



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Disciplinas de la organización inteligente y toma de  
decisiones gerenciales en licenciados de enfermería del  
Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD.**

**AUTOR:**

Br. Mendoza Pumalloclla, Santiago

**ASESOR:**

Dr. Vértiz Osos, Jacinto Joaquín

**SECCIÓN:**

Ciencias Médicas y Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Calidad de las prestaciones asistenciales

**PERÚ– 2017**

**Página del jurado**

.....

**Dra. Nancy Cuenca Ayala**

**Presidenta**

.....

**Dr. Felipe Guizado Oscoco**

**Secretario**

.....

**Dr. Jacinto Joaquín Vértiz Osorio**

**Vocal**

## **Dedicatoria**

Dedicada a mis queridos padres y hermanos por su gran apoyo moral y ánimo permanente para lograr mis metas hacia el éxito.

**Santiago**

### **Agradecimiento**

Agradezco a mi profesor de investigación por su permanente asesoramiento y a la casa de estudios por brindarme la oportunidad de plasmar mis éxitos profesionales.

### **Declaratoria de Autenticidad**

Yo, Mendoza Pumalloclla, Santiago, estudiante del Programa Gestión de los servicios de salud de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 43819879 con la tesis titulada “Disciplinas de la organización inteligente y toma de decisiones gerenciales en licenciados de enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016”.

Declaro bajo juramento que:

La tesis es de mi autoría.

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

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

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

De identificarse la falta de fraude, plagio, autoplagio, piratería o falsificación asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima Norte, Octubre del 2017

.....

Firma

Br. Mendoza Pumalloclla, Santiago

DNI: 43819879

## Presentación

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presentamos ante ustedes la Tesis titulada “Disciplinas de la organización inteligente y toma de decisiones gerenciales en licenciados de enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016”, la misma que someto a vuestra consideración esperando que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el Grado de Magister en Gestión de los servicios de la Salud.

Los contenidos que se desarrollan son:

I: Introducción: En esta parte se hace una panorámica sobre el tema planteándose la situación problemática y la intencionalidad del proyecto de investigación manifestada en los objetivos. Como marco teórico se narran los antecedentes y el marco teórico.

.II: Marco Metodológico: En esta parte se precisa el tipo de investigación, diseño, variables y su operacionalización, se precisan los métodos y técnicas de obtención de datos, se define la población y se determina la muestra. Por último se señala el tipo de análisis de los datos.

III: Resultados: Los resultados se presentan de acuerdo a los objetivos propuestos, para ello se utilizaron gráficos y tablas donde se sistematizaron los datos obtenidos en la investigación.

IV: Discusión: Se comparan los resultados obtenidos con otros obtenidos por otros investigadores, citados en los antecedentes

V: Conclusiones: Se sintetizan los resultados y se formulan a manera de respuestas a los problemas planteados en la introducción.

VI: Recomendaciones: Emergen de las discusiones del estudio. Están orientados a las autoridades del sector y también a los investigadores sobre temas que continuarían en esta temática.

VII: Referencias Bibliográficas contiene la lista de todas las citas contenidas en el cuerpo de la tesis.

Espero señores miembros del jurado que esta investigación se ajuste a las exigencias establecidas por la Universidad y merezca su aprobación.

Br. Mendoza Pumalloclla, Santiago.

## Contenido

	<b>Pág.</b>
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xii
Abstract	xiii
 <b>I. Introducción.</b>	
1.1. Antecedentes	15
1.1.1. Internacionales	15
1.1.2. Nacionales	19
1.2. Fundamentación científica, técnica y humanística	21
1.3. Justificación	34
1.3.1. Teórica	34
1.3.2. Práctica	35
1.3.3. Metodológica	35
1.4. Problema de investigación	36
1.4.1. Situación problemática	36
1.4.2. Formulación del Problema	39
1.5. Hipótesis	40
1.6. Objetivos	41
 <b>II. Marco Metodológico.</b>	
2.1. Tipo de estudio	43
2.2. Diseño de investigación	43
2.3. Identificación de variables	44
2.4. Operacionalización de variables	46
2.5. Población, muestra y muestreo	50
2.5.1. Población	50

2.5.2. Muestra	50
2.5.3. Muestreo	51
2.6. Criterios de selección	51
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	51
2.8. Validación y confiabilidad de instrumentos	54
2.9. Métodos de Análisis de datos	54
2.10. Consideraciones éticas	54
<b>III. Resultados.</b>	
3.1. Descripción de resultados	56
3.2. Contraste de hipótesis	60
<b>IV. Discusión</b>	67
<b>V. Conclusiones</b>	71
<b>VI. Recomendaciones</b>	74
<b>VII. Referencias Bibliográficas</b>	76
<b>VIII. Apéndices</b>	82

<b>Lista de tablas</b>	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Distribución de la población en estudio.	50
Tabla 2. Frecuencias obtenidas de las categorías de respuestas en la variable Disciplinas de la organización inteligente.	56
Tabla 3. Frecuencias obtenidas en las dimensiones de las categorías de respuestas en la variable Disciplinas de la organización inteligente.	57
Tabla 4. Frecuencias obtenidas en las categorías de respuestas en la variable Toma de decisiones.	58
Tabla 5. Frecuencias obtenidas en las dimensiones de las categorías de respuestas en la variable Toma de decisiones.	59
Tabla 6. Prueba de correlación Rho de Spearman para el contraste entre las variables disciplinas de la organización toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza.	60
Tabla 7. Prueba de correlación Rho de Spearman para el contraste entre la dimensión dominio personal y la variable toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza.	61
Tabla 8. Prueba de correlación Rho de Spearman para el contraste entre la dimensión modelos mentales y la variable toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza.	62
Tabla 9. Prueba de correlación Rho de Spearman para el contraste entre la dimensión pensamiento sistémico y la variable toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza.	63
Tabla 10. Prueba de correlación Rho de Spearman para el contraste entre la dimensión construcción de una visión compartida y la variable toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza	64
Tabla 11. Prueba de correlación Rho de Spearman para el contraste entre	65

la dimensión aprendizaje en equipo y la variable toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza.

<b>Lista de figuras.</b>	<b>Pág.</b>
Figura 1. Distribución de frecuencias obtenidas de las categorías de respuestas en la variable Disciplinas de la organización inteligente.	56
Figura 2. Distribución de las frecuencias obtenidas en las dimensiones de las categorías de respuestas en la variable Disciplinas de la organización inteligente.	57
Figura 3. Distribución de frecuencias obtenidas en las categorías de respuestas en la variable Toma de decisiones.	58
Figura 4. Distribución de frecuencias obtenidas en las categorías de respuestas de las dimensiones de la variable Toma de decisiones.	59

## Resumen

El objetivo del presente trabajo de investigación es determinar la relación que existe entre las disciplinas de la organización inteligente y toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2015.

El tipo de investigación es de naturaleza Básica o pura, enfoque cuantitativo, descriptivo y correlacional. El diseño de la investigación fue de tipo no experimental: Corte transversal. La población estuvo conformado por: los licenciados de enfermería: nombrados y contratados que laboran en el hospital nacional arzobispo Loayza: 330 profesionales. Técnica: encuesta, instrumento: Cuestionario de Disciplinas de la Organización Inteligente y Cuestionario de Toma de Decisiones Gerenciales. Con la información recogida se obtuvo la validez de constructo y la confiabilidad del instrumento, utilizándose el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS), versión 22. Se adjunta tabla de confiabilidad y la validez de constructo del instrumento; Se utilizó la prueba de correlación de Rho de Spearman, en razón de las variables cualitativas categóricas. Nivel de significación de 0,05.

Entre los principales resultados se determinó que existe relación significativa entre las disciplinas de la organización inteligente y la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza  $p= 0,00$ .  $P < 0,05$ . Así como, en todas las demás dimensiones.

**Palabras clave:** Disciplinas de la organización inteligente, toma de decisiones gerenciales.

### **Abstract**

The aim of this research was to determine the relationship between the disciplines of the learning organization and management decisions in the Licensed Nursing at Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2015 period.

The research was basic or pure nature, quantitative, descriptive and correlational approach. The research design was not experimental type: Cross section. The population consisted of: nursing graduates: appointed and hired who work at the Hospital Nacional Arzobispo Loayza: 330 professionals. Technique: survey instrument: Questionnaire Disciplines Intelligent Questionnaire Organization and Managerial Decision Making. With the information gathered construct validity and reliability of the instrument was obtained, using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 22. Attached table reliability and construct validity of the instrument; the correlation test Spearman rho was used, because of the categorical qualitative variables. 0.05 significance level.

Among the main results it was determined that there is significant relationship between the disciplines of the learning organization and management decisions in the Licensed Nursing Hospital Nacional Arzobispo Loayza  $p = 0.00$ .  $P < 0.05$ . And, in all other dimensions.

**Keywords:** Disciplines of intelligent organization, management decision making.

## **I. Introducción.**

## **1.1. Antecedentes.**

### **Internacionales.**

Pereira (2014), en su investigación: “Estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas”. El estudio estuvo dirigido a relacionar el estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas de la Parroquia Isla de Toas del Municipio Insular Almirante Padilla Estado Zulia. El estudio fue descriptivo, correlacional y de campo, con un diseño no experimental, transeccional. La población estuvo conformada por 6 directivos y 69 docentes. Como técnica se aplicó la entrevista y observación directa y como instrumento se diseñó una encuesta tipo (cuestionario) con 5 alternativas de respuesta, en escala tipo Lickert, conformado por 42 ítems, validado por 5 expertos. Los resultados determinaron que los directivos de las instituciones del estudio prevalece el estilo autocrático y deliberativo, lo cual es una debilidad. Estos hallazgos interpretan a medida que los directivos desarrollen un estilo gerencial democrático, participativo y sobre todo transformacional, en su gestión podrán alcanzar de manera significativa la toma de decisiones en las instituciones del estudio.

Quiroa (2014), en su investigación: “Toma de decisiones y productividad laboral” estudio realizado con el área de salud de Quetzaltenango, el objetivo de este estudio fue establecer la influencia que tiene la toma de decisiones con la productividad que hoy en día se tiene dentro de las organizaciones. El procedimiento estadístico a utilizar fue la significación y fiabilidad. Con base a los resultados se estableció que la participación de los colaboradores a la hora de tomar una decisión varía y esto depende de la importancia del problema que se tenga en ese momento. Se concluye que la toma de decisiones es muy importante para que cada una de los trabajadores puedan tener un mejor desempeño laboral, y su productividad sea mucho más eficiente y realicen su trabajo con armonía, para esto se recomienda tener un buzón de sugerencias para que puedan expresar sus inquietudes, insatisfacción laboral, y se puedan tener las medidas necesarias.

Gallardo (2012), en su investigación: “Toma de decisiones para la evaluación formativa: el proceso de planeación y determinación de sus mecanismos” Se presenta un estudio exploratorio sobre la toma de decisiones al determinar los procesos de evaluación formativa. Se eligió al azar el trabajo realizado por 20 equipos de trabajo (102 estudiantes). Los resultados indicaron que en el proceso de planeación existió una alta tendencia a la emisión de objetivos de aprendizaje que demandan procesos de pensamiento de baja complejidad. Además, al tomar decisiones sobre los productos, el proceso fue mayormente bien conducido. Esto puede deberse a la inclusión de elementos teóricos que contribuyeron a la comprensión del proceso de aprendizaje y las necesidades a cubrir en el marco de la evaluación formativa. Se exhorta a continuar con investigaciones relacionadas con la toma de decisiones en cuanto a la elección de organizadores gráficos, en especial sobre aquellos que presentaron resultados inesperados, como fue el caso del mapa conceptual.

Cardozo (2011), en su investigación: Comparación de la efectividad de dos modelos en el desarrollo de competencias para la integración de evidencia al proceso de toma de decisiones gerenciales en salud se propuso como objetivo: Comparar la efectividad del Modelo de Toma de Decisiones Gerenciales en Salud Basada en Evidencia con la del Modelo Conductista en el desarrollo de competencias para la integración de evidencia a la toma de decisiones estratégicas. El análisis estadístico de los datos consistió en el establecimiento de la existencia o ausencia de diferencias estadísticamente significativas entre los promedios de las puntuaciones obtenidas por los grupos en los cuestionarios y en el instrumento de evaluación de competencias. Conclusiones: En la muestra de participantes de esta investigación, solo aquellos que incrementaron significativamente su nivel de conocimiento sobre el Modelo de Toma de Decisiones Gerenciales en Salud Basada en Evidencia lograron, al final de la misma, un mayor desarrollo de las competencias evaluadas. Sin embargo, se requiere de estudios con muestras más grandes y de mayor duración para corroborar estos resultados.

Poturo (2012), en su investigación: “Impacto de los sistemas de información gerencial en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del sector

Alimentos de la zona norte del estado Anzoátegui, Venezuela” objetivo: analizar cuáles y cómo los sistemas de información se utilizan en la toma de decisiones estratégicas en las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector alimentos ubicadas en la zona norte del Estado Anzoátegui. El resultado más importante indicó que la mayoría de las empresas encuestadas afirman que los sistemas de información con los que cuentan constituyen una fuerte herramienta de apoyo para el proceso de toma de decisiones; sin embargo, el estudio mostró la existencia de dimensiones de éxito que inciden de manera considerable en la toma de decisiones, los cuales permitieron alimentar el modelo teórico propuesto.

Arrendondo (2013), en su investigación: “Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales, desde la perspectiva elsteriana” el objetivo fue presentar un modelo de análisis racional de la toma de decisiones gerenciales, sustentado en la perspectiva elsteriana. Con base en la perspectiva elsteriana (modelo racional para la toma de decisiones gerenciales, RTDG), se presenta un modelo de análisis que propone como eje central la racionalidad en la toma de este tipo de decisiones. El modelo de análisis integra deseos, creencias y preferencias como los elementos que intervienen en la decisión del agente. Esto permite un abordaje más complejo, al considerar la autonomía de los deseos que influyen en la decisión, la cantidad de evidencia que respalda las creencias de los gerentes, y la óptima generación de las preferencias al evaluar alternativas. El modelo RTDG, al contemplar estos elementos, permite un proceso más racional, que reduce la incertidumbre, genera mayor certeza al tomar decisiones gerenciales y, por lo tanto, en la orientación hacia los fines organizacionales.

