial debe tomar en cuenta la comunicación eficiente y una buena relación con todas las personas, evitar limitarse a solo interactuar con ciertas personas que son compatibles con su estilo de comunicación, restringiendo así su capacidad para transmitir su visión y metas más lejos. Por lo tanto, se concluyó que el desarrollo de las habilidades gerenciales son un factor importante para el desarrollo del desempeño y sostenibilidad del negocio en términos de gestión de recursos humanos, marketing, ventas, producción y logística. Esta concepción es corroborada en el presente estudio.

Desde la perspectiva de la toma de decisiones, Moya et al. (2019), en su artículo para la toma de decisiones de las empresas considera que deben establecerse características en las herramientas utilizadas en la toma de decisiones orientadas a la acción y resolución de problemas, actuales o potenciales. Se concluyó que el 70,9% de las empresas entrevistadas los gerentes desarrollan procesos estructurados en la toma de decisiones y se trasladan a microempresas tienen que adoptar determinadas acciones para utilizar sus herramientas de gestión en control de calidad y atención al cliente. También indicaron la existencia de diferentes estilos de toma de decisiones y liderazgo, dependiendo de las distintas situaciones requieren un estilo propio, según la objetividad, importancia de la decisión, relevancia, probabilidad de éxito, experiencia del directivo, y el liderazgo, el apoyo y las habilidades del equipo que trabaja para lograr las metas. En la misma

línea de pensamiento, Ramón et al, (2017), analizaron la valoración de las habilidades gerenciales desde los gerentes a los colaboradores de las empresas privadas, donde en sus conclusiones importantes indicaron que gerentes del sector privado tienen un alto conocimiento en soluciones analíticas, mientras que en organizaciones públicas se destaca el valor del liderazgo. Podemos ver en este aspecto, la gerencia privada es más flexible en la toma de decisiones, para tomar el rumbo de la organización, mientras que el sector público, no puede realizar ello, por gran cantidad de normatividad que está establecido el rol de la organización y su forma de actuar, sin embargo, el liderazgo prevalece por la cultura organizacional de estas organizaciones. Los colaboradores están más ligados a las políticas del número uno de la organización, como es el caso de gobiernos locales y regionales, que los máximos representantes por su ignorancia ejercen decisiones erradas y en contra de la normatividad.

Pereda (2016), en un estudio español, analiza la importancia de las habilidades gerenciales, concluyó que las habilidades gerenciales son capacidades que permiten que una empresa funcione de manera eficaz a fin de brindar mejor servicio y soporte. Ello profundizó la importancia que tienen habilidades gerenciales, para los empleados y gerentes, de la organización. Andrade (2015), en su estudio sobre una propuesta de estrategias para optimizar la gestión de una organización, conformando un grupo de directivos.

En relación a lo explicado por Whetten y Cameron (2011), consideran a las habilidades como importante para relacionarnos con los demás y manejar la vida. A pesar del recurso técnico y la habilidad de la persona siempre será la base como persona y desarrollo profesional, ello se corrobora, en la empresa que se realizó la investigación.

En relación a las decisiones a tomar, Robbins y Coulter (2010), explica que resolver un problema real o potenciales debe tomarse una elección de lo que existe, también, describe que las decisiones programadas tienen proceso regular, mientras que las no planificadas requieren una solución personalizada y no repetitiva. Estas afirmaciones nos llevan a considerar que las habilidades gerenciales y su importancia radica en la situación en que se encuentran, en ese sentido la pandemia, como variable exógena no controlable, ha sido y es una situación aleatoria, que ha hecho que las habilidades gerenciales de los gerentes de las

empresas en general y en forma particular de Marvisur, hayan tenido que tomar adecuadas decisiones para hacer que la empresa tenga sostenibilidad y no colapse. El aparente éxito de la gerencia de Marvisur radica en lo explicado por Robbins y Coulter (2005), sobre los estilos de toma de decisiones, mediante el pensamiento racional y lógico del procesamiento de la información, ha hecho que la información, ante situación de incertidumbre tomen la decisión más lógica y coherente, más aún en condiciones de incertidumbre por la pandemia.

Por otro lado, Robbins y Coulter (2005), consideraron varios estilos de tomar decisiones, como es el estilo de gestión, dado por ser eficiente y racional, el estilo analítico: analiza alternativas basadas en información, el estilo conceptual: pensamiento holístico, visión futura y soluciones creativas y por último, el estilo de comportamiento, trabajo en equipo y decisiones democráticas, el análisis de los investigadores nos llevan a pensar al criterio a tomar del decisor, y la congruencia que debe tener para encontrar la mejor alternativa basada en su habilidad gerencial, podemos afirmar con la evidencia estadística suficiente que al demostrarse el objetivo principal de la investigación se tiene en una adecuada sostenibilidad de la empresa en estudio.

Con respecto a los objetivos específicos, el inicial, se evidencia una relación de 0,485, se demuestra la existencia de una relación entre las habilidades personales y la toma de decisiones en la empresa de transporte Marvisur. Lima, 2021. El grado de correlación indica que la relación fue positiva y un nivel de correlación moderada. La significancia 0,000 muestra que es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación sea significativa. Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

En la investigación Pimentel (2020), considera las habilidades gerenciales con el compromiso laboral y en sus dimensiones consideran las habilidades humanas, dimensión similar a la presente investigación respecto a las habilidades personales, en su investigación Pimentel encuentra que se encuentran en un nivel bajo y regular con (40%) y (60%) respectivamente, encontrándose diferencias debido a que el 68.4% las consideran con nivel alto para las habilidades personales, ello puede deberse a la percepción que tienen los sujetos de análisis para ambos centros de labores, otro factor puede considerarse las diferencias entre el personal de empresa privada más moderna y la empresa del estado que analiza Pimentel

(2020), desde la perspectiva del investigador la empresa de la investigación apunta a la internacionalización, a obtener acreditación en normas ISO para sus procesos, manejo de tableros de gestión que ayuden a monitorear, organizar y planificar mejor el trabajo, en ese sentido, tiene ventajas competitivas respecto a otras, como la que estamos comparando.

En el estudio realizado por Janampa (2020), el propósito del estudio fue determinar la relación de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones. Realiza un análisis dimensional con habilidades humanas, dimensión similar respecto a habilidades personales del presente estudio, sus resultados indicaron que el 52% indicaron que las habilidades humanas tienen un nivel regular, el 36% son eficientes y un 12% de los encuestados manifiestan que es deficiente. Los resultados arrojaron correlación de ($r = 0.205$); indicando la existencia de correlación positiva baja; se asume la existencia de relación significativa entre habilidades humanas y toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 5 - San Juan de Lurigancho, 2020, comparativamente con lo obtenido en el presente trabajo, donde se tiene una correlación del 0.485, podemos observar la diferencia de relación de la dimensión con la variable, se puede interpretar por las diferencias de tipos de empresa comparando una pública (UGEL) y la privada (empresa de estudio), encontrándose con la flexibilidad y objetivos que tienen cada una, en este tiempo de pandemia, las empresas privadas vienen desarrollando mecanismos de sobrevivencia y ello hace un ejercicio para sus tomadores de decisión mientras que las empresas del estado han estado en exceptiva de la regulación gubernamental.

Respecto al objetivo específico segundo, se evidencia una relación de 0,472 se demuestra la existencia de una relación entre las habilidades interpersonales y la toma de decisiones en la empresa de transporte Marvisur. Lima, 2021. El grado de correlación indica que la relación es positiva y tiene un nivel de correlación moderada. La significancia 0,000 muestra que es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación sea significativa.

Para el autor Galván (2018), tuvo como determinar el nivel de relación entre habilidades directivas inciden en el estilo de gestión. Considero a las habilidades interpersonales, de servidores públicos de una red de salud de Andahuaylas.

respecto a las habilidades interpersonales (51,56%) nivel alto; un (28,13%) manifiestan que las habilidades interpersonales un nivel bajo y un 20,31% en un nivel medio Estas habilidades demostraron que hay una buena correlación del (0,890) con el trabajo de gestión que realizan, tal como lo corrobora la presente investigación que también tiene una moderada correlación respecto a la as habilidades interpersonales, pero en toma de decisiones, ello puede explicarse en base a que los centros de salud, tienen un protocolo mejor estructurado de tal manera que estas habilidades de sinergia están más encaminados la labor que realizan debido a la solidaridad que existe en estos nosocomios, hay un trabajo en equipo que está presente.

Por su parte Licas (2017), mide las habilidades gerenciales y su influencia en las decisiones Asimismo, los administradores consideraron que los grupos interpersonales tienen el 59% del nivel de habilidad no suficiente. es decir que las habilidades interpersonales influyen sobre la toma decisiones. Licas, en este estudio mide la influencia que ejercen estas habilidades interpersonales mostrando un valor Nagelkerke (0,695) interesante para esta dimensión habilidades interpersonales en administradores de las tiendas Listo, para este análisis, se observa que ambas son empresas privadas y de lo analizado anteriormente, encontramos que existe una adecuada relación y mejor influencia. Factores que se dan en empresas de gran inversión de esto grifos.

En cuanto al tercer objetivo específico, la relación es de 0,559. Demostrando que existe una relación entre las habilidades grupales y la toma de decisiones de la empresa Marvisur. Lima, 2021.

El grado de correlación indica que la correlación es positiva y el grado de correlación es moderada. Una significancia de 0.000 indica que es menor que 0.05, lo que nos permite mostrar que la relación es significativa. Se rechaza la hipótesis original y se acepta la hipótesis alternativa.

Para Galván (2018), los resultados para la dimensión habilidades intergrupales, indicaron que el 50,00% que corresponde a 32 servidores públicos manifiestan que las habilidades grupales se encuentran ubicados en un nivel alto; mientras que un 35,94% que corresponde a 23 servidores manifiestan que las

habilidades grupales se encuentran en un nivel medio y un 14,06% que corresponde a 9 servidores manifiestan que las habilidades grupales están ubicadas en un nivel bajo. Los resultados obtenidos muestran una muy buena correlación entre las variables (el Rho de Spearman de 0,840), especialmente estas habilidades con la gestión, los resultados obtenidos para ambas empresas son similares desde la perspectiva que son correlaciones positivas, ante una mejor habilidad grupal mejor gestión y mejor toma de decisiones, lo cual corrobora la línea de trabajo en equipo solidario que tienen los sanitarios y las empresas como Marvisur, que se encuentra en ese esfuerzo colectivo.

Por otro lado, Licas (2017), en su estudio, sobre las habilidades grupales y su influencia en la toma de decisiones, consigue un índice de Nagelkerke (0,657) para la dimensión habilidades grupales influye en un 65% sobre la toma de decisiones que presentaban los administradores de las estaciones de servicio y tiendas Listo del distrito de la Molina, Lima – 2017. Comparativamente con el resultado del presente estudio, son similares debido que ambas son positivas, pero es más fuerte el indicador de influencia, ya que proviene de un modelo de regresión logística, más robusto, por lo que finalmente nos permite considerar que estas habilidades grupales son muy importantes en la toma de decisiones y el trabajo en equipo, en cualquier tipo de empresa.

Asimismo, la dirección hacia el cambio positivo, dadas las habilidades individuales, interpersonales y de equipo mencionadas anteriormente, esta podría ser una de las habilidades más seguras que tienen los gerentes que trabajan en cualquier industria u organización. Cada habilidad contribuye a la visión de cambio positivo del gerente al predecir el futuro de la organización ideal y adaptarse a los cambios en el entorno en el que está inmersa la organización. Es punto es muy importante en la habilidad interpersonal de la gerencia dado que esos aspectos esperan sus subordinados, el líder asume retos y visiones futuras para el cambio donde su pericia o habilidad, le brinde un escenario futuro positivo, donde sus colaboradores se sienten a gusto y establecen una relación de confianza, la cual cobra un valor muy significativo para la consecución del logro y llegar a esa visión que se plantea toda organización.

También Whetten y Cameron (2011), nos indicaron la necesidad de una estructura y una organización estable, con la capacidad de una gerencia que pueda realizar cambios positivos, apoyando el crecimiento de la organización sino también de los colaboradores, para lograr las transformaciones que se necesitan, es necesario desarrollar las habilidades de gestión (individual, interpersonal, grupal) y todo ello en la concreción de formar de equipos eficaces, habilidad basada en la visión estratégica del gerente, y de sus colaboradores para lograr el éxito de la organización como principal meta. En ese sentido, la empresa de análisis de la presente investigación, ha permitido que se pueda apreciar como estos conceptos cobran vida en una institución, especialmente las variables de habilidades gerenciales y la toma de decisiones acertadas que han podido ser corroboradas al fundamentar estadísticamente la tesis presentada.

A fin de apoyar a la toma de decisiones, Yurchenko (2018), desarrollo la técnica de apoyo toma de decisiones para el control en línea, mediante la automatización de indicadores de gestión para la optimización de toma de decisiones. Para Robbins y Coulter (2010), complementa con tomar decisiones arriesgadas, incompletas y de muy corta duración. Por ello se requiere la información oportuna para tomar decisiones acertadas. Del mismo modo, Berdiyrov et al. (2020), explicaron cómo debe operar una empresa de transporte, utilizando técnicas de planificación a largo plazo, reforzar la misión, visión y estrategia, promover la comunicación intersectorial. El proceso obliga a los ejecutivos a ver la planificación desde el punto de vista actual en términos de lograr metas futuras. En este sentido, los gerentes de la empresa analizada están desarrollando capacitaciones para mejorar las habilidades gerenciales en los ejecutivos, además, utilizan estrategias diversas de planificación en el corto, mediano y largo plazo.

VI. CONCLUSIONES

Primera

Las habilidades gerenciales se relacionan probabilísticamente de manera significativa (p -valor < 0.05), positiva y moderada ($Rho = 0.508$) con la toma de decisiones de los colaboradores de la empresa de transporte Marvisur de Lima en el año 2021; con lo cual la hipótesis general queda demostrada.

Segunda

Las habilidades personales se relacionan probabilísticamente de manera significativa (p -valor < 0.05), positiva y moderada ($Rho = 0.485$) con la toma de decisiones de los colaboradores de la empresa de transporte Marvisur de Lima en el año 2021; con lo cual la primera hipótesis específica queda demostrada.

Tercera

Las habilidades interpersonales se relacionan probabilísticamente de manera significativa (p -valor < 0.05), positiva y moderada ($Rho = 0.472$) con la toma de decisiones de los colaboradores de la empresa de transporte Marvisur de Lima en el año 2021; con lo cual la segunda hipótesis específica queda demostrada.

Cuarta

Las habilidades grupales se relacionan probabilísticamente de manera significativa (p -valor < 0.05), positiva y moderada ($Rho = 0.559$) con la toma de decisiones de los colaboradores de la empresa de transporte Marvisur de Lima en el año 2021; con lo cual la tercera hipótesis específica queda demostrada.

VII. RECOMENDACIONES

Primera

Las habilidades gerenciales considerando que tiene una relación moderada con la toma de decisiones, se recomienda al gerente fortalecer mediante un programa de capacitación en herramientas de toma de decisiones a fin de mejorar el conocimiento, a través de software de inteligencia de negocios, que puedan obtener indicadores de gestión, a fin de consolidar un tablero de comando en un dispositivo móvil, para tener la información en tiempo real.

Segunda

Las habilidades personales, tienen una relación moderada con la toma de decisiones, se recomienda al gerente fortalecer mediante un programa de capacitación en metodologías ágiles a fin de generar en los ejecutivos un mejor conocimiento y puedan aplicar en la labor que realizan, a fin de cumplir con las metas de la corporación.

Tercera

Las habilidades interpersonales tienen una relación moderada con la toma de decisiones, se recomienda al gerente fortalecer mediante un programa de coaching (instruir, entrenar, preparar, ayuda) a fin de integrar a los colaboradores, y generar una línea de ascensos, lo cual motiva al personal, poner mayor esfuerzo, a fin de generar una competencia sana por un mejor puesto laboral.

Cuarta

Las habilidades grupales tienen una relación moderada con la toma de decisiones, se recomienda al gerente fortalecer mediante un programa de capacitación en análisis de casos de en condiciones de criticidad, a fin de generar en los colaboradores diversos escenarios bajo presión para saber tomar decisiones. Asimismo, fortalecer la autocrítica y empatía entre ellos.

VIII. PROPUESTA

1. Título

Cuadro de mando integral para la gestión de la empresa de transporte Marvisur.

2. Descripción

El propósito principal de la propuesta es establecer un cuadro de mando Integral con el fin de garantizar la gestión de la empresa y pueda medir si se está cumpliendo lo establecido en la misión y visión de la compañía, contribuyendo para la toma de decisiones de la gerencia.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Establecer un Cuadro de mando Integral para la gestión de la empresa, la cual se sustenta en la solicitud de la Gerencia General.

3.2 Objetivos específicos

- Mejorar las capacidades del talento humano
- Mejorar los procesos internos
- Desarrollar la fidelización del cliente
- Incrementar las utilidades

4. Ventajas y desventajas

A través de este software elaborado en la institución para controlar los principales indicadores de la gestión en la empresa de transporte, para lo cual se analizarán las 4 perspectiva identificadas por Kaplan y Norton, la cual todavía sigue vigente: i) Perspectiva Aprendizaje, se construirán indicadores del talento humano de la empresa. ii) Perspectiva Procesos internos, se construirán indicadores del modelo de negocios de una empresa de transporte a fin de establecer un modelo de estándar mundial, iii) Perspectiva cliente, se construirán indicadores de la satisfacción de los usuarios respecto la calidad del servicio. iv) Perspectiva Financiera, por ser una empresa con fines de lucro, se establece construir indicadores financieros para conocer la información de ingresos, egresos, prestamos, operaciones de garantía. Entre las desventajas se contemplan: i) Dificultad para obtener los recursos logísticos en importaciones por la pandemia; ii) Falta de una adecuada cultura organizacional para generar mejores entregas en

los despachos; y iii) Problemas con el personal de transporte en calidad de choferes, los nuevos son irresponsables en el cuidado del vehículo.

4. Justificación y explicación de la propuesta

La presente propuesta permitirá generar información oportuna y confiable sobre los aspectos de operaciones funcionales, financieras, movimientos de personal, logística de materiales y la distribución del transporte de mudanzas o carga en furgonetas cerradas. La gerencia general obtendrá los beneficios, así como los gerentes de agencia situados en el país, con 234 agencias en todo el país, solo Lima tiene 4 agencias distribuidas en los conos para mejor interacción con los clientes. La propuesta implica adquirir un software de cuadro de mando integral y configurar con los procesos de la empresa, a nivel de objetivo, meta, indicador. Por lo cual se establecer los procesos y las actividades, se realizará un proceso de entrenamiento y capacitación para todos los administradores de agencia del país y puedan consultar la información y tomar decisiones, además se incorporan herramientas en línea de trabajo en equipo.

5. Planteamiento de actividades y recursos necesarios

Tabla 10

Actividades para la viabilizar la propuesta de la adquisición del cuadro de mando integral

Actividad	Recurso	Responsable
1. Contratación de Consultora	Contrato y selección	Gerencia General
2. Desarrollo de la Consultoría	Plan de actividades	Gerencia de Administración
3. Adquisición del Sw e implantación del BSC a la medida de la empresa	Compra de SW	Gerencia de Administración
4. Entrenamiento y capacitación a los jefes de agencia y gerencial	Plan de entrenamiento y capacitación	Gerencia de Administración

Fuente: Elaboración propia

6. Cronograma de Actividades

Tabla 11

Cronograma de Actividades

Actividad	Meses de 2022			
	Feb.-2022	Mar.-2022	Abr.-2022	May.-2022
1	XXXX			
2		XXXX		
3		XXXX	XXXX	
4				XXXX

Fuente: Elaboración propia

7. Evaluación y control

La evaluación y control estará a cargo de la gerencia general, a fin de impulsar y apoyar a viabilizarían del proyecto.

REFERENCIAS

- Abbas M., Edmundas K., Zavadskas Z., Ahmad J. & Khalil M. (2016) Multiple criteria decision-making techniques in transportation systems: *A systematic review of the state of the art literature*, *Transport*, 31:3, 359-385. [https://doi: 10.3846/16484142.2015.1121517](https://doi.org/10.3846/16484142.2015.1121517)
- Andrade, J. (2015). *Estrategias gerenciales de equipos directivos para la optimización de la gestión escolar en las instituciones de Fe y Alegría*. [Tesis doctoral, Universidad de Maracaibo, Venezuela]. <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0099202/cap05.pdf>
- Arriaga K. y Lavayen S. (2020) Análisis de la productividad laboral y su impacto en la toma de decisiones en empresas de seguridad del sector norte de Guayaquil. Estudios de posgrado. Universidad de Guayaquil. http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/55329/1/ICT1472020_arriaga%20sanchez_lavayen%20apolinario_tesis.pdf
- Baena, P. (2017). *Metodología de la investigación* (3a. ed.). Disponible en <http://ebookcentral.proquest.com> Created from bibliotecacijsp on 2018-07-30 15:51:39.
- Bak, O., Jordan, C. and Midgley, J. (2019), "The adoption of soft skills in supply chain and understanding their current role in supply chain management skills agenda: A UK perspective", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 26 No. 3, pp. 1063-1079. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2018-0118>
- Benítez, O., Botero, R., & Alonso, A. (2017). Simuladores de negocios para el programa de Marketing como herramienta de aprendizaje y construcción de habilidades gerenciales. *Revista Civilizar De Empresa Y Economía*, 7(12), 125-142. <https://doi.org/10.22518/2462909X.687>
- Berdiyorov, T., & Berdiyorov, A. (2020). Long-range planning of a public transport company. *Архив научных исследований*, (29). <https://tsue.scienceweb.uz/index.php/archive/article/view/2963>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Prentice Hall.

- Caballero, A. (2014). *Metodología integral innovadora para planes y tesis*. México, D.F.: Cengage Learning
- Cameron, W. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas* (6^a ed.). México: Monterey.
- Cameron, W. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8^a ed.). México: Monterey.
- Cuadros, J. (2018). *Habilidades Gerenciales y Gestión de los Recursos Humanos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga 2018*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo], Lima, Perú.
- Del Río, J., Cardona, D., & Guacarí, A. (2017). Responsabilidad social empresarial y construcción de la marca: una nueva mirada a las estrategias de gestión. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 8 (1), 49-60. <https://doi.org/10.19053/20278306.v8.n1.2017.7370>
- De Fátima, M., & de Sousa, J. (2014). Environmental management and business strategy: Structuring the decision-making support in a public transport company. *Transportation research procedia*, 3, 155-164. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2014.10.101>
- De Paula, L., & Marins, F. (2018). Algorithms applied in decision-making for sustainable transport. *Journal of cleaner production*, 176, 1133-1143. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652617328895>
- Del Castillo, C. C. y Olivares Orozco, S. (2014). Metodología de la investigación. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/ucsur/39410?page=198>.
- Diaz S. (2013), Lo humano en la Teoría de las Organizaciones. *Visión gerencial*. Año 12, N° 1, Enero / junio 2013 pp.45-57
- França-Tarragó, O. (2001). *Ética para psicólogos. Introducción a la Psicoética*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Fernández y Bedoya. (2020). *Tipos de justificación en la investigación científica*. Espíritu emprendedor.

- Galvan, J. (2018). *Habilidades gerenciales y su relación con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la red de salud José María Arguedas, Andahuaylas, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo], Lima, Perú.
- Gong, M., Simpson, A., Koh, L., & Tan, K. H. (2018). Inside out: The interrelationships of sustainable performance metrics and its effect on business decision making: Theory and practice. *Resources, Conservation and Recycling*, 128, 155-166. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2016.11.001>
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional* (9 ed.). México: Cengage Learning
- Haque, S y Rehman, N. (2014). Modern organization theory: Analyzing the complexity of coordination and cooperation in the modern organizations. *International Journal of Management and Sustainability*, 3(5), pp. 261-268
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ta. Ed.). México: Mc Graw-Hill. ISBN 9781456223960
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Hurtado J. (2015). *Proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial Quiron
- Heidegger, M. (2017). *Filosofía, ciencia y técnica*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria de Chile.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11 ed.). México D.F., México: Cengage Learning.
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (2 ed.). México: Pearson.
- Janampa N. (2020) *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020*. [Estudios superiores, Universidad Peruana de las Américas].