Arias (2014), en su investigación: “Observación preliminar implementación de estándares, metodologías y buenas prácticas en las organizaciones” El objetivo de esta investigación descriptiva, es identificar el grado de conocimiento y uso de estándares, metodologías y buenas prácticas en las organizaciones. Se tomó una muestra al azar de personas que laboran en compañías de diversos sectores y que ocupan diferentes cargos; la recolección de la información se realizó por medio de encuestas y entrevistas que reflejan el estado actual de sus organizaciones frente a los temas bajo análisis. Como resultado de esta investigación se ha podido establecer que aunque las organizaciones

implementan estándares, metodologías y buenas prácticas, éstos no están bien establecidos, lo que impide la medición de su rendimiento y el aprovechamiento de sus cualidades y beneficios.

Camargo (2014), en su investigación: “Gestión de la información en las organizaciones y su relación con la planeación estratégica” La planeación estratégica surge como resultado del conocimiento profundo de la organización, de sus procesos, de su entorno, de sus oportunidades y desafíos. Ésta planeación estratégica permite a la organización lograr una ventaja competitiva al alinear los objetivos corporativos con sus recursos tecnológicos. De esta manera se apoya la toma de decisiones estratégicas, se mejoran los procesos y hasta se pueden llegar a reducir los costos. Por otra parte, la gestión de la información Se refiere a todos los procesos con los que se controla el ciclo de vida de la información como son: obtención, procesamiento, almacenamiento, distribución, uso y eliminación. En este artículo se busca establecer si existe alguna relación entre la gestión de la información al interior de la organización y su planeación estratégica.

Chávez (2012), en su investigación: “La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales” Este artículo es un estudio de los aspectos que deben ser considerados dentro de las organizaciones inteligentes cuyo enfoque se centra en el aprendizaje constante (tanto individual como organizacional) como una estrategia para desarrollar las competencias que les permitan enfrentar el entorno de una manera competitiva. Al exponer dichas temáticas, desde la presentación e identificación de las características del conocimiento y el aprendizaje dentro de una organización inteligente, hasta el diseño estructural adoptar y las habilidades de gestión gerencial a ejecutar, nuestra intención es contribuir a la aplicación del conocimiento dentro del ámbito de la gestión empresarial.

Gomes (2011), en su investigación: “La Gestión del Conocimiento en una Organización Inteligente” El objetivo general que se planteó para esta investigación fue analizar si la ANCE se desempeña en la realidad como una organización inteligente, desde la perspectiva de la aplicación de la gestión del conocimiento como práctica gerencial. Entre los objetivos específicos se plantearon: describir los procesos de interacción para el desarrollo de las

actividades de la ANCE, detectar cómo se desarrollan los procesos de construcción del conocimiento entre el personal de la ANCE, describir la gerencia empleada y realizar las recomendaciones a que hubiere lugar. A través de esta investigación, se pudo concluir que la ANCE no aplica la gestión del conocimiento como práctica gerencial, por lo tanto no se desempeña como una organización inteligente. No obstante, con la aplicación de las recomendaciones aportadas a través de este trabajo, y la constancia de quienes la conforman puede ser ejemplo de organización inteligente para otras instituciones.

### **Nacionales.**

Pomajambo (2013), en su investigación: “Estudio descriptivo de los componentes de la organización inteligente en una institución educativa pública de Villa el Salvador” El principal objetivo fue obtener información y analizar las percepciones del personal docente, administrativo y directivo sobre los cinco componentes de la organización inteligente: el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida, el aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico. Entre los resultados más destacados se encontró que los docentes muestran una alta disposición por cambiar los modelos mentales. También existe un alto dominio personal, en cuanto el personal de la institución realiza grandes esfuerzos por obtener sus objetivos personales, pero estos no son coherentes con los de la organización, lo cual limita mucho el desarrollo de la visión compartida. Así mismo, el aprendizaje en equipo es el componente con menos desarrollo en la organización, debido a que el personal no tiene estrategias adecuadas para compartir información, en especial por los cortos periodos. Por último, podríamos afirmar que se encontró dificultad para que los miembros de la institución piensen en forma sistémica y, aunque esta es una tarea muy complicada, es vital para dar soluciones verdaderas y a largo plazo a los problemas de la organización.

Galdós (2010), en su investigación: “Sesgos presentes en la toma de decisiones de los gerentes y equipos gerenciales en Lima, Perú” Objetivo: Analizar la toma de decisiones en equipos gerenciales. Fue un estudio cuantitativo de diseño no experimental y transaccional. Resultados: permitieron identificar diferencias en la toma de decisiones de los gerentes y equipos gerenciales, principalmente, en función del sector, el tamaño, el tipo de empresa y

el nivel de crecimiento de las empresas; diferencias vinculadas a la información, la eficacia, los riesgos, la confianza, los sesgos y la cultura. Además, de mostrar la incidencia de los sesgos en determinados aspectos económicos de las empresas. En general, se presentan las condiciones adecuadas para evaluar, desde una base sectorial más homogénea en resultados y oportunidades, el comportamiento frente al riesgo, la influencia personal y social en la toma de decisiones.

Acevedo (2010), en su investigación: "Herramienta para superar el dilema gerencial: Toma de decisiones o resolución de problemas en Lima, Perú" El criterio vigente para enfrentar situaciones indeseadas es tomar decisiones en base a conceptos y paradigmas predefinidos, con lo que se "resuelve" un aspecto del problema, pero se genera fallas en otros aspectos, que devienen en problemas aún más graves que el original. La resolución de problemas se maneja a nivel estratégico y se requiere un enfoque novedoso para enfrentar los problemas estratégicos. Para esto, se emplea una matriz para la resolución de problemas complejos, el cual se construye mediante dos ejes cartesianos que definen cuatro dimensiones y cuatro campos de análisis. Esta herramienta permite analizar conjuntamente, la perspectiva del decisor en relación a su circunstancia de decisión.

## **1.2. Fundamentación científica y humanística.**

### **Variable 1: Disciplinas de la organización inteligente.**

#### **Disciplina.**

Diccionario RAE (2016), define a la disciplina como la “doctrina o instrucción de una persona especialmente en el ámbito de lo moral”. (párr.1)

Según Cotera (2008), la disciplina es “La capacidad de actuar ordenada y perseverantemente para conseguir un bien y que exige un orden y unos lineamientos para poder lograr más rápidamente los objetivos deseados” (párr.1)

#### **Organizaciones inteligentes.**

Según Senge (2008),

(...) son espacios o lugares donde las personas continuamente expanden su capacidad para crear los resultados que verdaderamente quieren, en el que se cultivan nuevas maneras de pensar, en donde la aspiración colectiva queda en libertad y las personas continuamente aprenden a aprender juntas. (p. 76)

#### **Disciplinas de las organizaciones inteligentes.**

Senge (2008), “Doctrinas, instrucciones, conjunto de normas y establecimiento de límites que realiza una persona para moldear, formar, corregir e inspirar el comportamiento apropiado en los demás para poder lograr rápidamente los objetivos deseados” (p. 76)

Modelo propuesto por Senge, él sugiere trabajar en cinco disciplinas para convertir la empresa en una Organización Inteligente. Para efectos de esta investigación estas disciplinas fueron equivalentes a las dimensiones, quedando de la siguiente manera:

## **Dimensiones:**

### **Dimensión 1: Dominio personal**

Senge (2005), El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar la paciencia y ver la realidad objetivamente. En cuanto tal, es una piedra angular de la organización inteligente, su cimiento espiritual. La gente con alto nivel de dominio personal es capaz de alcanzar coherentemente los resultados que más le importan. (pag.16)

### **Dimensión 2: Modelos mentales**

Senge (2005), El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. En cuanto tal, es una piedra angular de la organización inteligente, su cimiento espiritual. El afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros. Las raíces de esta disciplina se nutren de tradiciones espirituales de Oriente y Occidente, así como de tradiciones seculares. (pag.17)

### **Dimensión 3: Pensamiento sistémico**

Senge (2005), El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para visualizar la relación entre sus componentes y con base en ello, poder modificarlos.

Los negocios y otras empresas humanas son sistemas, se visualizan como un conjunto de elementos que están interrelacionados entre sí y que persiguen un objetivo común. Están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos. Como el capital humano forma parte de ese ecosistema, es doblemente difícil ver todo el patrón de cambio. (pag.15)

#### **Dimensión 4: Construcción de una visión compartida**

Para Senge (2005),

Es concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidos dentro de la organización. La identidad institucional o corporativa, se concibe como un conjunto de atributos y valores que definen a la empresa: su personalidad, su razón de ser, su espíritu. (p. 14)

Asimismo afirma que:

La imagen que refleje la empresa a través de la identidad, la hará identificarse de las demás, y colocarse por ende, en mayor o menor escala. La propia empresa se dará a conocer a través de sus normas y comportamientos: la cultura de la empresa. Cuando hay una visión genuina (opuesta a la familiar “formulación de visión”), la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen, sino porque lo desea. Pero muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas y estimulantes. Con frecuencia, la visión compartida de una compañía gira en torno del carisma del líder, o bien de una crisis que estimula a todos los integrantes temporalmente, y, dada la opción, la mayoría de la gente prefiere perseguir una meta elevada, no sólo en tiempos de crisis sino en todo momento. Lo que faltaba era una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida: no un “recetario”, sino un conjunto de principios y prácticas rectoras. (p. 15)

La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar visiones del futuro que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que ésta sea. (pag.18)

#### **Dimensión 5: Aprendizaje en equipo**

Senge (2005), La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto. Para los griegos, dialogo

significaba el libre flujo del significado a través del grupo, lo cual permitía al grupo descubrir percepciones que no se alcanzaban individualmente. Cuando los equipos realmente aprenden, no sólo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez.

La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que deterioran el aprendizaje en un equipo. Los patrones de defensa a menudo están profundamente enraizados en el funcionamiento de un equipo. Si no se los detecta, atentan contra el aprendizaje, si se los detecta y se lo hace aflorar creativamente, pueden acelerarlo. El aprendizaje en equipo es vital, porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo, sino el equipo. Si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender.  
(pag.19)

## **Variable 2: Toma de decisiones gerenciales.**

### **Definición:**

Hellriegel y Slocum (2004), Definen la toma de decisiones como el “proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción”. (p. 2)

### **Dimensiones:**

#### **Dimensión 1: Elementos de la toma de decisiones gerenciales.**

##### **Información**

Hernández (2010), Estas se recogen tanto para los aspectos que están a favor como en contra del problema, con el fin de definir sus limitaciones. Sin embargo si la información no puede obtenerse, la decisión entonces debe basarse en los datos disponibles, los cuales caen en la categoría de información general.  
(párr.5)

## **Conocimientos**

Hernández (2010), Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable. En caso de carecer de conocimientos, es necesario buscar consejo en quienes están informados. (párr.6)

## **Experiencia**

Para Hernández (2010) es:

Cuando un individuo soluciona un problema en forma particular, ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución del próximo problema similar. Si ha encontrado una solución aceptable, con mayor razón tenderá a repetirla cuando surja un problema parecido. Si carecemos de experiencia entonces tendremos que experimentar; pero sólo en el caso en que las consecuencias de un mal experimento no sean desastrosas. Por lo tanto, los problemas más importantes no pueden solucionarse con experimentos. (párr.7)

## **Análisis**

Hernández (2010) afirma que:

No puede hablarse de un método en particular para analizar un problema, debe existir un complemento, pero no un reemplazo de los otros ingredientes. En ausencia de un método para analizar matemáticamente un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes. Si estos otros métodos también fallan, entonces debe confiarse en la intuición. Algunas personas se ríen de la intuición, pero si los otros ingredientes de la toma de decisiones no señalan un camino que tomar, entonces ésta es la única opción disponible. (párr.8)

## **Juicio**

Asimismo, Hernández (2010) señaló que

El juicio es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado. No existen substitutos para el buen juicio. (párr.9)

## **Dimensión 2: Tipo de decisiones gerenciales.**

### **Decisiones programadas**

Las decisiones programadas resultan cuando el individuo desarrolla una actividad de modo repetitivo, que después de tiempo se guarda en memoria de largo plazo y forma parte de un repertorio de programas bajo los cuales se comporta el individuo. Gran parte del comportamiento de individuo se considera programado o rutinario. (Simón, 1982, citado por Castro, 2014, párr.4).

### **Decisiones no programadas**

Las decisiones no programadas, se caracterizan por no poder estandarizarse, pues cada vez que se presentan traen consigo algún ingrediente de novedad para el tomador de decisiones, además tienden a representarse de modo poco estructurado. Son situaciones que no se han presentado antes, y por lo tanto, no existe un modelo previo que ayude a representar el problema, y tampoco hay un programa establecido que sirva como base para decidir. (Simón, 1982, citado por Castro, 2014, párr.3).

### **Decisiones individuales**

Para Bligo (2012), “Las decisiones individuales Se caracterizan cuando una persona hace uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida” (párr.1)

## **Decisiones grupales**

Para Bligo (2012),

Las decisiones grupales, se aprovecha del conocimiento y la experiencia de un número mayor de personas, para tomar mejores decisiones, además de que cuando la gente participa en la toma de la decisión, se siente más comprometida a lograr los resultados. (párr.1)

## **Dimensión 3: Problemas en la toma decisiones gerenciales.**

### **Información errónea**

Castro (2014) afirmó que:

Información falsa o engañosa que carece de validez o proviene de fuentes no confiables y se difunde con o sin intención. Es de aclarar que en ocasiones es imposible determinar las intenciones, de modo que puede no resultar claro si la información falsa representa desinformación o información errónea. (párr.2)

### **Selectividad**

Según Castro (2014) la selectividad se da

Cuando se rechazan resultados desfavorables o selecciona un método que con seguridad proporcionara un resultado favorable. Es cuando se elige una opción, una decisión entre varias opciones, escogiendo la más idónea es usado para la toma de decisiones gerenciales cuando tenemos varias alternativas y debemos seleccionar la que esté acorde con lo que se desea lograr, esto se convierte en un problema cuando se escoge la alternativa equivocada. (párr.4)

## **Interpretación**

Para Castro (2014)

El inconveniente de utilizar información y distorsionarla, es el problema más común es la carencia de conocimientos técnicos para entender lo que significa una información. La Interpretación es entender la información y situación, la interpretación varía según el nivel de conocimiento porque esto permite que se entienda de manera clara o no, y se pueda dar una opinión con juicio crítico a lo que se necesita transmitir, y que llevara a la toma de una decisión. Por eso cuando la interpretación no es acertada esto puede a llevar a tomar una decisión inadecuada. (párr.6)

## **Conclusiones apresuradas**

De acuerdo a Castro (2014) “Las determinaciones tomadas después de un estudio o investigación, cuando antes de tiempo o por determinación propia se llegan a un resultado apresuradamente, afectado una decisión gerencial” (párr.8).

## **Dimensión 4: Características de las decisiones gerenciales.**

### **Efectos futuros**

Para Castro (2014) es “La medida con que el compromiso se relaciona con la decisión afecta el futuro. Una decisión tiene influencia a largo plazo y corto plazo, dependiendo de esto, la decisión puede ser considerada de alto nivel, o de nivel inferior” (párr.1)

### **Reversibilidad**

Para Castro (2014) es la:

Velocidad en la que una decisión puede revertirse y dificultad que implica hacer este proceso. Cuando revertir es difícil, se debe tomar la decisión a un nivel alto, y si es fácil se debe tomar la decisión a un nivel bajo. (párr.2)

### **Impacto**

Castro (2014) afirma que es la “Medida en la que otras áreas se ven afectadas. Si el impacto es alto, se debe tomar la decisión a un nivel alto, y si él un impacto menor debe ser una decisión tomada a un nivel bajo” (párr.3)

### **Calidad**

Castro M. (2014) Factores que inciden en la toma de la decisión. Si muchos factores están involucrados, la decisión debe ser tomada a un nivel alto, pero si sólo algunos factores son de relevancia, la decisión se toma a un nivel bajo. (párr.4)

### **Periodicidad**

Nuevamente, Castro (2014) señalo que es “Cuando una decisión es tomada frecuente o regularmente. Una decisión de baja recurrencia, es una decisión de alto nivel, y una decisión frecuente es una decisión de bajo nivel” (párr.5).

## **Dimensión 5: Etapas del proceso de toma de decisiones gerenciales.**

### **La identificación de un problema:**

Teruel (2014) El primer paso para tomar una decisión es haber detectado que hay una diferencia entre el estado actual de la situación y el estado deseado.

Los gerentes deben de tener la capacidad para descubrir e identificar las situaciones problemáticas, y como tomar los correctivos necesarios mediante un adecuado proceso de tomas de decisiones.

La identificación y diagnóstico del problema es la parte más importante de todo el proceso, debido a que la identificación de un problema trae como resultado la toma de una decisión. Por ello es de suma importancia agotar esfuerzos y recursos de la organización en la identificación de la problemática, para lograr una visión clara y precisa de la situación a enfrentar. (Teruel, 2014, párr.1)

**La identificación de los criterios para la toma de decisiones:**

Teruel (2014) señala la pauta o los métodos que resultarán relevantes para solucionar el problema. Cada individuo responsable de tomar decisiones posee un abanico de criterios que lo guían en su cometido, y es importante conocer cuáles se tienen en cuenta y cuáles se omiten, ya que estos últimos resultarán irrelevantes para el encargado de tomar la decisión. (párr.2)

**La asignación de ponderaciones a los criterios:**

Teruel (2014) Señala

Priorizar de forma correcta los criterios seleccionados en la etapa anterior, puesto que no todos van a tener la misma relevancia en la toma de la decisión final. Normalmente existe un criterio preferente, y el resto se puede ponderar comparándolos entre ellos y valorándolos en relación al preferente. (párr.3)

**El desarrollo de alternativas:**

Teruel (2014) “Consiste en ser capaz de obtener y presentar todas las alternativas factibles que podrían resolver el problema con éxito” (párr.4)

**El análisis de las alternativas:**

Teruel (2014) señaló que

El responsable de la toma de decisiones debe estudiar minuciosamente las alternativas que se han propuesto. Las fortalezas y las debilidades de cada una deberían ponerse de manifiesto de forma clara una vez comparadas con los criterios seleccionados y ordenados en la segunda y la tercera etapa. Aunque es cierto que algunas evaluaciones pueden acercarse a la objetividad, hay que tener claro que la mayoría de ellas son subjetivas a causa de su carácter de juicio de valor. (párr.5)

**La selección de una alternativa:**

Teruel (2014) indicó que

Una vez establecidas y presentadas todas las alternativas, y una vez evaluadas por el responsable de la toma de decisiones según los criterios establecidos y jerarquizados, es el momento de elegir una sola alternativa: la mejor de las presentadas según el procedimiento establecido. (párr.6)

**La implantación de la alternativa:**

Teruel (2014)

Una vez completado el proceso de selección de la decisión a ejecutar, cobra una importancia también vital la aplicación de la misma. Lo primero que hay que hacer para llevar a cabo la decisión es comunicarla a las personas afectadas y conseguir que se comprometan con ella. Es más fácil conseguirlo si las personas responsables de ejecutar una decisión participan en el proceso. Estas decisiones se llevan a cabo desde una planificación, organización y dirección efectivas. (párr.7)

**La evaluación de la efectividad de la decisión:**

Teruel (2014)

Por último, hay que evaluar el resultado conseguido a raíz de la decisión tomada y la solución adoptada y comprobar si se ha corregido el problema. Si éste todavía persiste, tendrá que estudiarse cuál de las fases anteriores resultó errónea y afrontar una nueva decisión respecto a la decisión inicial: desestimarla por completo o retomarla de forma distinta desde alguno de los pasos anteriores. (párr.8)

## **Dimensión 6: Las trampas ocultas de la toma de decisiones.**

### **Trampa de anclaje**

Para Giovanna (2009)

Las personas pueden quedar sujetas o ancladas a determinada idea, aun sabiendo que es falsa. Nos lleva a conceder un peso desmesurado a la primera información que recibimos. Las impresiones estimaciones o datos iniciales, sujetan los pensamientos y juicios posteriores. Como las anclas pueden establecer las condiciones en virtud de las cuales se adopta una decisión, los negociadores expertos suelen utilizarlas como táctica de negociación. (párr.2)

### **Trampa del statu quo**

Nuevamente Giovanna (2009) indicó que

Las personas que toman decisiones, muestran una clara predisposición hacia alternativas que perpetúan las situaciones creadas. El origen de esta trampa se encuentra en nuestro deseo de proteger nuestro ego de un posible daño. La ruptura con la situación creada significa llevar a cabo una acción, y cuando realizamos una acción asumimos responsabilidades, exponiéndonos a recibir críticas, a arrepentirnos o a fracasar. Experimentos han demostrado que cuantas más opciones se nos da, más fuerza tiene la situación creada. (párr.7)

### **Trampa del costo hundido**

Giovanna (2009) indicó que

Se trata de la predisposición de adoptar las decisiones que justifiquen elecciones anteriores, aunque las elecciones anteriores ya no resulten válidas. Por ejemplo derrochar una enorme cantidad de esfuerzo para mejorar el rendimiento de un empleado al que sabemos que no deberíamos haber contratado. Costos irrecuperables son aquellas antiguas inversiones de tiempo o dinero que no se pueden recuperar. (párr.12)

### **Trampa de la evidencia**

Giovanna (2009) Las personas tienden a decidir inconscientemente lo que queremos hacer antes de pensar por qué queremos hacerlo.

El prejuicio nos empuja a buscar información que ratifique la opinión o el instinto que tenemos, y al mismo tiempo a evitar la información que puede contradecirlo.

La predisposición de la prueba de confirmación no solo afecta a la fuente a la que recurrimos en busca de la prueba, sino en el modo en el que interpretamos la prueba que recibimos, que nos lleva a conceder mucho peso a la información de confirmación y muy poco a la información contradictoria. (párr.18)

### **Trampa de marco de referencia**

Giovanna (2009) La forma en que se exprese el problema puede afectar en gran medida a las decisiones que adoptemos

El efecto marco suele estar estrechamente relacionado con otros sesgos, puede subrayar la importancia de los costes irrecuperables o inducirnos a la prueba de confirmación. Establecer la situación creada, o introducir el ancla. (párr.27)

### **Trampa de exceso de confianza**

Giovanna (2009) Atribuirle a nuestra destreza resultados que son claramente producidos por la suerte, nos puede llevar a errores de juicio y percepción.

A pesar de que la mayoría de nosotros no somos especialmente expertos en la elaboración de previsiones, en realidad solemos mostrar un exceso de confianza respecto a nuestra fiabilidad. Esto puede llevar a errores de juicio y por consiguiente, a decisiones deficientes. (párr.35)

## **Trampa de la prudencia**

Giovanna (2009)

Esta trampa es el exceso de precaución que hay para una decisión, este tipo de trampa nos puede llevar a un cambio en el cual buscamos la seguridad y la confianza que se debe tener para tomar una decisión. En algunas decisiones el exceso de prudencia o precaución puede resultar peligroso como la imprudencia. (párr.39)

## **Trampa del recuerdo**

Giovanna (2009)

Toda decisión debe basarse siempre en la situación actual, mirando hacia el futuro y sólo observar el pasado para aprender de él. Lo único que importa son los resultados futuros (ganancias o pérdidas). Las analogías con hechos históricos no asimilables sólo pueden llevar a análisis incorrectos, defectuosos que indicarán la alternativa equivocada. (párr.42)

### **1.3. Justificación.**

#### **1.3.1. Justificación teórica.**

La recopilación de la información de este proyecto proporciona aportes teóricos respecto a las variables en estudio, los cuales pueden ser referenciados en otras investigaciones similares. La investigación tiene su justificación en la medida de brindar nuevos aportes y criterios a la teoría de la Gestión de Salud Pública, así como también pone en discusión académica un tema poco tratado en nuestro país como parte de la búsqueda de nuevas alternativas de solución a la problemática nacional referida a las competencias profesionales. Por otra parte la importancia del desarrollo de conceptos y definiciones de manera concisa y sistemática en esta investigación brindará claridad a las personas involucradas en este rubro durante la elaboración de los instrumentos de gestión, constituyéndose en una referencia importante en la temática.

### **1.3.2. Justificación práctica.**

El propósito de este estudio es proponer lineamientos generales de formación gerencial en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza en base a las competencias que desarrollan dentro del marco de sus experiencias de gestión. En este sentido, se presupone que las competencias gerenciales desarrolladas a través de la experiencia de los actores serán producto de un proceso de construcción y reconstrucción del conocimiento vinculados con la gestión administrativa que subyacen entre la interacción social y en las disposiciones internas. Entonces, si es así, quepa la probabilidad de medir las variaciones de los niveles de conocimiento en la toma de decisiones en estos profesionales de la salud. Esto justifica aún más el estudio ya que se buscará cambiar actitudes a posteriori, las mismas que, si tienen un buen reforzamiento práctico, podrían transformarse en *modus operandi* de estos gestores.

### **1.3.3. Justificación metodológica.**

En la constante búsqueda de la solución de problemas, los investigadores proveen rutas de trabajo para los nuevos trabajos que se suceden posteriormente. En ese sentido este trabajo de investigación desarrolla una metodología no experimental que provee un marco de trabajo para otros trabajos de investigación que deseen enmarcarse dentro de este mismo tema.

El resultado de esta investigación, si bien no es un modelo terminado de gestión de salud pública, si permite que los resultados que se busca obtener sirvan para diseñar nuevos instrumentos de Investigación, o en todo caso adaptar los instrumentos para orientar la investigación a la ampliación de los resultados que se esperan obtener. Por otra parte, al desarrollar un estudio sobre el tema que fundamente las posibles acciones que corresponderían interponer a las autoridades del Hospital Nacional Arzobispo Loayza para consolidar sus competencias y mejorar el desarrollo de los profesionales de la salud, se proponen procedimientos y protocolos que serán adoptados y plasmados en los instrumentos de gestión de la misma institución y otras instituciones de salud.

## **1.4. Problema de investigación.**

### **1.4.1. Situación problemática.**

Las organizaciones en el mundo globalizado persiguen grandes desafíos, ya sean de índole económicos, políticos, sociales, culturales, educativos, institucionales entre otros, y, representan un elemento fundamental para los cambios organizacionales, tecnológicos y humanos. Es por ello, que las mismas, acuden a nuevos enfoques gerenciales según las circunstancias o el contexto que les rodean, por lo que el hombre con su capacidad de aprender a sobrevivir, al mismo tiempo a mejorar el entorno desafiante, se perfila como el agente transcendental dentro de proceso organizacional.

Por otra parte, el universo gerencial, contemporáneo, signado por la globalización de mercado, la prestación de servicios y, al mismo tiempo, el crecimiento veloz del volumen de información, son producto de la dinámica de cambio, el cual representa grandes desafíos para las entidades que quieren sobrevivir e igualmente asegurar la, vialidad, crecimiento y desarrollo institucional necesitando de líderes altamente competitivos en el área gerencial, para poder dirigir eficientemente las instituciones, con capacidad y criterio gerencial de tal modo que el éxito sea el objetivo de la mejora continua.

Dentro de ese contexto, la OMS (2011) mencionó que en la actualidad, los cambios en las organizaciones de salud, generados por la situación económica y social, han ocasionado que éstas se tornen más flexibles y desarrollen estrategias que les permitan adaptarse a un nuevo entorno turbulento y de cambios evolutivos rápidos. la improvisación, falta de planeamiento estratégico, poca institucionalidad y sobre todo las pocas competencias que muchos de los funcionarios, directores, gerentes, jefes, etc., evidencian en su toma de decisiones, hacen que el logro de las metas institucionales se vean ensombrecidos no solo por incapacidad de gestión sino también por indicios de malos manejos y hasta corrupción.

Actualmente, dentro de la academia se han hecho propuestas de gestión con visiones innovadoras, lo que ha motivado que algunas instituciones tomen estos modelos y se planteen la ejecución de los mismos, desde la óptica de

gestión de la mejora o logro de objetivos en la mejora continua. La practicidad de estas aplicaciones implica el análisis del entorno como una de las condiciones internas académicas de la Universidad con el propósito de reducir la incertidumbre en la toma de decisiones de los futuros gestores dentro de un contexto real, facilitando realizar una planificación con el mayor grado de certeza y en consecuencia, el logro, con mayor eficiencia, de los objetivos trazados. De ahí la necesidad de aprovechar el caudal de información existente para el desarrollo de capacidades en la toma de decisiones, pues el crecimiento y desarrollo, desde la más pequeña hasta la más grande, dependerá de decisiones basadas en el conocimiento previamente demostrado.

Sin embargo, a pesar de la existencia de conocimiento científico demostrado, las instituciones prestadoras de salud de nuestro país son renuentes en la consideración de la operatividad de este conocimiento en la gestión en salud, por lo que se hace imprescindible demostrar de manera práctica o empírica la eficacia de estos sistemas de gestión moderno y esa es la propuesta de esta tesis, ya que hace unos cinco años, el MINSA ha declarado la relevancia del uso de estas técnicas en la gestión, sin embargo se hace imprescindible tener aún más evidencias para su aplicación real, buscando la explicación de las relaciones que podría existir entre las variables en escenario reales.