- Kucharčíková, A., & Mičiak, M. (2018). Human Capital Management in Transport Enterprises with the Acceptance of Sustainable Development in the Slovak Republic. *Sustainability*, 10(7), 2530. doi:10.3390/su10072530
- Karttunen, E. (2018), "Purchasing and supply management skills revisited: an extensive literature review", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 25 No. 9, pp. 3906-3934. <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2017-0047>
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales* (4ª ed.). México: McGraw-Hill, p. 124.
- Lavrynenko, A., Shmatko, N. and Meissner, D. (2018), "Managing skills for open innovation: the case of biotechnology", *Management Decision*, Vol. 56 No. 6, pp. 1336-1347. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0301>
- Licas, J. (2017). *Habilidades directivas y la toma decisiones de los administradores en las estaciones de servicio y Tiendas Liso Ferrero La Molina Perú, 2017*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo], Lima, Perú.
- Liu, F., Aiwu, G., Lukovac, V., & Vukic, M. (2018). A multicriteria model for the selection of the transport service provider: A single valued neutrosophic DEMATEL multicriteria model. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 1(2), 121-130. DOI: <https://doi.org/10.31181/dmame1802128l>
- Madrigal, T. (2009). *Habilidades Directivas*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Moya, P., Cortés, N., & Martínez, A.(2019). Proceso de toma de decisiones en mipymes hoteleras de Boyacá, Colombia. *Rev.investig.desarro.innov.*, 9 (2), doi: 10.19053/20278306.v9.n2.2019.9159
- Morteza Y., Pascale Z., Edmundas K., Zenonas T.(2019). A Combined Compromise Solution (CoCoSo) method for multi-criteria decision-making problems. *Management Decision, Emerald*, 57 (9), pp.2501-2519. ff10.1108/MD-05-2017-0458ff. ffhal-02879091f. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02879091/document>
- Mochón, F., Mochón, M., & Sáez, M. (2014). *Administración. Enfoque por competencias con casos latinoamericanos*. México: Alfaomega.

- Mi, X., Tang, M., Liao, H., Shen, W., & Lev, B. (2019). The state-of-the-art survey on integrations and applications of the best worst method in decision making: Why, what, what for and what's next. *Review Omega*, 87, 205-225. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2019.01.009>
- Nivazova, I., & Kulkova, I. (2021). Conflict management methodology in the transport industry. *In AIP Conference Proceedings* (Vol. 2389, No. 1, p. 100024). AIP Publishing LLC. <https://doi.org/10.1063/5.0063465>
- Núñez, A. (2012). *El nuevo directivo público. Claves de liderazgo para la gestión pública*. Pamplona. Editorial Eunsa.
- Méndez C. (1995) *Metodología, guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. McGraw-Hill. Bogotá.
- Odiyo, J., Musyoki, A., & Makungo, R. (2021). Skills and Knowledge Transfer for Transitioning into the Green Economy. *In Green Economy in the Transport Sector* (pp. 65-77). Springer, Cham. <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/51943/978-3-030-86178-0.pdf?sequence=1#page=82>
- Orozco, J., & Díaz A. (2018) *¿Cómo redactar los antecedentes de una investigación cualitativa? How to write the background of a qualitative research?.* *Revista electrónica de conocimientos, saberes y prácticas* Año 1, Volumen 1, Número 2, Julio-diciembre 2018 DOI: <https://doi.org/10.30698/recsp.v1i2.13>
- Pérez J. (2015) El Positivismo y la Investigación Científica. *Revista empresarial* Edición No. 35 Vol. 9 – No. 3. Recuperado <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6419741.pdf>
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la Provincia de Córdoba*. [Tesis doctoral, Universidad de Córdoba].
- Pimentel, Y. (2020). *Habilidades gerenciales y compromiso laboral en una entidad estatal, 2020*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo], Lima, Perú.

- Popescu, L., Iancu, A., Avram, M., Avram, D., & Popescu, V. (2020). The role of managerial skills in the sustainable development of SMEs in Mehedinți county, Romania. *Sustainability*, 12(3), 1119. doi: <http://dx.doi.org/10.3390/su12031119>
- Portilla R. (2019) “Factores que limitan el crecimiento económico de las MYPE del sector transporte urbano en el distrito de Puente Piedra”. [Estudios superiores], Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/21922/Portilla%20L%20c3%b3pez%20Ricardo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Quezada, L. (2010). *Metodología de la investigación. Estadística aplicada en la investigación*. Ed Macro. Lima.
- Ramón, D., Ollague, J., Grande, J. & Naranjo, C. (2017). *Valoración de habilidades gerenciales personales a empleados de organizaciones públicas y privadas, por parte de directivos*. [Estudios de maestría, Universidad Técnica de Machala, Ecuador].
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8va. Ed.). México: Pearson Educación
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ma. Ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*, (17 ed.). México: Pearson.
- Reyes A. (2018) Habilidad gerencial, comercialización, vinculación y sustentabilidad como factores de competitividad del sector vitivinícola del valle de Guadalupe, Baja California, México. [Estudios de posgrado, Universidad Autónoma De Baja California]. Disponible en <https://repositorioinstitucional.uabc.mx/bitstream/20.500.12930/735/1/ENS089245.pdf>
- Salazar, C., Peña, C., Ceja, A., & Del Río, E. (2015). *Diseño y validación de un instrumento de evaluación del clima organizacional en centros escolares del nivel superior*.

- Sánchez, V. (2018). *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la empresa constructora Grupo Berakah Tumbes, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad UCV].
- Schermerhorn, J. (2010). *Administración* (2 ed.). México: Limusa
- Stojanović, Đ., Nikoličić, S., & Miličić, M. (2011). Transport fleet sizing by using make and buy decision-making. *Economic Annals*, 56(190), 77-102. <https://doi.org/10.2298/EKA1190077SC>César Vallejo, Lima, Perú.
- Sorakin-Balli, Y., Basari, S., & Guldal-Kan, S. (2020). The relation between classroom management skills and empathic tendencies of high school teachers high school teachersâ€™ classroom management skills and empathic tendencies. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 15(1), 144–152. <https://doi.org/10.18844/cjes.v15i1.4595>
- Suriaga, M., & Gamboa, J. (2019). Habilidades Gerenciales de la Actualidad. *EIDEA Journal of Business Sciences*, 1, 1- 19. Obtenido de <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/5>
- Tindiwensi, C. K., Munene, J. C., Sserwanga, A., Abaho, E., & Namatovu-Dawa, R. (2020). Farm management skills, entrepreneurial bricolage and market orientation. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*. <https://doi.org/10.1108/JADEE-08-2019-0111>
- Valderrama, S. (2014). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica. Cuantitativa, cualitativa y mixta*. (2da. Ed.). Editorial San Marcos. Lima ISBN 9786123024787
- Valderrama y Velásquez (2019) *El desarrollo de la tesis. Descriptiva, comparativa, correlacional, y cuasiexperimental*. Editorial. San Marcos. Lima, Perú. ISBN 9786123155926
- Watanabe, H., Chen, L., Geng, X., Goda, Y., & Shimada, A. (2020). Design of the time management skills acquisition system using learning analytics. In *Proceedings of 17th International Conference Cognition and Exploratory Learning in Digital Age (CELDA 2020)* (pp. 67-73). <https://www.researchgate.net/profile/li-chen->

155/publication/345310904_design_of_the_time_management_skills_acquisition_system_using_learning_analytics/links/5fa2bcc6458515157be96ba6/design-of-the-time-management-skills-acquisition-system-using-learning-analytics.pdf

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8va. Ed.). México: Pearson.

Wagner C., Sancho F. & Rodriguez R. (2020) Skill and knowledge requirements of entry-level logistics and supply chain management professionals: A comparative study of Ireland and Spain, *Journal of Education for Business*, 95:1, 23-36, DOI: 10.1080/08832323.2019.1596870

Yurchenko, I. F. (2018, May). Information support for decision making on dispatching control of water distribution in irrigation. *In Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1015, No. 4, p. 042063). IOP Publishing. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1015/4/042063/meta>

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de operacionalización de variables

Matriz de operacionalización de la variable 1: habilidades gerenciales

VARIABLE DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Habilidades Gerenciales	Whetten y Cameron (2011), las habilidades gerenciales incluyen una serie de acciones definibles que las personas toman para lograr resultados específicos. Habilidades que pueden ser observadas por otros, no puramente espirituales o atributos fijos de personalidad. Sin embargo, debido a que las personas de diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de distintas maneras, existe un conjunto de atributos subyacentes observables de la ejecución efectiva de habilidades, común a una serie de diferencias individuales	Esta variable se ha medido mediante un cuestionario de 27 preguntas realizadas a los maestros donde se proponen 3 dimensiones habilidades personales, Habilidades interpersonales, Habilidades grupales se utilizará la escala de Likert. Esta medición corresponde a colaboradores de la institución.	Habilidades Personales	Desarrollo de autoconocimiento	Escala ordinal: Nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
				Manejo de estrés	
				Solución analítica y creativa de problemas	
			Habilidades Interpersonales	Manejo de conflictos	
				Motivación de empleados	
				Comunicación de apoyo	
			Habilidades Grupales	Ganar poder e influir	
				Facultamiento y delegación	
				Dirección hacia el cambio positivo	
				Formación de equipos eficaces	

Matriz de operacionalización de la variable 2: toma de decisiones

VARIABLE DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Toma de decisiones	Robbins y Coulter (2005), el proceso de toma de decisiones implica principalmente elegir una alternativa entre las opciones disponibles para resolver problemas existentes o potenciales.	Esta variable se ha medido mediante un cuestionario de 30 preguntas realizadas a los maestros donde se proponen 3 dimensiones estilo de toma de decisiones, proceso de toma decisiones, método de toma decisiones se utilizará la escala de Likert.	Estilo de toma de decisiones	Gestión	Escala ordinal: Nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
				Analítico	
				Conceptual	
				Comportamiento	
			Proceso de toma de decisiones	Identificar un problema	
				Identificar los criterios de decisión	
				Asignar pesos a los criterios	
				Desarrollar las alternativas	
				Analizar las alternativas	
				Seleccionar una alternativa	
			Método de toma de decisiones	Implementar la alternativa	
				Evaluar la eficacia de la decisión	
				Racionalidad	
			Racionalidad Acotada		
			Intuición		

ANEXO 2: Instrumentos de recolección de datos

INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES GERENCIALES

INSTRUCCIONES.

Estimados colaboradores de la empresa Arequipa Expreso Marvisur E.I.R.L

La presente investigación tiene como título: "Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la empresa de transporte Marvisur. Lima, 2021"

La investigación tiene por finalidad determinar la relación de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la empresa Marvisur.

Es preciso resaltar que la información proporcionada NO será utilizada para otro fin que no sea el académico. En consecuencia, si usted acepta participar, complete la información solicitada. Si tiene cualquier duda o pregunta no dude en realizarla antes de firmar le citado documento.

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

VARIABLE: HABILIDADES GERENCIALES		Alternativas				
		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 1: HABILIDADES PERSONALES						
1	El gerente se preocupa por conocer todos los procedimientos de la empresa.					
2	El gerente desarrolla procedimientos que resultan ser más eficientes.					
3	El gerente busca nuevas formas de hacer las cosas.					
4	El gerente propicia ejercicios de relajación durante el trabajo.					
5	El gerente propicia una atmósfera de trabajo agradable que te ayude a crecer profesionalmente.					
6	El gerente propicia dinámicas de grupo e integración.					
7	El gerente propicia la evaluación de las actividades desarrolladas durante el trabajo.					
8	Propone soluciones creativas a los problemas.					
9	El gerente promueve la mejora continua que te permiten crecer profesionalmente y laboralmente.					
DIMENSIÓN 2: HABILIDADES INTERPERSONALES						
10	Por su experiencia, el gerente transmite confianza en la resolución de conflictos.					
11	El gerente brinda la información que los colegas necesitan para hacer su trabajo.					
12	El gerente resuelve los conflictos laborales de manera justa.					
13	El gerente ayuda a su equipo de trabajo a sentirse competente.					
14	El gerente reconoce y celebra el éxito de los colaboradores.					
15	El gerente reconoce abiertamente las habilidades de los colaboradores.					

16	El gerente propicia la continua comunicación entre los trabajadores.						
17	El gerente promueve la colaboración y trabajo en equipo.						
18	El gerente participa directamente a los colaboradores las decisiones operativas.						
19	El gerente es reconocido como el líder de la empresa.						
20	Las decisiones tomadas por el gerente le transmiten confianza y seguridad.						
21	El gerente es respetado por todo su equipo de trabajo.						
DIMENSIÓN 3: HABILIDADES GRUPALES							
22	EL gerente suele brindar facultades especiales a los trabajadores.						
23	Suele delegar el cumplimiento de actividades a los trabajadores.						
24	El gerente orienta a todos los grupos de trabajo para mejorar el desempeño de sus actividades laborales.						
25	El gerente se enfoca en desarrollar el potencial humano.						
26	El gerente destaca el impacto significativo del trabajo en equipo.						
27	El gerente fomenta el aprendizaje sobre cuestiones laborales específicas.						

INSTRUMENTO QUE MIDE LA TOMA DE DECISIONES

INSTRUCCIONES.

Estimados colaboradores de la empresa Arequipa Expreso Marvisur E.I.R.L

La presente investigación tiene como título: "Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la empresa de transporte Marvisur. Lima, 2021"

La investigación tiene por finalidad determinar la relación de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la empresa Marvisur.

Es preciso resaltar que la información proporcionada NO será utilizada para otro fin que no sea el académico. En consecuencia, si usted acepta participar, complete la información solicitada. Si tiene cualquier duda o pregunta no dude en realizarla antes de firmar le citado documento.