Entonces, la planeación a futuro, en las instituciones de salud, es una tarea importante dentro de cualquier entidad para mejorar las posibilidades de éxito. Por lo que los administradores modernos en salud deben de conocer y utilizar las herramientas y técnicas disponibles que ayuden a construir escenarios y modelos con el fin complementar el análisis de datos para los momentos críticos como lo son la toma de decisiones, las mismas que determinan las políticas de aplicación tanto en el área asistencial como en la administrativa.

Ya dentro de la problemática, se hace imprescindible que los puestos que ejercen las decisiones en salud pública deje de lado los estereotipos de cargo, a veces muy malos, que luego cuesta mucho trabajo romper, pues el trabajador irresponsable, el jefe autoritario o demasiado indulgente, el trabajador intelectual pedante, el profesional ajeno a la cultura; el profesional entregado que no se puede divertir; el profesional abnegado crean alianzas muy sólidas entre los

trabajadores, los mismos que por simpatía o .condicionamiento, cumplen sus roles solo de manera rutinaria, generando desmotivación, apatía, molestia, cansancio con roles que, a veces, absorbe gran parte de su existencia y limita hasta las posibilidades existenciales. Situaciones que determinan la productividad en la entidad.

Ante esto, enmarcando el trabajo dentro de lo manifestado por Chiavenato (1999) se apuesta a la medición de la aplicación de las disciplinas de la organización inteligente, como una herramienta determinante de la toma de decisiones dentro de una entidad prestadora de servicios de salud, como el Hospital Nacional Arzobispo Loayza en donde la realidad no es tan ajena a lo observado, siguiendo modelos obsoletos sin sustento gerencial. Por lo que se espera que el diagnóstico que provea esta tesis, genere insumos para que en un futuro se apliquen los criterios que dinamizan las organizaciones y las transforman en 'inteligentes', sobre todo en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza.

## **1.4.2. Formulación del problema.**

### **Problema General**

¿Cuál es la relación que existe entre las disciplinas de la organización inteligente y la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016?

### **Problemas Específicos:**

#### **Problema Específico 1.**

¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión dominio personal y la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016?

#### **Problema Específico 2.**

¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión modelos mentales y la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016?

#### **Problema Específico 3**

¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión pensamiento sistémico y la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016?

#### **Problema Específico 4**

¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión construcción de una visión compartida y la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016?

#### **Problema Específico 5**

¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión aprendizaje en equipo y la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016?

## **1.5. Hipótesis.**

### **Hipótesis general**

Las disciplinas de la organización inteligente se relacionan significativamente con la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016.

### **Hipótesis Específicas**

#### **Hipótesis Específico 1**

La dimensión dominio personal se relaciona significativamente con la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016.

#### **Hipótesis Específico 2**

La dimensión modelos mentales se relaciona significativamente con la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016.

#### **Hipótesis Específico 3**

La dimensión pensamiento sistémico se relaciona significativamente con la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016.

#### **Hipótesis Específico 4**

La dimensión construcción de una visión compartida se relaciona significativamente con la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016.

#### **Hipótesis Específico 5**

La dimensión aprendizaje en equipo se relaciona significativamente con la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016.

## **1.6. Objetivos.**

### **Objetivo general.**

Determinar cuál es la relación que existe entre las disciplinas de la organización inteligente y la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016.

### **Objetivos Específicos**

#### **Objetivo Específico 1**

Determinar cuál es la relación existe entre la dimensión dominio personal y la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016.

#### **Objetivo Específico 2**

Determinar cuál es la relación existe entre la dimensión modelos mentales y la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016.

#### **Objetivo Específico 3**

Determinar cuál es la relación existe entre la dimensión pensamiento sistémico y la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016.

#### **Objetivo Específico 4**

Determinar cuál es la relación existe entre la dimensión construcción de una visión compartida y la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016.

#### **Objetivo Específico 5**

Determinar cuál es la relación existe entre la dimensión aprendizaje en equipo y la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016.

## **II. Marco metodológico.**

### **2.1. Tipo de estudio:**

Es Básica, la misma que “Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico”. (Zúñiga, 2015, pág.2)

Su enfoque es cuantitativo: “El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández y Baptista 2010, p. 5).

Es Descriptivo porque “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. (Hernández *al.*, 2010, p. 103),

### **2.2. Diseño de investigación.**

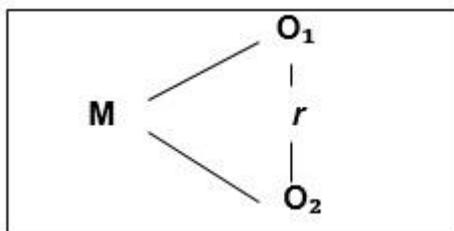
Es no experimental: “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández *et al.*, 2010).

Es transversal: ya que su propósito es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández *et al.*, 2010).

Es Correlacional porque “tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. (Hernández *et al.* 2010, p. 105).

Gráficamente se denota:

Esquema:



**Dónde:**

**M** = Muestra.

**O<sub>1</sub>** = Variable 1

**O<sub>2</sub>** = Variable 2.

**r** = Relación de las variables de estudio.

### 2.3. Identificación de variables

**Variable 1:** Disciplinas de la Organización Inteligente.

**Definición conceptual:**

Senge (2008), “Doctrinas, instrucciones, conjunto de normas y establecimiento de límites que realiza una persona para moldear, formar, corregir e inspirar el comportamiento apropiado en los demás para poder lograr rápidamente los objetivos deseados” (p. 44)

**Definición operacional:**

Aplicación del cuestionario validado y confiable en base al significado o propiedades medibles de la variable de estudio de las disciplinas de la organización inteligente. Se basara en el desarrollo de medir con las siguientes 5 dimensiones: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos

mentales y pensamiento sistémico, el cual se evaluara a través de un cuestionario con escala de Likert.

**Variable 2:** Toma de Decisiones Gerenciales.

**Definición conceptual:**

Hellriegel y Slocum (2004), "Proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción". (p. 68)

**Definición operacional:**

Aplicación del cuestionario validado y confiable en base al significado o propiedades medibles de la variable de estudio Toma de Decisiones Gerenciales. Se basara en el desarrollo de medir con las siguientes 6 dimensiones: Elementos de la toma de decisiones gerenciales, Tipo de decisiones gerenciales, Problemas en la toma decisiones gerenciales, Características de las decisiones gerenciales, Etapas en el proceso de toma de decisiones, Las trampas ocultas de la toma de decisiones, el cual se valuara a través de un cuestionario con escala de Likert.

## 2.4. Operacionalización de variables.

### Operacionalización de la variable: Disciplinas de la Organización Inteligente.

Dimensiones	Indicadores	Índice/ Ítems	Escala de medición	Niveles o Rangos				
• <b>Dominio personal</b>	• Definición de objetivos personales (visión-propósito).	1,2,3,4,5,6, 7,8,9,10	Ordinal Siempre (5) Casi Siempre (4) Algunas Veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	10 - 23 Baja 24 - 36 Media 37 - 50 Alta				
	• Coherencia entre las acciones y sus objetivos personales.							
	• Reconocimiento de las debilidades personales.							
	• Capacidad de mantener una «tensión creativa»							
	• Mantener la visión y el compromiso con la verdad.							
	• Valoración de la realidad como un aliado para alcanzar sus metas.							
	• Capacidad de concentrarse en metas intrínsecas (no secundarias).							
	• Comprensión de las estructuras que subyacen los hechos. (Reconocimiento de conflictos estructurales)							
	• Integración de la «razón-intuición».							
	• Reconocimiento de la influencia personal sobre el cambio de la realidad.							
• <b>Modelos mentales</b>	• Habilidad para protegerse de las amenazas por situaciones de aprendizaje.	11,12,13,14, 15,16,17,18		8 - 18 Baja 19 - 29 Media 30 - 40 Alta				
	• Presencia de «brincos de abstracción»							
	• Capacidad de expresar lo que no piensa («lado izquierdo»).							
	• Vinculación entre la indagación y la persuasión («indagación recíproca»).							
	• Disposición por cambiar modelos mentales.							
	• Correspondencia entre la teoría en uso y la teoría expuesta.							
	• «Los problemas de hoy derivan de las soluciones de ayer».							
	• Actitudes proactivas en la resolución de problemas.							
	• Capacidad de encontrar el origen del problema en hechos pasados no solucionados.							
	• «Cuanto más se presione, más presiona el sistema».							
• <b>Pensamiento sistémico</b>	• «Presencia de realimentación compensadora»	19,20,21,22, 23,24,25,26, 27, 28,29		11 - 25 Baja 26 - 40 Media 41 - 55 Alta				
	• Presencia de acciones que, en busca de evitar un problema, lo acrecientan.							
	• «El camino fácil lleva al mismo lugar». Búsqueda de soluciones a problemas empleando lo conocido, sin acudir a especialistas.							
	• «Lo más rápido es lo más lento». «Presencia de un crecimiento sostenido».							
	• Decisiones de crecimiento con bases reales al potencial de la institución.							
	• «Principios de la palanca y ver estructuras más que hechos en un fenómeno» Sapiencia para poner correcciones en puntos adecuados al sistema.							
	• Capacidad de solucionar problemas observando las							
	• <b>Construcción de una visión compartida.</b>				• Decisiones de crecimiento con bases reales al potencial de la institución.	30,31,32,33, 34,35,36,37		8 - 18 Baja 19 - 29 Media 30 - 40 Alta
					• «Principios de la palanca y ver estructuras más que hechos en un fenómeno» Sapiencia para poner correcciones en puntos adecuados al sistema.			

---

	interacciones entre las áreas implicadas (a veces la totalidad del sistema).		
• <b>Aprendizaje en equipo.</b>	• Capacidad de reconocer que, de alguna forma, todos somos parte del problema.		
	• Compromiso con el sistema a largo plazo.		
	• Conocimiento de la visión institucional.		
	• Orientación del trabajo al logro de tareas que apunten la visión.		
	• Vinculación de las visiones personales con las institucionales.		
	• Los directivos reflejan la visión institucional en todas sus acciones.		
	• Reconocimiento de la causa del cumplimiento de las tareas (se cumplen por temor o aspiración).	<b>38,39,40,41,</b>	10 - 23 Baja
	• Motivación a los pares para el cumplimiento de la visión institucional	<b>42,43,44,45,</b>	24 - 36 Media
	• Coherencia de las estructuras con el logro de la visión.	<b>46,</b>	37 - 50 Alta
	• Presencia de espacios para intercambiar información en condiciones adecuadas.	<b>47</b>	
	• Prevalece el diálogo a la discusión.		
	• Capacidad para reflexionar sobre sus actos y pensamientos.		
	• Adopción de posturas creativas y no reactivas al diálogo.		
	• Presencia de ideas emergentes.		
	• Negativa a expresar ideas por miedo a exponerse al error.		

---

## Operacionalización de la variable: Toma de Decisiones Gerenciales

Dimensiones	Indicadores	Índice/ Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
• Elementos de la toma de decisiones gerenciales.	• Información			39 – 90 Baja
	• Conocimientos			91 – 143 Media
	• Experiencia	1,2,3,4,5		144 – 195 Alta
	• Análisis			
	• Juicio			
• Tipo de decisiones gerenciales.	• Decisiones Programadas	6,7,8,9,10,11,1	Ordinal Siempre (5)	39 – 90 Baja
	• Decisiones Programadas no	2,13	Casi Siempre (4)	91 – 143 Media
	• Decisiones Individuales		Algunas Veces (3)	144 – 195 Alta
	• Decisiones De Grupo		Casi nunca (2)	
• Problemas en la toma de decisiones gerenciales.		14,15,16,	Nunca (1)	39 – 90 Baja
	• Información Errónea	17		91 – 143 Media
	• Selectividad			144 – 195 Alta
	• Interpretación			
• Características de las decisiones gerenciales	• Conclusiones Apresuradas			
	• Efectos Futuros	18,19,20,		39 – 90 Baja
	• Reversibilidad	21,22		91 – 143 Media
	• Impacto			144 – 195 Alta
• Etapas en el proceso de toma de decisiones.	• Calidad			
	• Periodicidad			
	• La identificación de un problema.			
	• La identificación de los criterios para la toma de decisiones.			
• Las trampas ocultas de la toma de decisiones	• La asignación de ponderaciones a los criterios.	23,24,25,		39 – 90 Baja
	• El desarrollo de alternativas.	26,27,28,		91 – 143 Media
	• El análisis de las alternativas.	29,30,31		144 – 195 Alta
	• La selección de una alternativa.			
• Las trampas ocultas de la toma de decisiones	• La implantación de la alternativa.			
	• La evaluación de la efectividad de la decisión			
	• Trampa de Anclaje	32,33,34,		39 – 90 Baja
	• Trampa del Statu Quo	35,36,37,		91 – 143 Media
	• Trampa del Costo	38,39		144 – 195 Alta

---

**Hundido**

- Trampa de la Evidencia
  - Trampa de Marco de Referencia
  - Trampa de Exceso de Confianza
  - Trampa de la Prudencia
  - Trampa del Recuerdo
-

## 2.5. Población, muestra y muestreo

### 2.5.1. Población.

La población estará conformada por todos los Licenciados de Enfermería de ambos sexos que laboran en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza, que tienen las características concordantes y susceptibles a ser estudiadas, descansando en el principio de que las partes representan al todo y por tal son las características que definen a la población de la cual fue extraída.

Tabla 1.

*Distribución de la población en estudio.*

Población	Total
	Cantidad
Licenciados de Enfermería	330

Fuente: Plan Anual de Desarrollo de Capacidades 2014.

### 2.5.2. Muestra.

En este tipo de muestras, también llamadas muestras dirigidas o intencionales, la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las condiciones que permiten hacer el muestreo (acceso o disponibilidad, conveniencia, etc.); son seleccionadas con mecanismos informales y no aseguran la total representación de la población. Esto implica que no es posible calcular con precisión el error estándar de estimación, es decir no podemos determinar el nivel de confianza con que hacemos la estimación. Lo anterior se explica porque no todos los sujetos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, por lo que es esperable la no representatividad de todos los miembros de la población.