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

VARIABLE: TOMA DE DECISIONES		Alternativas				
		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 1: ESTILO DE TOMA DE DECISIONES						
1	El gerente toma decisiones en el momento adecuado y oportuno.					
2	El gerente sabe elegir la alternativa correcta para cada decisión.					
3	El gerente considera diferentes alternativas en la toma de decisiones.					
4	El gerente hace un análisis riguroso de las alternativas viables.					
5	Las decisiones que toma el gerente generalmente son creativas.					
6	Las decisiones que toma el gerente se hacen en función a las tendencias del mundo actual.					
7	Para tomar una decisión, el gerente escucha las opiniones de los demás.					
8	El gerente permite participar a los colaboradores en la toma de decisiones.					
DIMENSIÓN 2: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES						
9	En su entorno de trabajo, los gerentes identifican y analizan adecuadamente los problemas.					
10	El gerente identifica las herramientas de análisis para alcanzar los objetivos.					
11	El gerente elige el mejor criterio para orientar sus decisiones.					
12	El gerente toma de decisiones considerando el contexto.					
13	El gerente consulta antes de asignar valoración a los diferentes criterios de decisión.					
14	El gerente pondera adecuadamente las soluciones para cada problema según las necesidades de la empresa.					
15	Cuando el gerente toma una decisión, considerando las implicancias de cada alternativa.					
16	El gerente considera más de una alternativa para el mismo problema.					

17	El gerente analiza críticamente sus opciones para resolver el problema.						
18	El gerente compara las alternativas para una mejor toma de decisiones.						
19	El gerente selecciona la mejor alternativa para resolver el problema.						
20	El gerente sustenta su decisión con criterio económico.						
21	El gerente participa su decisión a los colaboradores para el compromiso respectivo.						
22	El gerente tiene una actitud participativa en la toma de decisiones.						
23	El gerente evalúa el cumplimiento de las decisiones tomadas.						
24	Las decisiones tomadas en función a los criterios elegidos permiten alcanzar los objetivos de la empresa.						
	DIMENSIÓN 3: MÉTODO DE TOMA DE DECISIONES						
25	Las decisiones que toma el gerente permite alcanzar las metas establecidas.						
26	Las estrategias establecidas para alcanzar los objetivos son las más adecuadas.						
27	Las decisiones que toma el gerente cuando se enfrenta a un problemas son realistas y satisfactorias.						
28	Percibe usted que el gerente toma decisiones considerando los ámbitos de su competencia.						
29	El gerente toma decisiones en función a criterios racionales o intuitivos.						
30	El gerente toma decisiones en función a su experiencia o intuitivas.						

Anexo 3: Validez y confiabilidad de los instrumentos

Validez de juicio de experto

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable Habilidades gerenciales

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: HABILIDADES PERSONALES							
	Indicador 1: Desarrollo de autoconocimiento							
1	El gerente se preocupa por conocer todos los procedimientos de la empresa.	x		x		x		
2	El gerente desarrolla procedimientos que resultan ser más eficientes.	x		x		x		
3	EL gerente busca nuevas formas de hacer las cosas.	x		x		x		
	Indicador 2: Manejo de estrés							
4	El gerente propicia ejercicios de relajación durante el trabajo.	x		x		x		
5	El gerente propicia una atmósfera de trabajo agradable que te ayude a crecer profesionalmente.	x		x		x		
6	El gerente propicia dinámicas de grupo e integración.	x		x		x		
	Indicador 3: Solución analítica y creativa de problemas							
7	El gerente propicia la evaluación de las actividades desarrolladas durante el trabajo.	x		x		x		
8	Propone soluciones creativas a los problemas.	x		x		x		
9	El gerente promueve la mejora continua que te permiten crecer profesionalmente y laboralmente.	x		x		x		
	DIMENSIÓN 2: HABILIDADES INTERPERSONALES							
	Indicador 1: Manejo de conflictos							

10	Por su experiencia, el gerente transmite confianza en la resolución de conflictos.	x		x		x		
11	El gerente brinda la información que los colegas necesitan para hacer su trabajo.	x		x		x		
12	El gerente resuelve los conflictos laborales de manera justa.	x		x		x		
	Indicador 2: Motivación de empleados							
13	El gerente ayuda a su equipo de trabajo a sentirse competente.	x		x		x		
14	El gerente reconoce y celebra el éxito de los colaboradores.	x		x		x		
15	El gerente reconoce abiertamente las habilidades de los colaboradores.	x		x		x		
	Indicador 3: Comunicación de apoyo							
16	El gerente propicia la continua comunicación entre los trabajadores.	x		x		x		
17	El gerente promueve la colaboración y trabajo en equipo.	x		x		x		
18	El gerente participa directamente a los colaboradores las decisiones operativas.	x		x		x		
	Indicador 4: Ganar poder e influir							
19	El gerente es reconocido como el líder de la empresa.	x		x		x		
20	Las decisiones tomadas por el gerente le transmiten confianza y seguridad.	x		x		x		
21	El gerente es respetado por todo su equipo de trabajo.	x		x		x		
	DIMENSIÓN 3: HABILIDADES GRUPALES	Si	No	Si	No	Si	No	
	Indicador 1: Facultamiento y delegación							
22	EL gerente suele brindar facultades especiales a los trabajadores.	x		x		x		
23	Suele delegar el cumplimiento de actividades a los trabajadores.	x		x		x		

	Indicador 2: Dirección hacia el cambio positivo						
24	El gerente orienta a todos los grupos de trabajo para mejorar el desempeño de sus actividades laborales.	x		x		x	
25	El gerente se enfoca en desarrollar el potencial humano.	x		x		x	
	Indicador 3: Formación de equipos eficaces						
26	El gerente destaca el impacto significativo del trabajo en equipo.	x		x		x	
27	El gerente fomenta el aprendizaje sobre cuestiones laborales específicas.	x		x		x	

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO

Observaciones: *Habilidades gerenciales*

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

Apellidos y nombres del juez validador: *Walter Manuel Vásquez Mondragón* DNI: 40769191

Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

N°	Institución	Especialidad	Periodo formativo
01	Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo	Física y Matemática	1997-2001
02	Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle	Maestría en: Medición, evaluación y acreditación de la calidad educativa	2008-2009
03	Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle	Doctorado en educación	2011-2013

Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

N°	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	IE. José Rodríguez Trigoso	Subdirector	San Martín de Porres	2017-2020	Responsable del área académica correspondiente al nivel Secundaria.

02	Universidad Cesar Vallejo	Docente	Lima Norte	2012-	Responsable de las experiencias curriculares de metodología de la investigación científica y del diseño y desarrollo de tesis en el nivel de Posgrado.
03	Ministerio de Educación	Especialista	Lima	2015-2017	Responsable del proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico en las instituciones educativas de Jornada Escolar Completa (JEC)
04	Escuela Nacional de Formación Profesional Policial	Docente	Chorrillos	2020-	Responsable de las experiencias curriculares de taller de tesis en la Maestría en Administración y Ciencias Policiales.

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Lima, 09 de septiembre de 2021

Dr. Walter Manuel Vásquez Mondragón
DNI N° 40769191
Telf. 966905999

Docente de la Escuela de Posgrado UCV

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la toma de decisiones

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: ESTILO DE DECISIONES							
	Indicador 1: Gestión							
1	El gerente toma decisiones en el momento adecuado y oportuno.	x		x		x		
2	El gerente sabe elegir la alternativa correcta para cada decisión.	x		x		x		
	Indicador 2: Analítico							
3	El gerente considera diferentes alternativas en la toma de decisiones.	x		x		x		
4	El gerente hace un análisis riguroso de las alternativas viables.	x		x		x		

	Indicador 3: Conceptual						
5	Las decisiones que toma el gerente generalmente son creativas.	x		x		x	
6	Las decisiones que toma el gerente se hacen en función a las tendencias del mundo actual.	x		x		x	
	Indicador 4: Conocimiento						
7	Para tomar una decisión, el gerente escucha las opiniones de los demás.	x		x		x	
8	El gerente permite participar a los colaboradores en la toma de decisiones.	x		x		x	
	DIMENSIÓN 2: PROCESO DE DECISIONES	Si	No	Si	No	Si	No
	Indicador 1: Identificar un problema						
9	En su entorno de trabajo, los gerentes identifican y analizan adecuadamente los problemas.	x		x		x	
10	El gerente identifica las herramientas de análisis para alcanzar los objetivos.	x		x		x	
	Indicador 2: Identificar los criterios de decisión						
11	El gerente elige el mejor criterio para orientar sus decisiones.	x		x		x	
12	El gerente toma de decisiones considerando el contexto.	x		x		x	
	Indicador 3: Asignar pesos a los criterios						
13	El gerente consulta antes de asignar valoración a los diferentes criterios de decisión.	x		x		x	
14	El gerente pondera adecuadamente las soluciones para cada problema según las necesidades de la empresa.	x		x		x	
	Indicador 4: Desarrollar las alternativas						

15	Cuando el gerente toma una decisión, considerando las implicancias de cada alternativa.	x		x		x		
16	El gerente considera más de una alternativa para el mismo problema.	x		x		x		
Indicador 5: Analizar las alternativas								
17	El gerente analiza críticamente sus opciones para resolver el problema.	x		x		x		
18	El gerente compara las alternativas para una mejor toma de decisiones.	x		x		x		
Indicador 6: Seleccionar una alternativa								
19	El gerente selecciona la mejor alternativa para resolver el problema.	x		x		x		
20	El gerente sustenta su decisión con criterio económico.	x		x		x		
Indicador 7: Implementar la alternativa								
21	El gerente participa su decisión a los colaboradores para el compromiso respectivo.	x		x		x		
22	El gerente tiene una actitud participativa en la toma de decisiones.	x		x		x		
Indicador 8: Evaluar la eficacia de la decisión								
23	El gerente evalúa el cumplimiento de las decisiones tomadas.	x		x		x		
24	Las decisiones tomadas en función a los criterios elegidos permiten alcanzar los objetivos de la empresa.	x		x		x		
DIMENSIÓN 3: METODOS DE TOMA DE DECISIONES		Si	No	Si	No	Si	No	
Indicador 1: Racionalidad								
25	Las decisiones que toma el gerente permite alcanzar las metas establecidas.	x		x		x		
26	Las estrategias establecidas para alcanzar los objetivos son las más adecuadas.	x		x		x		

	Indicador 2: Racionalidad acotada						
27	Las decisiones que toma el gerente cuando se enfrenta a un problema son realistas y satisfactorias.	x		x		x	
28	Percibe usted que el gerente toma decisiones considerando los ámbitos de su competencia.	x		x		x	
	Indicador 3: Intuición						
29	El gerente toma decisiones en función a criterios racionales o intuitivos.	x		x		x	
30	El gerente toma decisiones en función a su experiencia o intuitivas.	x		x		x	

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO

Observaciones: *Toma de decisiones*

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

Apellidos y nombres del juez validador: *Walter Manuel Vásquez Mondragón* DNI: 40769191

Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

N°	Institución	Especialidad	Periodo formativo
01	Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo	Física y Matemática	1997-2001
02	Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle	Maestría en: Medición, evaluación y acreditación de la calidad educativa	2008-2009
03	Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle	Doctorado en educación	2011-2013

Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

N°	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	IE. José Rodríguez Trigoso	Subdirector	San Martín de Porres	2017-2020	Responsable del área académica correspondiente al nivel Secundaria.
02	Universidad Cesar Vallejo	Docente	Lima Norte	2012-	Responsable de las experiencias curriculares de metodología de la investigación científica y del diseño y desarrollo de tesis en el nivel de Posgrado.
03	Ministerio de Educación	Especialista	Lima	2015-2017	Responsable del proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico en las instituciones educativas de Jornada Escolar Completa (JEC)
04	Escuela Nacional de Formación Profesional Policial	Docente	Chorrillos	2020-	Responsable de las experiencias curriculares de taller de tesis en la Maestría en Administración y Ciencias Policiales.

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Lima, 09 de septiembre de 2021

Dr. *Walter Manuel Vásquez Mondragón*
DNI N°40769191
Telf. 966905999

Docente de la Escuela de Posgrado UCV

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide Habilidades gerenciales

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: HABILIDADES PERSONALES	Si	No	Si	No	Si	No	
	Indicador 1: Desarrollo de autoconocimiento							
1	El gerente se preocupa por conocer todos los procedimientos de la empresa.	x		x		x		
2	El gerente desarrolla procedimientos que resultan ser más eficientes.	x		x		x		
3	EL gerente busca nuevas formas de hacer las cosas.	x		x		x		
	Indicador 2: Manejo de estrés							
4	El gerente propicia ejercicios de relajación durante el trabajo.	x		x		x		
5	El gerente propicia una atmósfera de trabajo agradable que te ayude a crecer profesionalmente.	x		x		x		
6	El gerente propicia dinámicas de grupo e integración.	x		x		x		
	Indicador 3: Solución analítica y creativa de problemas							
7	El gerente propicia la evaluación de las actividades desarrolladas durante el trabajo.	x		x		x		
8	Propone soluciones creativas a los problemas.	x		x		x		
9	El gerente promueve la mejora continua que te permiten crecer profesionalmente y laboralmente.	x		x		x		
	DIMENSIÓN 2: HABILIDADES INTERPERSONALES	Si	No	Si	No	Si	No	
	Indicador 1: Manejo de conflictos							
10	Por su experiencia, el gerente transmite confianza en la resolución de conflictos.	x		x		x		

11	El gerente brinda la información que los colegas necesitan para hacer su trabajo.	x		x		x		
12	El gerente resuelve los conflictos laborales de manera justa.	x		x		x		
	Indicador 2: Motivación de empleados							
13	El gerente ayuda a su equipo de trabajo a sentirse competente.	x		x		x		
14	El gerente reconoce y celebra el éxito de los colaboradores.	x		x		x		
15	El gerente reconoce abiertamente las habilidades de los colaboradores.	x		x		x		
	Indicador 3: Comunicación de apoyo							
16	El gerente propicia la continua comunicación entre los trabajadores.	x		x		x		
17	El gerente promueve la colaboración y trabajo en equipo.	x		x		x		
18	El gerente participa directamente a los colaboradores las decisiones operativas.	x		x		x		
	Indicador 4: Ganar poder e influir							
19	El gerente es reconocido como el líder de la empresa.	x		x		x		
20	Las decisiones tomadas por el gerente le transmiten confianza y seguridad.	x		x		x		
21	El gerente es respetado por todo su equipo de trabajo.	x		x		x		
	DIMENSIÓN 3: HABILIDADES GRUPALES	Si	No	Si	No	Si	No	
	Indicador 1: Facultamiento y delegación							
22	EL gerente suele brindar facultades especiales a los trabajadores.	x		x		x		
23	Suele delegar el cumplimiento de actividades a los trabajadores.	x		x		x		
	Indicador 2: Dirección hacia el cambio positivo							

24	El gerente orienta a todos los grupos de trabajo para mejorar el desempeño de sus actividades laborales.	x		x		x		
25	El gerente se enfoca en desarrollar el potencial humano.	x		x		x		
Indicador 3: Formación de equipos eficaces								
26	El gerente destaca el impacto significativo del trabajo en equipo.	x		x		x		
27	El gerente fomenta el aprendizaje sobre cuestiones laborales específicas.	x		x		x		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO

Observaciones: *Habilidades gerenciales*

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: *Alberto Monzón Troncozo* DNI: *07482223*

Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

N°	Institución	Especialidad	Periodo formativo
01	Universidad Cesar Vallejo	Doctor en Administration	2020
02	Universidad José Carlos Mariátegui	Maestría en Administración y Gestión Estratégica	2018

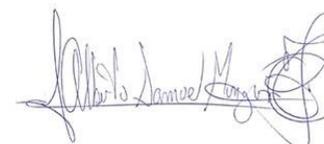
Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

N°	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	Universidad Cesar Vallejo	DTC- Resp. Acreditación y Calidad	SJL	2014 a la fecha	Acreditador de Carrera
02	Universidad Tecnológica del Perú	Docente tiempo parcial	SJL	2010 a la fecha	Docente

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Lima, 21 de septiembre de 2021

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la toma de decisiones

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: ESTILO DE DECISIONES	Si	No	Si	No	Si	No	
	Indicador 1: Gestión							
1	El gerente toma decisiones en el momento adecuado y oportuno.	x		x		x		
2	El gerente sabe elegir la alternativa correcta para cada decisión.	x		x		x		
	Indicador 2: Analítico							
3	El gerente considera diferentes alternativas en la toma de decisiones.	x		x		x		
4	El gerente hace un análisis riguroso de las alternativas viables.	x		x		x		
	Indicador 3: Conceptual							
5	Las decisiones que toma el gerente generalmente son creativas.	x		x		x		
6	Las decisiones que toma el gerente se hacen en función a las tendencias del mundo actual.	x		x		x		
	Indicador 4: Conocimiento							
7	Para tomar una decisión, el gerente escucha las opiniones de los demás.	x		x		x		
8	El gerente permite participar a los colaboradores en la toma de decisiones.	x		x		x		
	DIMENSIÓN 2: PROCESO DE DECISIONES	Si	No	Si	No	Si	No	
	Indicador 1: Identificar un problema							
9	En su entorno de trabajo, los gerentes identifican y analizan adecuadamente los problemas.	x		x		x		

10	El gerente identifica las herramientas de análisis para alcanzar los objetivos.	x		x		x		
	Indicador 2: Identificar los criterios de decisión							
11	El gerente elige el mejor criterio para orientar sus decisiones.	x		x		x		
12	El gerente toma de decisiones considerando el contexto.	x		x		x		
	Indicador 3: Asignar pesos a los criterios							
13	El gerente consulta antes de asignar valoración a los diferentes criterios de decisión.	x		x		x		
14	El gerente pondera adecuadamente las soluciones para cada problema según las necesidades de la empresa.	x		x		x		
	Indicador 4: Desarrollar las alternativas							
15	Cuando el gerente toma una decisión, considerando las implicancias de cada alternativa.	x		x		x		
16	El gerente considera más de una alternativa para el mismo problema.	x		x		x		
	Indicador 5: Analizar las alternativas							
17	El gerente analiza críticamente sus opciones para resolver el problema.	x		x		x		
18	El gerente compara las alternativas para una mejor toma de decisiones.	x		x		x		
	Indicador 6: Seleccionar una alternativa							
19	El gerente selecciona la mejor alternativa para resolver el problema.	x		x		x		
20	El gerente sustenta su decisión con criterio económico.	x		x		x		
	Indicador 7: Implementar la alternativa							
21	El gerente participa su decisión a los colaboradores para el compromiso respectivo.	x		x		x		

22	El gerente tiene una actitud participativa en la toma de decisiones.	x		x		x		
Indicador 8: Evaluar la eficacia de la decisión								
23	El gerente evalúa el cumplimiento de las decisiones tomadas.	x		x		x		
24	Las decisiones tomadas en función a los criterios elegidos permiten alcanzar los objetivos de la empresa.	x		x		x		
DIMENSIÓN 3: METODOS DE TOMA DE DECISIONES		Si	No	Si	No	Si	No	
Indicador 1: Racionalidad								
25	Las decisiones que toma el gerente permite alcanzar las metas establecidas.	x		x		x		
26	Las estrategias establecidas para alcanzar los objetivos son las más adecuadas.	x		x		x		
Indicador 2: Racionalidad acotada								
27	Las decisiones que toma el gerente cuando se enfrenta a un problemas son realistas y satisfactorias.	x		x		x		
28	Percibe usted que el gerente toma decisiones considerando los ámbitos de su competencia.	x		x		x		
Indicador 3: Intuición								
29	El gerente toma decisiones en función a criterios racionales o intuitivos.	x		x		x		
30	El gerente toma decisiones en función a su experiencia o intuitivas.	x		x		x		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO

Observaciones: *Toma de decisiones*

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

Apellidos y nombres del juez validador: *Alberto Monzón Troncozo* DNI: 07482223

Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

N°	Institución	Especialidad	Periodo formativo
01	Universidad Cesar Vallejo	Doctor en Administration	2020
02	Universidad José Carlos Mariátegui	Maestría en Administración y Gestión Estratégica	2018

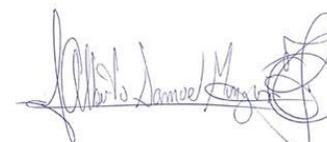
Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

N°	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	Universidad Cesar Vallejo	DTC- Resp. Acreditación y Calidad	SJL	2014 a la fecha	Acreditador de Carrera
02	Universidad Tecnológica del Perú	Docente tiempo parcial	SJL	2010 a la fecha	Docente

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Lima, 21 de septiembre de 2021

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide Habilidades gerenciales

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: HABILIDADES PERSONALES							
	Indicador 1: Desarrollo de autoconocimiento							

1	El gerente se preocupa por conocer todos los procedimientos de la empresa.	x		x		x		
2	El gerente desarrolla procedimientos que resultan ser más eficientes.	x		x		x		
3	EL gerente busca nuevas formas de hacer las cosas.	x		x		x		
Indicador 2: Manejo de estrés								
4	El gerente propicia ejercicios de relajación durante el trabajo.	x		x		x		
5	El gerente propicia una atmósfera de trabajo agradable que te ayude a crecer profesionalmente.	x		x		x		
6	El gerente propicia dinámicas de grupo e integración.	x		x		x		
Indicador 3: Solución analítica y creativa de problemas								
7	El gerente propicia la evaluación de las actividades desarrolladas durante el trabajo.	x		x		x		
8	Propone soluciones creativas a los problemas.	x		x		x		
9	El gerente promueve la mejora continua que te permiten crecer profesionalmente y laboralmente.	x		x		x		
DIMENSIÓN 2: HABILIDADES INTERPERSONALES		Si	No	Si	No	Si	No	
Indicador 1: Manejo de conflictos								
10	Por su experiencia, el gerente transmite confianza en la resolución de conflictos.	x		x		x		
11	El gerente brinda la información que los colegas necesitan para hacer su trabajo.	x		x		x		
12	El gerente resuelve los conflictos laborales de manera justa.	x		x		x		
Indicador 2: Motivación de empleados								
13	El gerente ayuda a su equipo de trabajo a sentirse competente.	x		x		x		

14	El gerente reconoce y celebra el éxito de los colaboradores.	x		x		x		
15	El gerente reconoce abiertamente las habilidades de los colaboradores.	x		x		x		
Indicador 3: Comunicación de apoyo								
16	El gerente propicia la continua comunicación entre los trabajadores.	x		x		x		
17	El gerente promueve la colaboración y trabajo en equipo.	x		x		x		
18	El gerente participa directamente a los colaboradores las decisiones operativas.	x		x		x		
Indicador 4: Ganar poder e influir								
19	El gerente es reconocido como el líder de la empresa.	x		x		x		
20	Las decisiones tomadas por el gerente le transmiten confianza y seguridad.	x		x		x		
21	El gerente es respetado por todo su equipo de trabajo.	x		x		x		
DIMENSIÓN 3: HABILIDADES GRUPALES		Si	No	Si	No	Si	No	
Indicador 1: Facultamiento y delegación								
22	EL gerente suele brindar facultades especiales a los trabajadores.	x		x		x		
23	Suele delegar el cumplimiento de actividades a los trabajadores.	x		x		x		
Indicador 2: Dirección hacia el cambio positivo								
24	El gerente orienta a todos los grupos de trabajo para mejorar el desempeño de sus actividades laborales.	x		x		x		
25	El gerente se enfoca en desarrollar el potencial humano.	x		x		x		
Indicador 3: Formación de equipos eficaces								
26	El gerente destaca el impacto significativo del trabajo en equipo.	x		x		x		

27	El gerente fomenta el aprendizaje sobre cuestiones laborales específicas.	x		x		x		
----	---	---	--	---	--	---	--	--

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO

Observaciones: *Habilidades gerenciales*

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

Apellidos y nombres del juez validador: Miguel Bardales Cárdenas DNI: 08437636

Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

N°	Institución	Especialidad	Periodo formativo
01	Universidad San Martín de Porres	Lic. en Administración	1977-1982
02	Universidad Nacional Federico Villarreal	Dr. en Administración	2013-2015

Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

N°	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	Universidad César Vallejo	Docente	Campus Ate	2016-2021	Docente de Investigación

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



tiembre de 2021

Dr. Miguel Bardales
Cárdenas DNI
08437636

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la toma de decisiones

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: ESTILO DE DECISIONES							
	Indicador 1: Gestión							
1	El gerente toma decisiones en el momento adecuado y oportuno.	x		x		x		
2	El gerente sabe elegir la alternativa correcta para cada decisión.	x		x		x		
	Indicador 2: Analítico							
3	El gerente considera diferentes alternativas en la toma de decisiones.	x		x		x		
4	El gerente hace un análisis riguroso de las alternativas viables.	x		x		x		
	Indicador 3: Conceptual							
5	Las decisiones que toma el gerente generalmente son creativas.	x		x		x		
6	Las decisiones que toma el gerente se hacen en función a las tendencias del mundo actual.	x		x		x		
	Indicador 4: Conocimiento							
7	Para tomar una decisión, el gerente escucha las opiniones de los demás.	x		x		x		
8	El gerente permite participar a los colaboradores en la toma de decisiones.	x		x		x		
	DIMENSIÓN 2: PROCESO DE DECISIONES							
	Indicador 1: Identificar un problema							
9	En su entorno de trabajo, los gerentes identifican y analizan adecuadamente los problemas.	x		x		x		