### **2.5.3. Muestreo.**

El muestreo realizado fue no probabilístico (intencional, intencionado o de criterio del asesor de la investigación y el tesista). Porque la elección de la unidad de análisis se realizó de manera intencional por parte de la investigadora con ayuda del asesor de nuestra investigación. En este procedimiento, es el investigador quien selecciona la muestra e intenta que sea representativa, por lo tanto, la representatividad depende de su intención” u “opinión”. Queda claro que la evaluación de la representatividad es subjetiva (Scharager, 2001).

### **2.6. Criterios de selección.**

#### **Criterios de inclusión**

- Licenciados de Enfermería que laboran en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza.
- Licenciados de Enfermería que laboran en el turno mañana en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza.
- Licenciados de Enfermería que laboran en el turno Tarde en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza.
- Licenciados de Enfermería con asistencia regular al Hospital Nacional Arzobispo Loayza.

### **2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

Se utilizara como técnica: la Encuesta; la misma que permite “obtener información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas, ya sea personales, telefónicas o por correo” (Sandhusen, 2002, p. 27)

Se utilizara como Instrumento el Cuestionario; que “es un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado”. (Balestrini, 2002, p. 52).

**Ficha técnica**

Instrumento 1: Cuestionario de Disciplinas de la Organización Inteligente.

Nombre: Disciplinas de la Organización Inteligente.

Autor: Mario Aurelio Pomajambo Zambrano, 2013

Modificado: Santiago Mendoza Pumalloclla, 2015.

Validado: Dr. Carlos W. Sotelo Estacio, 2015.

Significación: El Cuestionario de Disciplinas de la Organización Inteligente contiene cinco dimensiones: Dominio personal, Modelos mentales, Pensamiento sistémico, Construcción de una visión, compartida y Aprendizaje en equipo que se evaluara a los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, periodo 2015.

Extensión: El cuestionario consta de 47 ítems.

Administración: Individual

Duración: El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de aproximadamente 15 minutos.

Aplicación: El ámbito para su aplicación a los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, periodo 2015.

Puntuación: La escala de medición es tipo Likert, las respuestas que los sujetos pueden entregar ante cada afirmación son las siguientes:

Escala

(5) Siempre

(4) Casi siempre

(3) Algunas veces

(2) Casi nunca

(1) Nunca

Baremos:

47 – 109 Bajo

110 – 172 Medio

173 – 235 Alto

**Ficha técnica.**

Instrumento 2: Cuestionario de Toma de Decisiones Gerenciales

Nombre: Toma de Decisiones Gerenciales

Autor: Santiago Mendoza Pumalloclla, 2015.

Validado: Dr. Carlos W. Sotelo Estacio, 2015.

Significación: El Cuestionario de Toma de Decisiones Gerenciales contiene seis dimensiones: Elementos de la toma de decisiones gerenciales, Tipo de decisiones gerenciales, Problemas en la toma de decisiones gerenciales, Características de las decisiones gerenciales, Etapas en el proceso de toma de decisiones y Las trampas ocultas de la toma de decisiones que se evaluará a los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, periodo 2015.

Extensión: El cuestionario consta de 39 ítems.

Administración: Individual

Duración: El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de aproximadamente 15 minutos.

Aplicación: El ámbito para su aplicación a los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, periodo 2015.

Puntuación: La escala de medición es tipo Likert, las respuestas que los sujetos pueden entregar ante cada afirmación son las siguientes:

Escala

(5) Siempre

(4) Casi siempre

(3) Algunas veces

(2) Casi nunca

(1) Nunca

Baremos.

39 – 90 Bajo

91 – 143 Medio

144 – 195 Alto

## **2.8. Validación y confiabilidad del instrumento.**

La validez de contenido del presente instrumento, se realizó a través del juicio de expertos. Del mismo modo para obtener la confiabilidad se usó el coeficiente Alfa de Cronbach con el programa SPSS V. 23, considerando la prueba piloto como base de datos para la obtención del coeficiente.

## **2.9. Métodos de análisis de datos.**

Se procederá a organizar los datos en el software Microsoft Office Excel, teniendo en consideración el número de ítems por dimensión y su respectiva sumatoria parcial, así como también la suma total de los datos recolectados a través de los instrumentos que miden cada una de las variables, luego se realizara la migración de estos para su respectivo análisis al paquete estadístico para las ciencias sociales (IBM SPSS Statistics) en su versión 23 en español; y el estadístico correspondientes según las variables de estudio. Para hallar la relación entre las disciplinas de la organización inteligente y la toma de decisiones gerenciales será utilizar el estadígrafo no paramétrico Rho de Spearman a un nivel de significación de 0.05.

## **2.10. Consideraciones éticas**

Para la ejecución del presente proyecto se contará con la autorización de la Institución en investigación.

### **III. Resultados.**

### 3.1. Descripción de resultados.

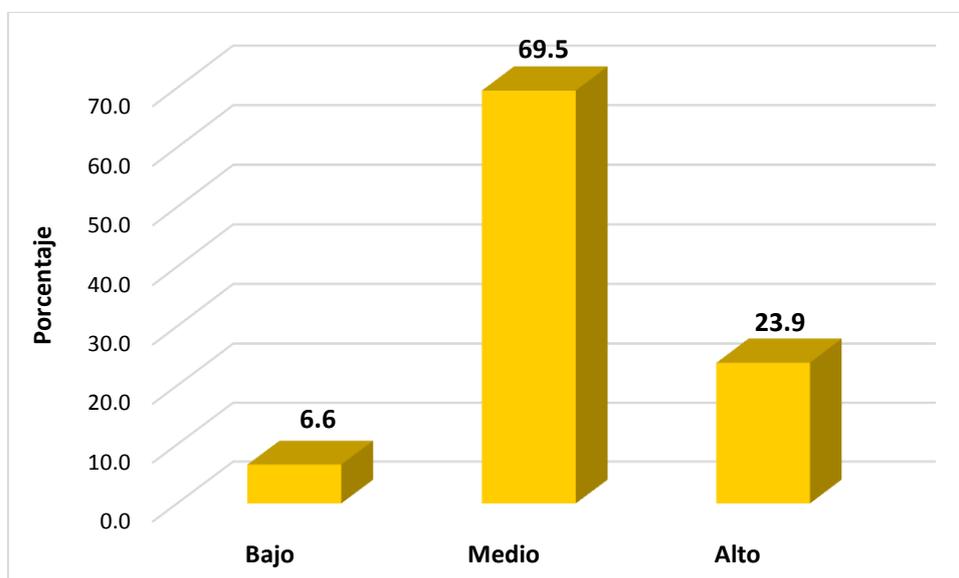
#### 3.1.1. Variable 1: Disciplinas de la organización inteligente.

Tabla 2.

*Frecuencias obtenidas de las categorías de respuestas en la variable Disciplinas de la organización inteligente.*

<b>Variable: Disciplinas de la organización inteligente</b>		Frecuencia	Porcentaje válido
Niveles	Bajo	16	6,6
	Medio	169	69,5
	Alto	58	23,9
	Total	243	100,0

Se observó que la categoría 'Medio' fue la más frecuente con 69,5% de 243 personas encuestadas. Esta categoría fue seguida por la 'Alta' con 23,9%. La categoría 'Bajo' fue de 6,6%, como se aprecia con mayor detalle en la siguiente figura.



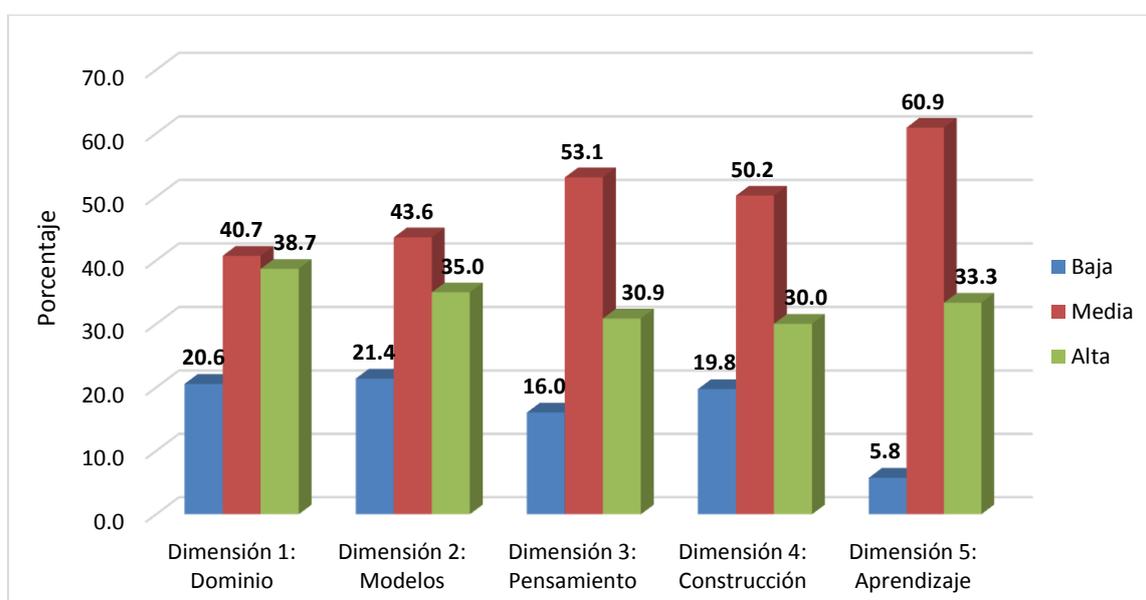
*Figura 1.* Distribución de frecuencias obtenidas de las categorías de respuestas en la variable Disciplinas de la organización inteligente.

Tabla 3.

*Frecuencias obtenidas en las dimensiones de las categorías de respuestas en la variable Disciplinas de la organización inteligente.*

Dimensiones	Baja		Media		Alta	
	n	%	n	%	n	%
<b>Dimensión 1: Dominio Personal</b>	50	20,6	99	40,7	94	38,7
<b>Dimensión 2: Modelos Mentales</b>	52	21,4	106	43,6	85	35,0
<b>Dimensión 3: Pensamiento Sistémico</b>	39	16,0	129	53,1	75	30,9
<b>Dimensión 4: Construcción de una Visión Compartido</b>	48	19,8	122	50,2	73	30,0
<b>Dimensión 5: Aprendizaje en Equipo</b>	14	5,8	148	60,9	81	33,3

En esta tabla se observó que fueron las categorías 'Medias' las más frecuentes en todas las dimensiones de la variable Disciplinas de la organización inteligente. Por otro lado se evidencia que la tendencia va hacia 'Alta' con porcentajes más elevados que la categoría 'Baja', como también se observó en la siguiente figura:



*Figura 2. Distribución de las frecuencias obtenidas en las dimensiones de las categorías de respuestas en la variable Disciplinas de la organización inteligente.*

### 3.1.2. Variable 2: Toma de decisiones.

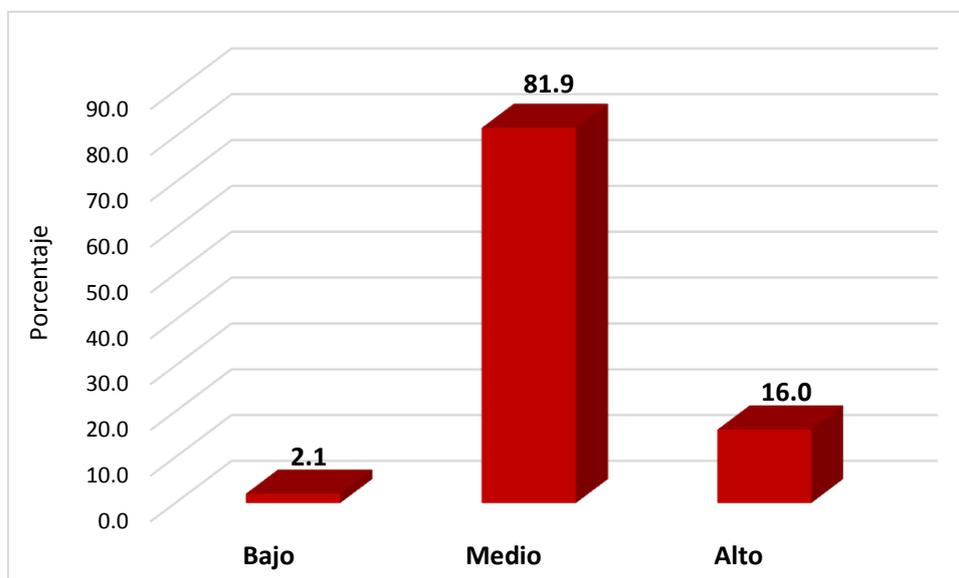
Para el caso de la variable Toma de decisiones, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 4.

*Frecuencias obtenidas en las categorías de respuestas en la variable Toma de decisiones.*

Variable 2: Toma de decisiones		Frecuencia	Porcentaje válido
Nivel	Bajo	5	2,1
	Medio	199	81,9
	Alto	39	16,0
	Total	243	100,0

En esta tabla se observó que fue la categoría 'Media' la más frecuente con 81,9% de 243 personas encuestadas. La frecuencia que siguió fue la 'Alta' con 16%. Finalmente la categoría 'Bajo' fue la menos frecuente con 2,1% del total, como también se observó en la siguiente figura.



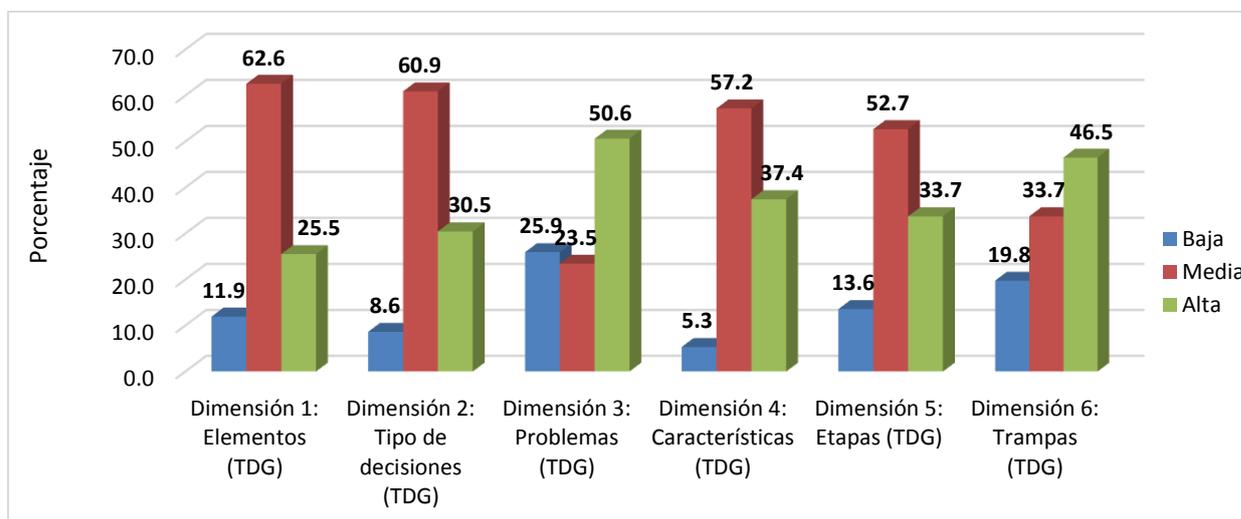
*Figura 3.* Distribución de frecuencias obtenidas en las categorías de respuestas en la variable Toma de decisiones.