10	El gerente identifica las herramientas de análisis para alcanzar los objetivos.	x		x		x		
	Indicador 2: Identificar los criterios de decisión							
11	El gerente elige el mejor criterio para orientar sus decisiones.	x		x		x		
12	El gerente toma de decisiones considerando el contexto.	x		x		x		
	Indicador 3: Asignar pesos a los criterios							
13	El gerente consulta antes de asignar valoración a los diferentes criterios de decisión.	x		x		x		
14	El gerente pondera adecuadamente las soluciones para cada problema según las necesidades de la empresa.	x		x		x		
	Indicador 4: Desarrollar las alternativas							
15	Cuando el gerente toma una decisión, considerando las implicancias de cada alternativa.	x		x		x		
16	El gerente considera más de una alternativa para el mismo problema.	x		x		x		
	Indicador 5: Analizar las alternativas							
17	El gerente analiza críticamente sus opciones para resolver el problema.	x		x		x		
18	El gerente compara las alternativas para una mejor toma de decisiones.	x		x		x		
	Indicador 6: Seleccionar una alternativa							
19	El gerente selecciona la mejor alternativa para resolver el problema.	x		x		x		
20	El gerente sustenta su decisión con criterio económico.	x		x		x		
	Indicador 7: Implementar la alternativa							
21	El gerente participa su decisión a los colaboradores para el compromiso respectivo.	x		x		x		

22	El gerente tiene una actitud participativa en la toma de decisiones.	x		x		x		
Indicador 8: Evaluar la eficacia de la decisión								
23	El gerente evalúa el cumplimiento de las decisiones tomadas.	x		x		x		
24	Las decisiones tomadas en función a los criterios elegidos permiten alcanzar los objetivos de la empresa.	x		x		x		
DIMENSIÓN 3: METODOS DE TOMA DE DECISIONES		Si	No	Si	No	Si	No	
Indicador 1: Racionalidad								
25	Las decisiones que toma el gerente permite alcanzar las metas establecidas.	x		x		x		
26	Las estrategias establecidas para alcanzar los objetivos son las más adecuadas.	x		x		x		
Indicador 2: Racionalidad acotada								
27	Las decisiones que toma el gerente cuando se enfrenta a un problemas son realistas y satisfactorias.	x		x		x		
28	Percibe usted que el gerente toma decisiones considerando los ámbitos de su competencia.	x		x		x		
Indicador 3: Intuición								
29	El gerente toma decisiones en función a criterios racionales o intuitivos.	x		x		x		
30	El gerente toma decisiones en función a su experiencia o intuitivas.	x		x		x		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO

Observaciones: *Toma de decisiones*

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

Apellidos y nombres del juez validador: Miguel Bardales Cárdenas DNI: 08437636

Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

N°	Institución	Especialidad	Periodo formativo
01	Universidad San Martín de Porres	Lic. en Administración	1977-1982
02	Universidad Nacional Federico Villarreal	Dr. en Administración	2013-2015

Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

N°	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	Universidad César Vallejo	Docente	Campus Ate	2016-2021	Docente de Investigación

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Lima, 29 de septiembre de 2021



Dr. Miguel Bardales

Cárdenas

DNI 08437636

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide Habilidades gerenciales

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: HABILIDADES PERSONALES							
	Indicador 1: Desarrollo de autoconocimiento							
1	El gerente se preocupa por conocer todos los procedimientos de la empresa.	x		x		x		
2	El gerente desarrolla procedimientos que resultan ser más eficientes.	x		x		x		
3	EL gerente busca nuevas formas de hacer las cosas.	x		x		x		
	Indicador 2: Manejo de estrés							
4	El gerente propicia ejercicios de relajación durante el trabajo.	x		x		x		
5	El gerente propicia una atmósfera de trabajo agradable que te ayude a crecer profesionalmente.	x		x		x		
6	El gerente propicia dinámicas de grupo e integración.	x		x		x		
	Indicador 3: Solución analítica y creativa de problemas							
7	El gerente propicia la evaluación de las actividades desarrolladas durante el trabajo.	x		x		x		
8	Propone soluciones creativas a los problemas.	x		x		x		
9	El gerente promueve la mejora continua que te permiten crecer profesionalmente y laboralmente.	x		x		x		
	DIMENSIÓN 2: HABILIDADES INTERPERSONALES							
	Indicador 1: Manejo de conflictos							
10	Por su experiencia, el gerente transmite confianza en la resolución de conflictos.	x		x		x		

11	El gerente brinda la información que los colegas necesitan para hacer su trabajo.	x		x		x		
12	El gerente resuelve los conflictos laborales de manera justa.	x		x		x		
	Indicador 2: Motivación de empleados							
13	El gerente ayuda a su equipo de trabajo a sentirse competente.	x		x		x		
14	El gerente reconoce y celebra el éxito de los colaboradores.	x		x		x		
15	El gerente reconoce abiertamente las habilidades de los colaboradores.	x		x		x		
	Indicador 3: Comunicación de apoyo							
16	El gerente propicia la continua comunicación entre los trabajadores.	x		x		x		
17	El gerente promueve la colaboración y trabajo en equipo.	x		x		x		
18	El gerente participa directamente a los colaboradores las decisiones operativas.	x		x		x		
	Indicador 4: Ganar poder e influir							
19	El gerente es reconocido como el líder de la empresa.	x		x		x		
20	Las decisiones tomadas por el gerente le transmiten confianza y seguridad.	x		x		x		
21	El gerente es respetado por todo su equipo de trabajo.	x		x		x		
	DIMENSIÓN 3: HABILIDADES GRUPALES	Si	No	Si	No	Si	No	
	Indicador 1: Facultamiento y delegación							
22	EL gerente suele brindar facultades especiales a los trabajadores.	x		x		x		
23	Suele delegar el cumplimiento de actividades a los trabajadores.	x		x		x		
	Indicador 2: Dirección hacia el cambio positivo							

24	El gerente orienta a todos los grupos de trabajo para mejorar el desempeño de sus actividades laborales.	x		x		x		
25	El gerente se enfoca en desarrollar el potencial humano.	x		x		x		
Indicador 3: Formación de equipos eficaces								
26	El gerente destaca el impacto significativo del trabajo en equipo.	x		x		x		
27	El gerente fomenta el aprendizaje sobre cuestiones laborales específicas.	x		x		x		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO

Observaciones: *Habilidades gerenciales*

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

Apellidos y nombres del juez validador: *Luis Flores Bolivar* DNI: 10352413

Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

N°	Institución	Especialidad	Periodo formativo
01	Universidad San Juan Bautista	Administración	2004-2008
02	Universidad César Vallejo	Administración – Doctorado	2017-2019

Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

N°	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	Universidad César Vallejo	Docente Universitario	Lima Norte	2014-2021	Asesor

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Lima, 30 de septiembre de 2021

Dr. Luis Flores Bolivar

DNI: 10352413

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la toma de decisiones

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: ESTILO DE DECISIONES	Si	No	Si	No	Si	No	
	Indicador 1: Gestión							
1	El gerente toma decisiones en el momento adecuado y oportuno.	x		x		x		
2	El gerente sabe elegir la alternativa correcta para cada decisión.	x		x		x		
	Indicador 2: Analítico							
3	El gerente considera diferentes alternativas en la toma de decisiones.	x		x		x		
4	El gerente hace un análisis riguroso de las alternativas viables.	x		x		x		
	Indicador 3: Conceptual							
5	Las decisiones que toma el gerente generalmente son creativas.	x		x		x		
6	Las decisiones que toma el gerente se hacen en función a las tendencias del mundo actual.	x		x		x		
	Indicador 4: Conocimiento							
7	Para tomar una decisión, el gerente escucha las opiniones de los demás.	x		x		x		
8	El gerente permite participar a los colaboradores en la toma de decisiones.	x		x		x		
	DIMENSIÓN 2: PROCESO DE DECISIONES	Si	No	Si	No	Si	No	
	Indicador 1: Identificar un problema							
9	En su entorno de trabajo, los gerentes identifican y analizan adecuadamente los problemas.	x		x		x		

10	El gerente identifica las herramientas de análisis para alcanzar los objetivos.	x		x		x		
	Indicador 2: Identificar los criterios de decisión							
11	El gerente elige el mejor criterio para orientar sus decisiones.	x		x		x		
12	El gerente toma de decisiones considerando el contexto.	x		x		x		
	Indicador 3: Asignar pesos a los criterios							
13	El gerente consulta antes de asignar valoración a los diferentes criterios de decisión.	x		x		x		
14	El gerente pondera adecuadamente las soluciones para cada problema según las necesidades de la empresa.	x		x		x		
	Indicador 4: Desarrollar las alternativas							
15	Cuando el gerente toma una decisión, considerando las implicancias de cada alternativa.	x		x		x		
16	El gerente considera más de una alternativa para el mismo problema.	x		x		x		
	Indicador 5: Analizar las alternativas							
17	El gerente analiza críticamente sus opciones para resolver el problema.	x		x		x		
18	El gerente compara las alternativas para una mejor toma de decisiones.	x		x		x		
	Indicador 6: Seleccionar una alternativa							
19	El gerente selecciona la mejor alternativa para resolver el problema.	x		x		x		
20	El gerente sustenta su decisión con criterio económico.	x		x		x		
	Indicador 7: Implementar la alternativa							
21	El gerente participa su decisión a los colaboradores para el compromiso respectivo.	x		x		x		

22	El gerente tiene una actitud participativa en la toma de decisiones.	x		x		x		
Indicador 8: Evaluar la eficacia de la decisión								
23	El gerente evalúa el cumplimiento de las decisiones tomadas.	x		x		x		
24	Las decisiones tomadas en función a los criterios elegidos permiten alcanzar los objetivos de la empresa.	x		x		x		
DIMENSIÓN 3: METODOS DE TOMA DE DECISIONES		Si	No	Si	No	Si	No	
Indicador 1: Racionalidad								
25	Las decisiones que toma el gerente permite alcanzar las metas establecidas.	x		x		x		
26	Las estrategias establecidas para alcanzar los objetivos son las más adecuadas.	x		x		x		
Indicador 2: Racionalidad acotada								
27	Las decisiones que toma el gerente cuando se enfrenta a un problemas son realistas y satisfactorias.	x		x		x		
28	Percibe usted que el gerente toma decisiones considerando los ámbitos de su competencia.	x		x		x		
Indicador 3: Intuición								
29	El gerente toma decisiones en función a criterios racionales o intuitivos.	x		x		x		
30	El gerente toma decisiones en función a su experiencia o intuitivas.	x		x		x		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO

Observaciones: *Toma de decisiones*

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

Apellidos y nombres del juez validador: *Luis Flores Bolivar* DNI: *10352413*

Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

N°	Institución	Especialidad	Periodo formativo
01	Universidad San Juan Bautista	Administración	2004-2008
02	Universidad César Vallejo	Administración – Doctorado	2017-2019

Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

N°	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	Universidad César Vallejo	Docente Universitario	Lima Norte	2014-2021	Asesor

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Lima, 30 de septiembre de 202


Dr. Luis Flores Bolivar

DNI: 10352413

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide Habilidades gerenciales

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: HABILIDADES PERSONALES							
	Indicador 1: Desarrollo de autoconocimiento							
1	El gerente se preocupa por conocer todos los procedimientos de la empresa.	x		x		x		
2	El gerente desarrolla procedimientos que resultan ser más eficientes.	x		x		x		
3	EL gerente busca nuevas formas de hacer las cosas.	x		x		x		
	Indicador 2: Manejo de estrés							
4	El gerente propicia ejercicios de relajación durante el trabajo.	x		x		x		
5	El gerente propicia una atmósfera de trabajo agradable que te ayude a crecer profesionalmente.	x		x		x		
6	El gerente propicia dinámicas de grupo e integración.	x		x		x		
	Indicador 3: Solución analítica y creativa de problemas							
7	El gerente propicia la evaluación de las actividades desarrolladas durante el trabajo.	x		x		x		
8	Propone soluciones creativas a los problemas.	x		x		x		
9	El gerente promueve la mejora continua que te permiten crecer profesionalmente y laboralmente.	x		x		x		
	DIMENSIÓN 2: HABILIDADES INTERPERSONALES							
	Indicador 1: Manejo de conflictos							
10	Por su experiencia, el gerente transmite confianza en la resolución de conflictos.	x		x		x		