Tabla 5.

*Frecuencias obtenidas en las dimensiones de las categorías de respuestas en la variable Toma de decisiones.*

Dimensiones	Baja		Media		Alta	
	n	%	n	%	n	%
Dimensión 1: Elementos (TDG)	29	11,9	152	62,6	62	25,5
Dimensión 2: Tipo de decisiones (TDG)	21	8,6	148	60,9	74	30,5
Dimensión 3: Problemas (TDG)	63	25,9	57	23,5	123	50,6
Dimensión 4: Características (TDG)	13	5,3	139	57,2	91	37,4
Dimensión 5: Etapas (TDG)	33	13,6	128	52,7	82	33,7
Dimensión 6: Trampas (TDG)	48	19,8	82	33,7	113	46,5

En esta tabla se observó que fueron las categorías ‘Medias’ las más frecuentes en la mayoría de las dimensiones de la variable Toma de decisiones. Solamente en las dimensiones “Problemas” y en “Trampas se observaron frecuencias elevadas en la categoría ‘Alta’. Lo interesante de esto es que en la dimensión ‘Problemas’ la cantidad de personas encuestadas fue más alta que la categoría ‘Media’ como también se observó en la siguiente figura:



*Figura 4. Distribución de frecuencias obtenidas en las categorías de respuestas de las dimensiones de la variable Toma de decisiones.*

### 3.2. Contraste de hipótesis.

#### 3.2.1. Hipótesis general:

Relación entre las disciplinas de la organización inteligente y la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2015.

Previamente a la prueba de contraste de hipótesis se tuvieron las siguientes proposiciones:

$H_a$ : Las disciplinas de la organización se relacionan con la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2015.

$H_0$ : Las disciplinas de la organización no se relacionan con la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2015.

Tabla 6.

*Prueba de correlación Rho de Spearman para el contraste entre las variables disciplinas de la organización toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza.*

Rho de Spearman		Variable 2: Toma de decisiones
Variable 1: Disciplinas de la organización inteligente	Coefficiente de correlación	0,547**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	243

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

Se observó que el valor de la significancia fue menor al nivel propuesto en la metodología ( $p=0,000 < 0,05$ ), por lo que hay evidencia para rechazar la hipótesis nula y afirmar que las disciplinas de la organización se relacionan con la toma de decisiones gerenciales en los licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Con esta aseveración se observó que el coeficiente de correlación ( $r = 0,547$ , valor que refleja una relación directa pero moderada. La condición de directa se traduce como: A mayores Disciplinas de la organización inteligente entonces mejor toma de decisiones.

### 3.2.2. Hipótesis específica 1:

Relación entre la dimensión dominio personal y la toma de decisiones gerenciales en los licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2015.

Previamente a la prueba de contraste de hipótesis se tuvieron las siguientes proposiciones:

$H_a$ : La dimensión dominio personal se relacionan con la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2015.

$H_0$ : La dimensión dominio personal no se relacionan con la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2015.

Tabla 7.

*Prueba de correlación Rho de Spearman para el contraste entre la dimensión dominio personal y la variable toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza.*

Rho de Spearman		Variable 2: Toma de decisiones
Dimensión 1: Dominio personal	Coefficiente de correlación	0,427**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	243

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

Se observó que el valor de la significancia fue menor al nivel propuesto en la metodología ( $p=0,000 < 0,05$ ), por lo que hay evidencia para rechazar la hipótesis nula y afirmar que la dimensión dominio personal se relaciona con la toma de decisiones gerenciales en los licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Con esta aseveración se observó que el coeficiente de correlación ( $r = 0,427$ ), valor que refleja una relación directa pero baja. La condición de directa se traduce como: A mayor dimensión de dominio personal entonces mejor toma de decisiones.

### 3.2.3. Hipótesis específica 2.

Relación entre la dimensión modelos mentales y la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2015.

Previamente a la prueba de contraste de hipótesis se tuvieron las siguientes proposiciones:

H<sub>a</sub>: La dimensión modelos mentales se relacionan con la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2015.

H<sub>0</sub>: La dimensión modelos mentales no se relacionan con la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2015.

Tabla 8.

*Prueba de correlación Rho de Spearman para el contraste entre la dimensión modelos mentales y la variable toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza.*

	Rho de Spearman	Variable 2: Toma de decisiones
Dimensión 2: Modelos mentales	Coefficiente de correlación	0,409**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	243

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

Se observó que el valor de la significancia fue menor al nivel propuesto en la metodología ( $p=0,000 < 0,05$ ), por lo que hay evidencia para rechazar la hipótesis nula y afirmar que la dimensión modelos mentales se relacionan con la toma de decisiones gerenciales en los licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Con esta aseveración se observó que el coeficiente de correlación ( $r$ ) = 0,409, valor que refleja una relación directa pero baja. La condición de directa se traduce como: A mayor dimensión de modelos mentales entonces mejor toma de decisiones.

### 3.2.4. Hipótesis específica 3.

Relación entre la dimensión pensamiento sistémico y la toma de decisiones gerenciales en los licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2015.

Previamente a la prueba de contraste de hipótesis se tuvieron las siguientes proposiciones:

H<sub>a</sub>: La dimensión pensamiento sistémico se relacionan con la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2015.

H<sub>0</sub>: La dimensión pensamiento sistémico no se relacionan con la toma de decisiones gerenciales en los licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2015.

Tabla 9.

*Prueba de correlación Rho de Spearman para el contraste entre la dimensión pensamiento sistémico y la variable toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza.*

Rho de Spearman		Variable 2: Toma de decisiones
Dimensión 3: Pensamiento sistémico	Coeficiente de correlación	,372**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	243

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

Se observó que el valor de la significancia fue menor al nivel propuesto en la metodología ( $p=0,000 < 0,05$ ), por lo que hay evidencia para rechazar la hipótesis nula y afirmar que la dimensión pensamiento sistémico se relacionan con la toma de decisiones gerenciales en los licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Con esta aseveración se observó que el coeficiente de correlación ( $r = 0,372$ ), valor que refleja una relación directa pero baja. La condición de directa se traduce como: A mayor dimensión de pensamiento sistémico entonces mejor toma de decisiones.

### 3.2.5. Hipótesis específica 4.

Relación entre la dimensión construcción de una visión compartida y la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2015.

Previamente a la prueba de contraste de hipótesis se tuvieron las siguientes proposiciones:

$H_a$ : La dimensión construcción de una visión compartida se relacionan con la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2015.

$H_0$ : La dimensión construcción de una visión compartida no se relacionan con la toma de decisiones gerenciales en los licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2015.

Tabla 10.

*Prueba de correlación Rho de Spearman para el contraste entre la dimensión construcción de una visión compartida y la variable toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza*

Rho de Spearman		Variable 2: Toma de decisiones
Dimensión 4: Construcción de una visión compartida	Coeficiente de correlación	0,453**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	243

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

Se observó que el valor de la significancia fue menor al nivel propuesto en la metodología ( $p=0,000<0,05$ ), por lo que hay evidencia para rechazar la hipótesis nula y afirmar que la dimensión construcción de una visión compartida se relacionan con la toma de decisiones gerenciales en los licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Con esta aseveración se observó que el coeficiente de correlación ( $r = 0,453$ , valor que refleja una relación directa pero baja. La condición de directa se traduce como: A mayor dimensión construcción de una visión compartida entonces mejor toma de decisiones.

### 3.2.6. Hipótesis específica 5.

Relación entre la dimensión aprendizaje en equipo y la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2015.

Previamente a la prueba de contraste de hipótesis se tuvieron las siguientes proposiciones:

H<sub>a</sub>: La dimensión aprendizaje en equipo se relacionan con la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2015.

H<sub>0</sub>: La dimensión aprendizaje en equipo no se relacionan con la toma de decisiones gerenciales en los licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2015.

Tabla 11.

*Prueba de correlación Rho de Spearman para el contraste entre la dimensión aprendizaje en equipo y la variable toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza*

Rho de Spearman		Variable 2: Toma de decisiones
Dimensión 5: Aprendizaje en equipo	Coefficiente de correlación	0,396**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	243

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

Se observó que el valor de la significancia fue menor al nivel propuesto en la metodología ( $p=0,000<0,05$ ), por lo que hay evidencia para rechazar la hipótesis nula y afirmar que la dimensión Aprendizaje en equipo se relacionan con la toma de decisiones gerenciales en los licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Con esta aseveración se observó que el coeficiente de correlación ( $r = 0,396$ , valor que refleja una relación directa pero baja. La condición de directa se traduce como: A mayor dimensión Aprendizaje en equipo entonces mejor toma de decisiones.

## **IV. Discusión.**

Respecto al cumplimiento del objetivo general, la hipótesis general demostró que las disciplinas de la organización se relacionan con la toma de decisiones gerenciales en observándose una relación directa pero moderada. Este resultado fue coherente con lo determinado por Pereira (2104) aunque por contraste analógico, ya que las variables analizadas fueron equivalentes, al igual que con el caso del estudio realizado por Gallardo (2012), aunque este autor tuvo un enfoque mucho más profundo al precisar detalladamente a la variable de la toma de decisiones, en concordancia con las definiciones como las de Coterá (2008) cuando precisa que “la disciplina es indispensable para que optemos con persistencia por el mejor de los caminos” (p. 23). Estas comparaciones conducen a proponer nuevas situaciones problemáticas que podrían ser objeto de mayor investigación en el futuro, ya que el resultado de esta tesis no es concluyente con respecto a la relación entre estas variables, ya que fue de nivel moderada.

Respecto al primer objetivo específico se demostró que el dominio personal se relacionó con la toma de decisiones gerenciales en los licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, aunque, a diferencia del objetivo general se encontró que la relación fue directa y baja. Este resultado, nuevamente, tampoco es concluyente respecto a la relación analizada ya que quedarían muchas otras opciones que analizar y probablemente, la sinergia de más de dos conduzca a mejores resultados en futuros análisis, como lo propuso Poturo (2012) en su propuesta de investigación sobre los impactos de los sistemas de información gerencial, teniendo en cuenta los aspectos personales de los profesionales. Sin embargo Arredondo (2013) en su investigación enfatiza el dominio personal dentro del modelo de toma de decisiones con perspectiva Elsteriana, que bien podría ser una puerta más para futuros proyectos de investigación a otros investigadores.

Con respecto al cumplimiento del objetivo específico 2, el contraste de la hipótesis demostró que los modelos mentales se relacionaron con la toma de decisiones gerenciales en los licenciados, y de igual forma que el caso del objetivo específico 1, la relación fue directa y baja. Este resultado fue analógico al

observado por Cardozo (2011) y de manera parcial con el de Castro (2013), ya que este último se avocó mucho más al desarrollo de indicadores de gestión para la toma de decisiones basada en Inteligencia de negocios, a diferencia de esta investigación que hizo mayor énfasis en la exploración de la asociación o relación entre estos modelos mentales y la toma de decisiones, que parte del supuesto indicado por Chiavenato (1999) en donde el recurso humano es el motor del desarrollo gerencial en toda entidad generadora de bienes o servicios.

Respecto al objetivo específico 3, el contraste de hipótesis se demostró que el pensamiento sistémico se relaciona con la toma de decisiones gerenciales en los licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Aunque, de manera similar a los dos objetivos específicos anteriores, la relación fue directa pero baja. El resultado es coherente con lo señalado por Le Moigne (1974) cuando enfatiza que la toma de decisiones gerenciales no se atribuye solamente a la presencia de un pensamiento sistémico. Este resultado, fue consistente con lo hallado por Chávez (2012), y de manera parcial por Gómez (2011) cuando aseveraron que las organizaciones dirigidas por personas con pensamiento sistémico son mucho más eficientes porque disponen de sistemas de planeamiento eficaz.

Respecto al objetivo específico 4, el contraste de hipótesis señaló que la construcción de una visión compartida se relacionó con la toma de decisiones gerenciales en los licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, y nuevamente la relación fue directa pero baja, siendo congruente con los resultados anteriormente vistos, y similares a los obtenidos por Pomajambo (2010) cuando precisó que la construcción de una visión compartida es vital en la toma de decisiones gerenciales, al igual que Galdós (2010) cuando propuso una perspectiva diferente desde la óptica de los gerentes y no de la entidad como parte de un conjunto integral.

Finalmente para el cumplimiento del objetivo 5 se demostró que el Aprendizaje en equipo se relacionó con la toma de decisiones gerenciales en los licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Con esta aseveración se observó que el coeficiente de correlación ( $r$ ) = 0,396, valor que refleja una relación directa pero baja, siendo consistente con lo encontrado por Acevedo (2010), y ligeramente distinto con lo encontrado por Gómez (2011) y Chávez (2012) quienes apuntaron mucho más a la demostración de la eficacia de los procesos como herramienta fundamental para la toma de decisiones gerenciales. Esto revelaría que el tema de aprendizaje en equipo podría ser analizado desde una perspectiva independiente como causa para la buena toma de decisiones gerenciales.

## **V. Conclusiones.**

- Primera:** Las disciplinas de la organización se relaciona con la toma de decisiones gerenciales en los licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. El coeficiente de correlación  $(r) = 0,547$  reflejó una relación directa pero moderada. A mayores disciplinas de la organización inteligente entonces mejor toma de decisiones.
- Segunda:** La dimensión dominio personal se relaciona con la toma de decisiones gerenciales en los licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. El coeficiente de correlación  $(r) = 0,427$ , reflejó una relación directa pero baja. A mayor dimensión de dominio personal entonces mejor toma de decisiones.
- Tercera:** La dimensión modelos mentales se relaciona con la toma de decisiones gerenciales en los licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. El coeficiente de correlación  $(r) = 0,409$  reflejó una relación directa pero baja. A mayor dimensión de modelos mentales entonces mejor toma de decisiones.
- Cuarta:** La dimensión pensamiento sistémico se relaciona con la toma de decisiones gerenciales en los licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. El coeficiente de correlación  $(r) = 0,372$  refleja una relación directa pero baja. A mayor dimensión de pensamiento sistémico entonces mejor toma de decisiones.
- Quinta:** La dimensión construcción de una visión compartida se relaciona con la toma de decisiones gerenciales en los licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. El coeficiente de correlación  $(r) = 0,453$  refleja una relación directa pero baja. A mayor dimensión construcción de una visión compartida entonces mejor toma de decisiones.

**Sexta:** La dimensión Aprendizaje en equipo se relaciona con la toma de decisiones gerenciales en los licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. El coeficiente de correlación ( $r = 0,396$ ) refleja una relación directa pero baja. A mayor dimensión Aprendizaje en equipo entonces mejor toma de decisiones.

## **VI. Recomendaciones.**

- Primera:** Se recomienda a la plana directiva del Hospital Nacional Arzobispo Loayza desarrollar estrategias y programas para potencializar las capacidades en las disciplinas de la organización inteligente para mejorar el proceso de toma de decisiones, como parte de un componente importante en la gestión institucional.
- Segunda:** Se sugiere que la jefatura de enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza coordine acciones que favorezcan la capacitación en dominio personal como componente importante tanto en la gestión interna de la calidad de servicio como también como parte importante de la formación personal de cada profesional.
- Tercera:** Respecto a la capacitación en modelos mentales se sugiere que la dirección del Hospital establezca alianzas estratégicas con otras entidades que tengan profesionales en este rubro, de manera que se potencialice el desarrollo de estas capacidades en el personal de enfermería.
- Cuarta:** Se sugiere que en el Hospital se implemente una unidad que tenga la misión de seleccionar al personal de manera que se priorice a aquellos con mayores aptitudes de desarrollo de pensamiento sistémico, quienes se encargarán de desarrollar las estrategias directrices que faciliten el desarrollo de estas habilidades en el resto del personal.
- Quinta:** Se sugiere que los directivos del Hospital entablen alianzas estratégicas con otras entidades académicas con la finalidad de permitir el desarrollo de más trabajos de investigación que indaguen sobre capacitaciones de visión compartida institucional.
- Sexta:** Se recomienda que el personal directivo del hospital y del servicio del cuerpo de enfermería desarrolle programas de capacitación y *coaching* en trabajo en equipo con la finalidad de mejorar la sinergia de las actividades administrativas y asistenciales dentro de la institución.

## **VII. Referencias bibliográficas.**

- Arias G., (2012). *El Proyecto de Investigación, introducción a la metodología científica*. (6ªed.) Caracas, Venezuela: Episteme
- Arias, J. (2014). *Observación preliminar implementación de estándares, metodologías y buenas prácticas en las organizaciones*. Bogotá, Colombia: Cafesalud EPSS. Recuperado de <http://revistas.udistrital.edu.co/ojs/index.php/tia/article/view/4946/9386>.
- Acevedo, A. (2010), *Herramienta para superar el dilema gerencial: Toma de decisiones o resolución de problemas en Lima, Perú*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/816/81619989003.pdf>.
- Hellriegel y Slocum (2004), *Toma de decisiones gerenciales en las organizaciones*. Venezuela. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a10v31n02/10310233.html>.
- Arrendondo, A. (2013). *Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales, desde la perspectiva Elsteriana*. Bogotá Colombia. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v26n46/v26n46a07.pdf>.
- Bligo, H. (2012). *Toma de Decisiones Grupales e individuales*. Monagas, Venezuela. Recuperado de <http://tomadedecisionesgrupalseindividuales.bligoo.com.ve/>
- Camargo, I. (2014). *Gestión de la información en las organizaciones y su relación con la planeación estratégica*. Universidad Manuela Beltrán Colombia. Recuperado de <http://revistas.udistrital.edu.co/ojs/index.php/tia/article/view/4948>.
- Cardozo, F. (2011). *Comparación de la efectividad de dos modelos en el desarrollo de competencias para la integración de evidencia al proceso de toma de decisiones gerenciales en salud*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS3235.pdf>.

- Carrasco, S. (2005). *Metodología de investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: San Marcos.
- Carretero, J. (2009). *Constructivismo y Educación*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Carretero, J. y Limón, A. (1997). *Problemas actuales del constructivismo: De la teoría a la práctica*. Buenos Aires, Argentina: Paidós
- Castro, R. (2013). *Indicadores de gestión para la toma de decisiones basada en Inteligencia de Negocios*. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <http://revistas.udistrital.edu.co/ojs/index.php/tia/article/view/4639>.
- Castro, M. (2014) *Toma de decisiones asertivas para una gerencia efectiva*. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11746/1/TOMA%20E%20DECISIONES%20ASERTIVAS%20PARA%20UNA%20GERENCIA%20EFECTIVA.pdf>.
- Chavez, N. (2012) *La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales*. Medellín, Colombia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322327351007>.
- Chiavenato. (1999). *Las organizaciones inteligentes bajo la perspectiva de la administración pública*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/YsolinaDiaz/las-organizaciones-inteligentes-desde-la-perspectiva-de-la-administracin-pblica>.
- Certo, S. (1995). *Dirección Estratégica*. Madrid-España: Irvin,
- Choo, C. W. (1999). *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México D.F.: Oxford University eds.

- Claver, J. *et al.* (2000). *Manual de administración de empresas*. (4ª ed.). Madrid: Civitas
- Cotera, C. (2008). *La Disciplina*. México D.F.: Ateneo
- Díaz, D. (2006): Construcción del saber pedagógico. *Sinopsis Educativa. Revista Venezolana de Investigación*, 1(2), 13-48.
- Ferrer, P. (2010). Filosofía crítica de la ciencia. *Antropos*. 2(4), 82 – 83.
- Gallardo, Y. *et al.* (2012). *Toma de decisiones para la evaluación formativa: el proceso de planeación y determinación de sus mecanismos*. Tlaquepaque Jalisco. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-109X2012000200011](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2012000200011).
- Galdós, G. (2010). *Sesgos presentes en la toma de decisiones de los gerentes y equipos gerenciales en Lima, Perú*. Recuperado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/37914/TWGGJ1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Garvin, G. (1993). *Crear una Organización que Aprende*. En: *Gestión del Conocimiento*. Harvard Business Review (2000). Bilbao, España: Ediciones Deusto.
- Gimbert, F. (2001). *El Enfoque Estratégico de la Empresa. Principios y esquemas básicos* Bilbao, España: Ediciones Deusto
- Giovanna C. (2009) *Las Trampas Ocultas en la Toma de Decisiones*. Recuperado de <http://unidealpensamiento.blogspot.pe/2009/08/las-trampas-ocultas-en-la-toma-de.html>
- Girard, J. (2007). *El modelo Google: una revolución administrativa*. Bogotá: Norma.

- Gonzales de Luna, M. E. (2004) *Filosofía del sentido común*. México D. F.: Colección Postgrado. Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Filosóficas.
- González, B. y Ramírez, J. L. (2001). *Sistemas de información para la empresa*. España: Publicaciones de la Universidad de Alicante.
- Gomes M. (2011) *La Gestión del Conocimiento en una Organización Inteligente*. Caracas, Venezuela. Recuperado de <http://saber.ucv.ve/bitstream/123456789/1635/1/TESIS%20MARYLENE%20GOMES%20CD-ROM%20UCV.pdf>.
- Greenwood, D.A. (1978). *Teoría de decisiones y sistemas de información*. México D. F.: Trillas,
- Hernández J. (2010) *Elementos y etapas en el proceso de decisiones*. Ica, Perú Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos82/elementos-y-etapas-proceso-decisiones/elementos-y-etapas-proceso-decisiones.shtml>.
- Hernández R., Fernández, R y Baptista, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª ed.) México D. F.: McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A.
- Hellriegel y Slocum (2004). *Administración*. España. ITP. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a10v31n02/10310235.html>
- Howard, R. (1998). *Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica*. Barcelona, España: Paidós.
- Huber, F. (1984). *Toma de decisiones en la gerencia*. México D. F: Trillas.
- Koontz, H. y Weihrich, W. (1999). *Administración. Una perspectiva global*. (11ava ed.) México D. F.: McGraw Hill.
- Landeau R. (2007). *Elaboración de trabajos de investigación* Venezuela: Alfa.

- Lanz, J., Fergusson, F. y Marcuzzi, T. (2006) *Informe sobre la educación superior en América Latina y el Caribe 200 – 2005: La metamorfosis de la educación superior*. Caracas, Venezuela: UNESCO – IESALC.
- Maletta, H. (2009). *Epistemología Aplicada: metodología y técnica de la producción científica*. Lima, Perú: Nova Print S.A.C.
- Menguzzato, J. y Renau, R. (1995) *La Dirección Estratégica: Un enfoque innovador del Management*. Reprod. N.Y.: Prescott Press.
- Moody, W. (1983) *Decision making: methods for better decisions*. New York. Mc. GrawHill.
- Morin, R. (1981) *Para salir del siglo XX*. Barcelona, España: Kairós,
- Nonaka M. y Takeuchi, Z. (1999). *La organización creadora del conocimiento*. México D.F.: Oxford University Press.
- OMS. (2011). Análisis y perspectivas de la crisis económica mundial desde el Perú Recuperado de [https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/crisis\\_baja\\_seguridad.pdf](https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/crisis_baja_seguridad.pdf).
- Pereira, P. (2014). *Estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas*. Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia.
- Piaget, J. (1969). *El Nacimiento de la Inteligencia del niño*. Madrid: Aguilar.
- Poturo, G. (2012), *Impacto de los sistemas de información gerencial en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del sector Alimentos de la zona norte del estado*. Anzoátegui, Venezuela. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a12v33n07/12330712.html>.
- Pomajambo, M. (2013) *Estudio descriptivo de los componentes de la organización inteligente en una institución educativa pública de Villa el Salvador, Lima, Perú*. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5016>.

- Quiroa, A. (2014). *Toma de decisiones y productividad laboral*. Quetzaltenango México: Universidad Rafael Landívar. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Quiroa-Claudia.pdf>
- Ramírez, V. (2006). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: PANAPO
- Safranski, S. (2003). *Cronología de Martin Heidegger. Un maestro de Alemania. Martin Heidegger y su tiempo*. Argentina: Tusquets.
- Sandhusen, B. W. (2002) *Mercadotecnia*. Barcelona, España: Compañía Editorial Continental.
- Senge, P. (2005), *La quinta disciplina*. Buenos aires, Argentina. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=B2Nj49-ERykc&printsec=frontcover&dq=La+quinta+disciplina+9+Ed&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=La%20quinta%20disciplina%209%20Ed&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=B2Nj49-ERykc&printsec=frontcover&dq=La+quinta+disciplina+9+Ed&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=La%20quinta%20disciplina%209%20Ed&f=false).
- Senge, P. (2008) *Las organizaciones inteligentes como generador de entornos competitivos*. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/04CA201201.pdf>
- Simon, E. (1977). *The new science of management decision*. New Jersey, USA: Prentice-Hall, Englewood Cliffs,
- Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación científica*. México D. F.: Limusa S.A.
- Teruel S. (2014). *Las ocho etapas en el proceso de toma de decisiones de la empresa*. Recuperado de <http://www.captio.net/blog/las-ocho-etapas-en-el-proceso-de-toma-de-decisiones-de-la-empresa>.
- Ugarte, A. S. (2008) *Gestión del conocimiento científico-técnico contable en la Facultad de Ciencias Contables de la UNMSM con la empresa*. Recuperado de: [revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe](http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe).

Zemelman, D. (1992). *Los horizontes de la razón: Historia y necesidad de utopía*. Argentina: Anthropos.

Zúñiga E. (2015). *Origen de Investigación Científica*. Perú.

## **VIII. Apéndices**

## APENDICE 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

TÍTULO: "Disciplinas de la Organización inteligente y la Toma de Decisiones Gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, periodo 2015"

AUTOR: Br. Santiago Mendoza Pumalloclla

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
			Variable 1: Disciplinas de la organización inteligente.			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Nivel
<p><b>Problema principal:</b> ¿Cuál es la relación que existe entre las disciplinas de la organización inteligente y la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016?</p> <p><b>Problemas específicos.</b></p> <p><b>Problema específico 1:</b> ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión dominio personal y la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016?</p> <p><b>Problema específico 2:</b> ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión modelos mentales y la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016?</p> <p><b>Problema específico 3:</b> ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión pensamiento sistémico y la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016?</p> <p><b>Problema específico 4:</b> ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión construcción de una visión compartida y la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016?</p> <p><b>Problema específico 5:</b> ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión aprendizaje en equipo y la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar cuál es la relación que existe entre las disciplinas de la organización inteligente y la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016.</p> <p><b>Objetivos Específicos.</b></p> <p><b>Objetivo específico 1:</b> Determinar cuál es la relación que existe entre la dimensión dominio personal y la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016.</p> <p><b>Objetivo específico 2:</b> Determinar cuál es la relación que existe entre la dimensión modelos mentales y la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016.</p> <p><b>Objetivo específico 3:</b> Determinar cuál es la relación que existe entre la dimensión pensamiento sistémico y la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016.</p> <p><b>Objetivo específico 4:</b> Determinar cuál es la relación que existe entre la dimensión construcción de una visión compartida y la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016.</p> <p><b>Objetivo específico 5:</b> Determinar cuál es la relación que existe entre la dimensión aprendizaje en equipo y la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> Las disciplinas de la organización inteligente se relacionan significativamente con la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016.</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p><b>Hipótesis específico 1:</b> La dimensión dominio personal se relaciona significativamente con la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016.</p> <p><b>Hipótesis específico 2:</b> La dimensión modelos mentales se relaciona significativamente con la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016.</p> <p><b>Hipótesis específico 3:</b> La dimensión pensamiento sistémico se relaciona significativamente con la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016.</p> <p><b>Hipótesis específico 4:</b> La dimensión construcción de una visión compartida se relaciona significativamente con la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016.</p> <p><b>Hipótesis específico 5:</b> La dimensión aprendizaje en equipo se relaciona significativamente con la toma de decisiones gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Periodo 2016.</p>	<p><b>D1: Dominio Personal</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Definición de objetivos personales (visión-propósito).</i></li> <li>▪ <i>Coherencia entre las acciones y sus objetivos personales.</i></li> <li>▪ <i>Reconocimiento de las debilidades personales.</i></li> <li>▪ <i>Capacidad de mantener una «tensión creativa»</i></li> <li>▪ <i>Mantener la visión y el compromiso con la verdad.</i></li> <li>▪ <i>Valoración de la realidad como un aliado para alcanzar sus metas.</i></li> <li>▪ <i>Capacidad de concentrarse en metas intrínsecas (no secundarias).</i></li> <li>▪ <i>Comprensión de las estructuras que subyacen los hechos. (Reconocimiento de conflictos estructurales)</i></li> <li>▪ <i>Integración de la «razón-intuición».</i></li> <li>▪ <i>Reconocimiento de la influencia personal sobre el cambio de la realidad.</i></li> </ul>	<p>1-10</p>	<p>Nunca</p> <p>Casi Nunca</p> <p>A Veces</p>
			<p><b>D2: Modelos Mentales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Habilidad para protegerse de las amenazas por situaciones de aprendizaje.</i></li> <li>▪ <i>Presencia de «brincos de abstracción»</i></li> <li>▪ <i>Capacidad de expresar lo que no piensa («lado izquierdo»).</i></li> <li>▪ <i>Vinculación entre la indagación y la persuasión («indagación recíproca»).</i></li> <li>▪ <i>Disposición por cambiar modelos mentales.</i></li> <li>▪ <i>Correspondencia entre la teoría en uso y la teoría expuesta.</i></li> </ul>	<p>11-18</p>	<p>Casi Siempre</p> <p>Siempre</p>
			<p><b>D3: Pensamiento Sistémico</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>«Los problemas de hoy derivan de las soluciones de ayer».</i></li> <li>• <i>Actitudes proactivas en la resolución de problemas.</i></li> <li>• <i>Capacidad de encontrar el origen del problema en hechos pasados no solucionados.</i></li> <li>• <i>«Cuanto más se presione, más presiona el sistema».</i></li> <li>• <i>«Presencia de realimentación compensadora» Presencia de acciones que, en busca de evitar un problema, lo acrecientan.</i></li> <li>• <i>«El camino fácil lleva al mismo lugar». Búsqueda de soluciones a</i></li> </ul>	<p>19-29</p>	