11	El gerente brinda la información que los colegas necesitan para hacer su trabajo.	x		x		x		
12	El gerente resuelve los conflictos laborales de manera justa.	x		x		x		
Indicador 2: Motivación de empleados								
13	El gerente ayuda a su equipo de trabajo a sentirse competente.	x		x		x		
14	El gerente reconoce y celebra el éxito de los colaboradores.	x		x		x		
15	El gerente reconoce abiertamente las habilidades de los colaboradores.	x		x		x		
Indicador 3: Comunicación de apoyo								
16	El gerente propicia la continua comunicación entre los trabajadores.	x		x		x		
17	El gerente promueve la colaboración y trabajo en equipo.	x		x		x		
18	El gerente participa directamente a los colaboradores las decisiones operativas.	x		x		x		
Indicador 4: Ganar poder e influir								
19	El gerente es reconocido como el líder de la empresa.	x		x		x		
20	Las decisiones tomadas por el gerente le transmiten confianza y seguridad.	x		x		x		
21	El gerente es respetado por todo su equipo de trabajo.	x		x		x		
DIMENSIÓN 3: HABILIDADES GRUPALES		Si	No	Si	No	Si	No	
Indicador 1: Facultamiento y delegación								
22	EL gerente suele brindar facultades especiales a los trabajadores.	x		x		x		
23	Suele delegar el cumplimiento de actividades a los trabajadores.	x		x		x		
Indicador 2: Dirección hacia el cambio positivo								

24	El gerente orienta a todos los grupos de trabajo para mejorar el desempeño de sus actividades laborales.	x		x		x		
25	El gerente se enfoca en desarrollar el potencial humano.	x		x		x		
Indicador 3: Formación de equipos eficaces								
26	El gerente destaca el impacto significativo del trabajo en equipo.	x		x		x		
27	El gerente fomenta el aprendizaje sobre cuestiones laborales específicas.	x		x		x		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO

Observaciones: *Habilidades gerenciales*

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

Apellidos y nombres del juez validador: Ricardo Edmundo Ruiz Villavicenio DNI: 09809744

Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

N°	Institución	Especialidad	Periodo formativo
01	Universidad Inca Garcilazo de la Vega	Administración – Doctorado	2015-2018
02	Universidad Abad Oliva España	PHD	2018-2019

Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

N°	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	Universidad César Vallejo	Docente en investigación	Lima Norte	2018-2021	Asesor

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Lima, 30 de septiembre de

2021



Dr. Ricardo Edmundo Ruiz Villavicenio

DNI: DNI: 09809744

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la toma de decisiones

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: ESTILO DE DECISIONES							
	Indicador 1: Gestión							
1	El gerente toma decisiones en el momento adecuado y oportuno.	x		x		x		
2	El gerente sabe elegir la alternativa correcta para cada decisión.	x		x		x		
	Indicador 2: Analítico							
3	El gerente considera diferentes alternativas en la toma de decisiones.	x		x		x		
4	El gerente hace un análisis riguroso de las alternativas viables.	x		x		x		
	Indicador 3: Conceptual							
5	Las decisiones que toma el gerente generalmente son creativas.	x		x		x		
6	Las decisiones que toma el gerente se hacen en función a las tendencias del mundo actual.	x		x		x		
	Indicador 4: Conocimiento							
7	Para tomar una decisión, el gerente escucha las opiniones de los demás.	x		x		x		
8	El gerente permite participar a los colaboradores en la toma de decisiones.	x		x		x		
	DIMENSIÓN 2: PROCESO DE DECISIONES							
	Indicador 1: Identificar un problema							
9	En su entorno de trabajo, los gerentes identifican y analizan adecuadamente los problemas.	x		x		x		

10	El gerente identifica las herramientas de análisis para alcanzar los objetivos.	x		x		x		
	Indicador 2: Identificar los criterios de decisión							
11	El gerente elige el mejor criterio para orientar sus decisiones.	x		x		x		
12	El gerente toma de decisiones considerando el contexto.	x		x		x		
	Indicador 3: Asignar pesos a los criterios							
13	El gerente consulta antes de asignar valoración a los diferentes criterios de decisión.	x		x		x		
14	El gerente pondera adecuadamente las soluciones para cada problema según las necesidades de la empresa.	x		x		x		
	Indicador 4: Desarrollar las alternativas							
15	Cuando el gerente toma una decisión, considerando las implicancias de cada alternativa.	x		x		x		
16	El gerente considera más de una alternativa para el mismo problema.	x		x		x		
	Indicador 5: Analizar las alternativas							
17	El gerente analiza críticamente sus opciones para resolver el problema.	x		x		x		
18	El gerente compara las alternativas para una mejor toma de decisiones.	x		x		x		
	Indicador 6: Seleccionar una alternativa							
19	El gerente selecciona la mejor alternativa para resolver el problema.	x		x		x		
20	El gerente sustenta su decisión con criterio económico.	x		x		x		
	Indicador 7: Implementar la alternativa							
21	El gerente participa su decisión a los colaboradores para el compromiso respectivo.	x		x		x		

22	El gerente tiene una actitud participativa en la toma de decisiones.	x		x		x		
Indicador 8: Evaluar la eficacia de la decisión								
23	El gerente evalúa el cumplimiento de las decisiones tomadas.	x		x		x		
24	Las decisiones tomadas en función a los criterios elegidos permiten alcanzar los objetivos de la empresa.	x		x		x		
DIMENSIÓN 3: METODOS DE TOMA DE DECISIONES		Si	No	Si	No	Si	No	
Indicador 1: Racionalidad								
25	Las decisiones que toma el gerente permite alcanzar las metas establecidas.	x		x		x		
26	Las estrategias establecidas para alcanzar los objetivos son las más adecuadas.	x		x		x		
Indicador 2: Racionalidad acotada								
27	Las decisiones que toma el gerente cuando se enfrenta a un problemas son realistas y satisfactorias.	x		x		x		
28	Percibe usted que el gerente toma decisiones considerando los ámbitos de su competencia.	x		x		x		
Indicador 3: Intuición								
29	El gerente toma decisiones en función a criterios racionales o intuitivos.	x		x		x		
30	El gerente toma decisiones en función a su experiencia o intuitivas.	x		x		x		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO

Observaciones: *Toma de decisiones*

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

Apellidos y nombres del juez validador: Ricardo Edmundo Ruiz Villavicenio DNI: 09809744

Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

N°	Institución	Especialidad	Periodo formativo
01	Universidad Inca Garcilazo de la Vega	Administración – Doctorado	2015-2018
02	Universidad Abad Oliva España	PHD	2018-2019

Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

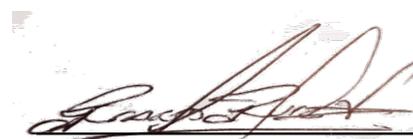
N°	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	Universidad César Vallejo	Docente en investigación	Lima Norte	2018-2021	Asesor

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Lima, 30 de septiembre de 2021



Edmundo Ruiz Villavicenio

DNI: 09809744

Dr. Ricardo

Anexo 4: Confiabilidad de instrumentos

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	27	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	27	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,957	27

Interpretación: Se encontró el instrumento es confiable con un coeficiente de 0,957 según Hernández, Fernández y Baptista (2010), presenta una magnitud muy alta cuando se encuentra en un rango de 0,80 – 1,00.

Análisis de confiabilidad para Alfa de Cronbach para la Toma de decisiones

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,976	30

Interpretación: Se encontró el instrumento es confiable con un coeficiente de 0,976 según Hernández, Fernández y Baptista (2010), presenta una magnitud muy alta cuando se encuentra en un rango de 0,80 – 1,00.

Anexo 5: Ficha técnica del instrumento

Ficha técnica del instrumento de la variable de habilidades gerenciales

Autor: Debora Denisse Guillen Cabrera

Año: 2021

Adaptado: No hubo adaptación de ninguna pregunta debido a que se realizó las preguntas en su totalidad teniendo presente las definiciones conceptuales y las dimensiones de la variable

Finalidad: Conocer sobre las habilidades gerenciales

Dimensiones: El cuestionario tiene 3 dimensiones: Dimensión 1: habilidades personales (9 ítems); Dimensión 2: habilidades interpersonales (12 ítems) y Dimensión 3: habilidades grupales (6 ítems).

Validez: El cuestionario fue validado por medio de la técnica de juicio de expertos con 5 doctores especialistas en la materia.

Confiabilidad: La prueba piloto estuvo conformado por 25 colaboradores.

Ficha técnica del instrumento de la variable toma de decisiones

Autor: Debora Denisse Guillen Cabrera

Año: 2021

Adaptado: No hubo adaptación de ninguna pregunta debido a que se realizó las preguntas en su totalidad teniendo presente las definiciones conceptuales y las dimensiones de la variable

Finalidad: Conocer sobre la toma de decisiones

Dimensiones: El cuestionario tiene 3 dimensiones: Dimensión 1: estilo de toma de decisiones (8 ítems); Dimensión 2: proceso de toma de decisiones (16 ítems) y Dimensión 3: método de toma de decisiones (6 ítems).

Validez: El cuestionario fue validado por medio de la técnica de juicio de expertos con 5 doctores especialistas en la materia.

Confiabilidad: La prueba piloto estuvo conformado por 25 colaboradores.

Anexo 6: Base de datos

HABILIDADES GERENCIALES																										
HABILIDADES PERSONALES									HABILIDADES INTERPERSONALES												HABILIDADES GRUPALES					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	3	3	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	4	4	4	4	3
4	4	3	3	4	3	5	3	4	4	4	3	3	4	3	5	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	3	5	5	3	3	4	4	4	4	3	5	5	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4
3	4	3	3	4	3	5	3	5	3	4	3	3	4	3	5	3	5	3	5	3	5	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4
2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	5	4	5	3	3	5	4	5	5	5	4	5	3	3	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	3	4	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
3	2	3	2	3	2	3	2	5	4	5	3	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	3	4	5	4
4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	3	5	4	4	3	4
5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	3	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3
4	4	3	4	4	5	5	3	5	3	4	3	4	4	5	5	3	5	3	5	4	3	3	3	3	3	4
5	4	4	4	4	5	5	3	5	3	4	4	4	4	5	5	3	5	3	5	3	3	3	3	4	3	4
5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5
4	3	3	4	3	3	5	4	5	4	5	5	5	3	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	3	3	3	3	5	3	4	4	4	3	4	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	5	5	5	4	5	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4
4	3	4	4	3	4	3	5	5	4	3	4	4	3	4	3	5	5	4	5	4	4	5	3	4	5	4
5	5	4	4	5	3	5	5	5	4	3	4	4	3	3	3	5	5	4	5	4	3	5	3	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	4	5	4	4	3	4	3
5	3	3	4	4	5	5	4	5	5	3	3	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5

4	5	4	4	5	4	3	4	5	5	5	4	4	5	4	3	4	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	
3	5	5	5	3	4	4	4	5	5	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
4	3	3	4	4	4	5	4	5	4	3	3	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	
4	5	4	5	4	4	3	5	3	4	5	4	5	4	4	3	5	3	4	3	5	3	4	4	4	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	5	
4	5	5	4	5	5	5	5	3	3	5	5	4	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	4	5	4	5	
3	5	5	4	5	3	5	3	5	3	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	4	5	
5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	3	3	4	5
5	5	5	4	4	3	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	
3	4	3	4	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	4	5	4	5	3	5	3	3	3	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
3	4	4	4	3	3	5	3	5	5	4	4	4	4	3	3	5	3	5	5	5	5	4	3	3	4	3	4
4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	3	3	4	3	4	4	
4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	5	3	5	5	3	3	3	3	4	4	
5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	3	4	3
3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	3	4	3	3	5	
4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	4	4	5	5	
3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	
5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	3	4	3	3	3	5	
4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	3	4	3	4	5	3	3	4	
4	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	
4	5	4	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4	4	4	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	
3	4	4	3	3	4	5	3	5	3	4	4	3	3	4	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	
4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	3	3	4	4	3	4	
3	3	3	5	4	4	5	5	5	4	3	3	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	
5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	
4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	

4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	5	
4	4	4	5	4	4	5	3	5	5	4	4	5	4	4	5	3	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	
3	3	4	3	3	4	3	4	5	3	3	4	3	3	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	3	3	3	
3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	
5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	
3	3	4	4	4	4	5	4	5	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4	4	4	3	4	3
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4
3	3	3	4	3	3	4	3	5	3	3	3	4	3	3	4	3	5	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	5	4	5	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	3	3	4	4	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3
3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4
3	3	4	3	3	3	5	5	5	5	5	3	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	5
3	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4
4	5	4	3	4	3	5	3	5	5	5	4	3	4	3	5	3	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	3	4	5	3	5	3	4	4	4	3	4	5	3	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	3	4	4	5	3	3	3	3	4	3	4	4	5	3	5	4	5	4	4	4	4	3	3
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5
5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	3	4	4	3	3
5	5	5	5	4	4	5	2	2	2	2	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5
4	4	4	3	4	3	5	4	5	4	4	4	3	4	3	5	4	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	4
4	3	3	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	5	3	5	3	3	4	4	5	3	3	3
5	4	3	3	3	3	4	4	5	3	4	3	3	3	3	4	4	5	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	3	3	3	4	4
4	4	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	5	3	5	3	3	3	3	4	3	4
5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	5	5	5
1	1	4	1	3	1	5	1	5	1	4	1	4	3	1	5	1	5	4	1	4	1	3	1	2	2	2	2
4	1	3	1	1	4	1	4	1	5	1	2	2	2	5	5	2	5	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1

3	1	3	1	1	4	1	4	1	1	1	3	2	2	2	2	2	5	1	1	3	1	1	1	2	1	1
3	1	3	1	1	4	1	4	1	1	1	3	2	2	2	2	2	5	1	1	3	1	1	1	2	1	1
5	1	3	1	1	4	1	4	1	1	1	3	2	2	3	2	3	3	1	1	3	1	1	1	2	1	1
3	1	3	1	1	4	1	4	1	1	1	3	2	2	2	2	2	5	1	1	3	1	1	1	2	1	1
3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
3	1	3	1	1	4	1	4	1	1	1	3	2	2	2	2	2	5	1	1	3	1	1	1	2	1	1

TOMA DE DECISIONES																													
ESTILO DE TOMA DE DECISIONES								PROCESO DE TOMA DE DECISIONES																MÉTODO DE TOMA DE DECISIONES					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	4	5	5
4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	5	3	5	3	5
4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	3	5	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
5	5	3	4	5	5	3	4	5	5	3	4	5	5	3	4	5	3	4	5	5	5	3	5	5	3	5	3	5	5
4	4	3	4	4	4	3	4	5	3	4	5	5	3	4	5	3	4	5	3	3	3	5	4	3	3	4	3	4	4
4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	5
4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5
5	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	5
5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	5	3	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
5	5	3	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4
4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4
5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4
5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	3	5	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4
4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	3	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	5	5	4	3	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	3	5	4	3	5	3	5	4
5	4	3	3	5	4	3	3	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4
5	5	3	4	5	5	3	4	5	3	4	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
4	5	3	5	4	5	3	5	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	5	4	3	4	3	4	3	4

5	5	3	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	4	4	3	3	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	3	5	3	5
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	3	5	3	3	3	3	5
4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	5	4	5	4	4	4	4	4	3
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5
5	4	4	3	5	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	3	4	4	5	4	5	4
4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4
5	4	3	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4
5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5
5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	3	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	3	5	3	5	4
4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4
5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	5	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	3	5	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5
5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4
4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4
5	5	3	5	5	5	3	5	5	4	3	5	5	4	3	5	4	3	5	4	5	5	3	5	5	3	4	3	4	5
5	5	3	5	5	5	3	5	5	4	3	5	5	4	3	5	4	3	5	4	4	4	3	4	5	3	4	3	4	5
5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	3	5	4	4	3	5	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	5	5	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4

4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	5	3	3	4	3	4	3	3
5	4	3	4	5	4	3	4	5	5	3	4	5	5	3	4	5	3	4	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4
4	4	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	3	5	3	5	5
4	4	3	5	4	4	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	3	5	5	3	5	3	5	5
4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	3	4	5	5	4	5	4	5	4	3
4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	3	4	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	3	4	3	4	5
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	4	5	5
5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4
5	3	5	3	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	3
5	4	3	3	5	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4
5	5	3	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5
5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	4	5	3	3	4	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	3
5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	3	4	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5
5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5
4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	5
5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	4	5	5	5	3	4	3	4	5
4	4	3	4	4	2	3	2	5	2	4	4	2	4	4	4	2	4	2	4	2	4	3	2	4	3	2	3	2	2
2	2	1	2	2	1	3	2	1	3	1	2	3	3	1	3	2	1	3	2	3	2	1	2	3	2	1	2	2	2
2	2	1	2	1	1	1	2	1	3	2	2	3	3	1	3	2	1	3	2	3	2	1	2	3	2	1	2	2	2
2	2	1	2	1	1	3	2	1	3	2	2	3	3	4	4	3	1	3	2	3	2	1	2	3	1	1	2	1	1
2	2	2	2	2	1	1	2	4	3	1	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	1	2	3	2	1	2	2	2
2	2	1	2	1	1	1	2	1	3	1	2	3	3	2	3	2	1	3	2	3	2	1	2	3	2	1	2	2	2
2	4	4	2	2	4	3	2	4	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	3	5	5	2	2
2	2	1	2	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	1	3	2	1	3	2	3	2	1	2	3	2	1	2	2	2

Anexo 7: Niveles y rangos

VARIABLES	N° items	Escalas y valores	Puntajes		Dif. De puntajes	Niveles	Rangos			N° de bloques
			Max	Min			L. inferior	L. superior		
Habilidades gerenciales	27	5=Siempre 1=nunca	135	27	108	Eficiente	99	135	-36	36
						Moderado	63	98	-35	
						Deficiente	27	62	-35	
Toma de decisiones	30	5=Siempre 1=nunca	150	30	120	Eficiente	110	150	-40	40
						Moderado	70	109	-39	
						Deficiente	30	69	-39	
DIMENSIONES X1										
	N° items	Escalas y valores	Puntajes		Dif. De puntajes	Niveles	Rangos			N° de bloques
			Max	Min			L. inferior	L. superior		
Habilidades personales	9	5=Siempre 1=nunca	45	9	36	Eficiente	33	45	-12	12
						Moderado	21	32	-11	
						Deficiente	9	20	-11	
Habilidades interpersonales	12	5=Siempre 1=nunca	60	12	48	Eficiente	44	60	-16	16
						Moderado	28	43	-15	
						Deficiente	12	27	-15	
Habilidades grupales	6	5=Siempre 1=nunca	30	6	24	Eficiente	22	30	-8	8
						Moderado	14	21	-7	
						Deficiente	6	13	-7	
Estilo de decisiones	8	5=Siempre 1=nunca	40	8	32	Eficiente	30	40	-10	11
						Moderado	19	29	-10	
						Deficiente	8	18	-10	
Proceso de decisiones	16	5=Siempre 1=nunca	80	16	64	Eficiente	59	80	-21	21
						Moderado	37	58	-21	
						Deficiente	16	36	-20	
Métodos de toma de decisiones	6	5=Siempre 1=nunca	30	6	24	Eficiente	22	30	-8	8
						Moderado	14	21	-7	
						Deficiente	6	13	-7	

Anexo 8: Autorización de institución (o de jefe de servicios)



Lima, 16 de noviembre de 2021

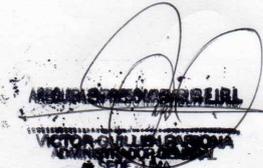
AUTORIZACIÓN PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Por medio de la presente autorizamos el uso de toda la información necesaria para el desarrollo de su trabajo de investigación realizada por la Sra.:

GUILLEN CABRERA DEBORA DENISSE

DNI: 46417339

Se le concede el permiso correspondiente para poder realizar su trabajo de investigación en la empresa de transporte "AREQUIPA EXPRESO MARVISUR E.I.R.L." con RUC: 20498189637.



VICTOR RAUL GUILLEN PARIONA
ADMINISTRADOR GENERAL
AREQUIPA EXPRESO MARVISUR E.I.R.L



www.expresomarvisur.com

📍 Calle Garcí Carbajal Nro. 511 Urb. IV Centenario - Arequipa
☎ 054-424261 / 054-206733 / 054-233225 📞 958316184

Anexo 9: Carta de consentimiento



"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Lima, 20 de setiembre de 2021

Señores
Escuela de Posgrado
Universidad César Vallejo – Campus Lima Norte

A través del presente, VICTOR RAUL GUILLEN PARIONA, identificado (a) con DNI N°436441 representante de la empresa/institución AREQUIPA EXPRESO MARVISUR E.I.R.L con el cargo ADMINISTRADOR GENERAL, me dirijo a su representada a fin de dar a conocer que la siguiente persona:

GUILLEN CABRERA DEBORA DENISSE

Está autorizada para:

- a) Recoger y emplear datos de nuestra organización a efecto de la realización de su trabajo investigación titulada **HABILIDADES GERENCIALES Y TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE MARVISUR. LIMA, 2021**

Si No

- b) Publicar el nombre de nuestra organización en la investigación

Si No

Lo que le manifestamos para los fines pertinentes, a solicitud de los interesados.

Atentamente,

**VICTOR RAUL GUILLEN PARIONA
ADMINISTRADOR GENERAL
AREQUIPA EXPRESO MARVISUR E.I.R.L**



940169484/954015235



CAL GARCI CARBAJAL 511 URB. IV
CENTENARIO AREQUIPA - AREQUIPA



WWW.EXPRESOMARVISUR.COM

Anexo 10: Evidencias de trabajo estadístico.

Resultado deborah.spv [Documento1] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Fiabilidad

[ConjuntoDatos3]

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	98	100,0
	Excluido ^a	0	,0
Total		98	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,957	27

```

NEW FILE.
DATASET NAME ConjuntoDatos4 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009
    VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020
    VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030
  /SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
    
```

Efectúe una doble pulsación para activar

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode: ON

22:36
23/12/2021

Resultado deborah.spv [Documento1] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Resultado

- Registro
- Fiabilidad
 - Título
 - Notas
 - Conjunto de da
 - Escala: ALL VA
 - Título
 - Resumen
 - Estadística
- Registro
- Fiabilidad
 - Título
 - Notas
 - Avisos
- Registro
- Fiabilidad
 - Título
 - Notas
 - Escala: ALL VA
 - Título
 - Resumen
 - Estadística
- Registro
- Correlaciones no p
 - Título
 - Notas
 - Conjunto de da
 - Correlaciones
- Registro
- Correlaciones no p
 - Título
 - Notas
 - Conjunto de da
 - Correlaciones

[ConjuntoDatos4]

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	98	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	98	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,976	30

SAVE OUTFILE='C:\Users\ltorr\OneDrive\Escritorio\documentos de trabajo\16 Deborah Guillen de '+
 'jameily 1lnov2021\hd confiabilidad toma de decisiones nueva.sav'
 /COMPRESSED.
 DATASET ACTIVATE Conju
 DATASET CLOSE ConjuntoDatos4.
 DATASET ACTIVATE ConjuntoDatos1.
 DATASET CLOSE ConjuntoDatos0.
 DATASET ACTIVATE ConjuntoDatos3.

Efectúe una doble pulsación para activar

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unircode ON | 22:37 | 23/12/2021

bd confiabilidad deborah v1.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	VAR00001	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
2	VAR00002	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
3	VAR00003	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
4	VAR00004	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
5	VAR00005	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
6	VAR00006	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
7	VAR00007	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
8	VAR00008	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
9	VAR00009	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
10	VAR00010	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
11	VAR00011	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
12	VAR00012	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
13	VAR00013	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
14	VAR00014	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
15	VAR00015	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
16	VAR00016	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
17	VAR00017	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
18	VAR00018	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
19	VAR00019	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
20	VAR00020	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
21	VAR00021	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
22	VAR00022	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
23	VAR00023	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
24	VAR00024	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
25	VAR00025	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

22:38 23/12/2021

bd confiabilidad deborah v1.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 58 de 58 variables

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAF
1	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
2	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00
3	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
4	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00
5	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	5,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00
6	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	5,00	3,00	5,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00
7	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
8	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
9	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	3,00	3,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00
10	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
11	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00
12	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00
13	4,00	5,00	3,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	3,00	5,00	5,00	5,00	4,00
14	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00
15	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00
16	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00	3,00	5,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00
17	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	3,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00
18	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00
19	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	5,00	4,00	5,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00
20	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00
21	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
22	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00
23	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	5,00	5,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

22:39 23/12/2021

bd para estadística inferencial y descriptiva.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	x	Numérico	8	2	Habilidades Ge...	{1,00, Nivel ...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
2	xd1	Numérico	8	2	Habilidades Per...	{1,00, Nivel ...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
3	xd2	Numérico	8	2	Habilidades Int...	{1,00, Nivel ...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
4	xd3	Numérico	8	2	Habilidades Gr...	{1,00, Nivel ...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
5	y	Numérico	8	2	Toma de Decisi...	{1,00, Nivel ...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
6	VAR00007	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
7	VAR00008	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
8	VAR00009	Numérico	8	2	Suma Habilidad...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
9	VAR00010	Numérico	8	2	Suma Habilidad...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
10	VAR00011	Numérico	8	2	Suma Habilidad...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
11	VAR00012	Numérico	8	2	Suma Habilidad...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
12	VAR00013	Numérico	8	2	Suma Toma de...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

22:40 23/12/2021