				<p><i>problemas empleando lo conocido, sin acudir a especialistas.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>«Lo más rápido es lo más lento».</i></li> <li>• <i>«Presencia de un crecimiento sostenido».</i></li> <li>• <i>Decisiones de crecimiento con bases reales al potencial de la institución.</i></li> <li>• <i>«Principios de la palanca y ver estructuras más que hechos en un fenómeno» Sapiencia para poner correcciones en puntos adecuados al sistema.</i></li> <li>• <i>Capacidad de solucionar problemas observando las interacciones entre las áreas implicadas (a veces la totalidad del sistema).</i></li> <li>• <i>Capacidad de reconocer que, de alguna forma, todos somos parte del problema.</i></li> </ul>		
			<p><b>D4: Construcción de una Visión Compartida</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Compromiso con el sistema a largo plazo.</i></li> <li>• <i>Conocimiento de la visión institucional.</i></li> <li>• <i>Orientación del trabajo al logro de tareas que apunten la visión.</i></li> <li>• <i>Vinculación de las visiones personales con las institucionales.</i></li> <li>• <i>Los directivos reflejan la visión institucional en todas sus acciones.</i></li> <li>• <i>Reconocimiento de la causa del cumplimiento de las tareas (se cumplen por temor o aspiración).</i></li> <li>• <i>Motivación a los pares para el cumplimiento de la visión institucional</i></li> <li>• <i>Coherencia de las estructuras con el logro de la visión.</i></li> </ul>	30-37	
			<p><b>D5: Aprendizaje en Equipo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Presencia de espacios para intercambiar información en condiciones adecuadas.</i></li> <li>• <i>Prevalece el diálogo a la discusión.</i></li> <li>• <i>Capacidad para reflexionar sobre sus actos y pensamientos.</i></li> <li>• <i>Adopción de posturas creativas y no reactivas al diálogo.</i></li> <li>• <i>Presencia de ideas emergentes.</i></li> <li>• <i>Negativa a expresar ideas por miedo a exponerse al error.</i></li> </ul>	38-47	

Variable 2: Toma de Decisiones Gerenciales.			
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Nivel
<b>D1: Elementos de la Toma de decisiones gerenciales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información</li> <li>• Conocimientos</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Análisis</li> <li>• Juicio</li> </ul>	<b>1-5</b>	<i>Nunca</i>  <i>Casi Nunca</i>  <i>A Veces</i>  <i>Casi Siempre</i>  <i>Siempre</i>
<b>D2: Tipo de Decisiones Gerenciales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones Programadas</li> <li>• Decisiones no Programadas</li> <li>• Decisiones Individuales</li> <li>• Decisiones De Grupo</li> </ul>	<b>6-13</b>	
<b>D3: Problemas en la Toma Decisiones Gerenciales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información Errónea</li> <li>• Selectividad</li> <li>• Interpretación</li> <li>• Conclusiones Apresuradas</li> </ul>	<b>14-17</b>	
<b>D4: Características de las Decisiones Gerenciales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectos Futuros</li> <li>• Reversibilidad</li> <li>• Impacto</li> <li>• Calidad</li> <li>• Periodicidad</li> </ul>	<b>18-22</b>	
<b>D5: Etapas en el Proceso de Toma de decisiones.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La identificación de un problema.</li> <li>• La identificación de los criterios para la toma de decisiones.</li> <li>• La asignación de ponderaciones a los criterios.</li> <li>• El desarrollo de alternativas.</li> <li>• El análisis de las alternativas.</li> <li>• La selección de una alternativa.</li> <li>• La implantación de la alternativa.</li> <li>• La evaluación de la efectividad de la decisión</li> </ul>	<b>23-31</b>	
<b>D6: Las Trampas Ocultas de la Toma de Decisiones.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trampa de Anclaje</li> <li>• Trampa del Statu Quo</li> <li>• Trampa del Costo Hundido</li> <li>• Trampa de la Evidencia</li> <li>• Trampa de Marco de Referencia</li> <li>• Trampa de Exceso de Confianza</li> <li>• Trampa de la Prudencia</li> <li>• Trampa del Recuerdo</li> </ul>	<b>32-39</b>	

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL				
<p><b>Tipo de Estudio:</b> Es Básica, la misma que “Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico”. (Zúñiga, 2015, pág.2)</p> <p>Su enfoque es cuantitativo: “El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández y Baptista 2010, p. 5).</p> <p>Es Descriptivo porque “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. (Hernández <i>et al.</i>, 2010, p. 103).</p> <p><b>Diseño de investigación.</b> Es no experimental: “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández <i>et al.</i>, 2010).</p> <p>Es transversal: ya que su propósito es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández <i>et al.</i>, 2010).</p> <p>Es Correlacional porque “tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. (Hernández <i>et al.</i> 2010, p. 105).</p> <p><b>Gráficamente se denota:</b> <b>Esquema:</b></p>	<p><b>Población, muestra y muestreo</b></p> <p><b>Población.</b> La población estará conformada por todos los Licenciados de Enfermería de ambos sexos que laboran en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza, que tienen las características concordantes y susceptibles a ser estudiadas, descansando en el principio de que las partes representan al todo y por tal son las características que definen a la población de la cual fue extraída.</p> <table border="1" data-bbox="558 618 972 808"> <thead> <tr> <th>Población</th> <th>Total Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Licenciados de Enfermería</td> <td>330</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Plan Anual de Desarrollo de Capacidades 2014.</p> <p><b>Muestra.</b> En este tipo de muestras, también llamadas muestras dirigidas o intencionales, la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las condiciones que permiten hacer el muestreo (acceso o disponibilidad, conveniencia, etc.); son seleccionadas con mecanismos informales y no aseguran la total representación de la población.</p> <p>Esto implica que no es posible calcular con precisión el error estándar de estimación, es decir no podemos determinar el nivel de confianza con que hacemos la estimación. Lo anterior se explica porque no todos los sujetos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, por lo que es esperable la no representatividad de todos los miembros de la población.</p> <p><b>Muestreo.</b> El muestreo realizado fue no probabilístico (intencional, intencionado o de criterio del asesor</p>	Población	Total Cantidad	Licenciados de Enfermería	330	<p><b>Técnicas e instrumentos de recolección de datos.</b></p> <p>Se utilizara como técnica: la Encuesta; la misma que permite “obtener información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas, ya sea personales, telefónicas o por correo” (Sandhusen, 2002, p. 27)</p> <p>Se utilizara como Instrumento el Cuestionario; que “es un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado”. (Balestrini, 2002, p. 52).</p> <p>Ficha técnica Instrumento 1: Cuestionario de Disciplinas de la Organización Inteligente. Nombre: Disciplinas de la Organización Inteligente. Autor: Mario Aurelio Pomajambo Zambrano, 2013 Modificado: Santiago Mendoza Pumalloclla, 2015. Validado: Dr. Carlos W. Sotelo Estacio, 2015. Significación: El Cuestionario de Disciplinas de la Organización Inteligente contiene cinco dimensiones: Dominio personal, Modelos mentales, Pensamiento sistémico, Construcción de una visión, compartida y Aprendizaje en equipo que se evaluará a los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, periodo 2015. Extensión: El cuestionario consta de 47 ítems. Administración: Individual Duración: El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de aproximadamente 15 minutos. Aplicación: El ámbito para su aplicación a los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, periodo 2015. Puntuación: La escala de medición es tipo Likert, las respuestas que los sujetos pueden entregar ante cada afirmación son las siguientes:</p> <p>Escala (5) Siempre (4) Casi siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca</p>	<p>El procesamiento de la información se realizara con el estadístico SPSS V-21</p> <p><b>Descriptiva:</b> Se describirá a través de tablas y figuras estadísticas de los resultados obtenidos de la Base de datos aplicados con el Programa SPSS V-21.</p> <p><b>Inferencial:</b> Se realizará a través de la escala correlacional de Spearman para demostrar la relación de las variables, a razón de que las variables son cualitativas ordinales. (Salvatierra, 2013)</p>
Población	Total Cantidad						
Licenciados de Enfermería	330						

<div data-bbox="157 256 520 451" data-label="Diagram"> <p>The diagram shows a central letter 'M' on the left. Two lines branch out from 'M' to the right, one pointing to 'O<sub>1</sub>' and the other to 'O<sub>2</sub>'. A vertical line connects 'O<sub>1</sub>' and 'O<sub>2</sub>', with the letter 'r' positioned in the middle of this vertical line.</p> </div> <p><b>Donde:</b>  M = Muestra.  O<sub>1</sub> = Variable 1  O<sub>2</sub> = Variable 2.  r = Relación de las variables de estudio.</p>	<p>de la investigación y el tesista). Porque la elección de la unidad de análisis se realizó de manera intencional por parte de la investigadora con ayuda del asesor de nuestra investigación. En este procedimiento, es el investigador quien selecciona la muestra e intenta que sea representativa, por lo tanto, la representatividad depende de su intención” u “opinión”. Queda claro que la evaluación de la representatividad es subjetiva (Scharager, 2001).</p>	<p>Baremos:  47 – 109 Baja  110 – 172 Media  173 – 235 Alta</p> <p>Ficha Técnica.  Instrumento 2: Cuestionario de Toma de Decisiones Gerenciales</p> <p>Nombre: Toma de Decisiones Gerenciales  Autor: Santiago Mendoza Pumalloclla, 2015.  Validado: Dr. Carlos W. Sotelo Estacio, 2015.  Significación: El Cuestionario de Toma de Decisiones Gerenciales contiene seis dimensiones: Elementos de la toma de decisiones gerenciales, Tipo de decisiones gerenciales, Problemas en la toma de decisiones gerenciales, Características de las decisiones gerenciales, Etapas en el proceso de toma de decisiones y Las trampas ocultas de la toma de decisiones que se evaluará a los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, periodo 2015.  Extensión: El cuestionario consta de 39 ítems.  Administración: Individual  Duración: El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de aproximadamente 15 minutos.  Aplicación: El ámbito para su aplicación a los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, periodo 2015.  Puntuación: La escala de medición es tipo Likert, las respuestas que los sujetos pueden entregar ante cada afirmación son las siguientes:  Escala  (5) Siempre  (4) Casi siempre  (3) Algunas veces  (2) Casi nunca  (1) Nunca</p> <p>Baremos.  39 – 90 Baja  91 – 143 Media  144 – 195 Alta</p>	
---	--	---	--

## APENDICE 2. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### CUESTIONARIO DISCIPLINAS DE LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

Buenos días estoy haciendo un estudio sobre las Disciplinas de la Organización Inteligente y la Toma de Decisiones Gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Esta encuesta es anónima y sus respuestas son confidenciales, así que le agradecemos ser lo más sincero posible. Llene los espacios en blanco y marque con un aspa la alternativa que crea más conveniente.

Variable: Disciplinas de la organización inteligente		Alternativas				
PREGUNTAS		Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
<b>Dimensión: Dominio Personal</b>						
1	¿Usted tiene presente sus objetivos personales cuando toma decisiones?					
2	¿Las actividades que desempeña le ayudan a alcanzar sus objetivos personales?					
3	Usted cuándo se propone realizar una actividad, ¿toma en cuenta sus limitaciones para tener éxito?					
4	Cuándo se plantea una meta, ¿hace todo lo que esté a su alcance por lograrla?					
5	Cuándo una actividad no sale bien, ¿busca los errores en usted más que en los demás?					
6	Cuándo quiere concretar uno de sus objetivos, ¿se pone al corriente de las oportunidades que existen en su comunidad para poder lograrlo?					
7	¿Tiene presente sus objetivos personales cuando toma decisiones?					
8	¿Las actividades que desempeña le ayudan a alcanzar sus objetivos personales?					
9	Cuándo se propone realizar una actividad, ¿toma en cuenta sus limitaciones para tener éxito?					
10	Cuándo se plantea una meta, ¿hace todo lo que esté a su alcance por lograrla?					
<b>Dimensión: Modelos Mentales</b>						
11	¿Asiste a eventos de actualización y/o capacitación vinculados a su desempeño laboral?					
12	¿Promueve las ideas innovadoras con relación a su trabajo en su institución?					
13	¿Se informa lo suficiente antes de tomar una decisión?					
14	¿Expresa directamente lo que piensa a sus colegas y superiores?					
15	Durante una conversación, ¿usted expresa sus ideas dando a conocer los informes que la sustentan?					
16	Cuando alguien expone una idea, ¿usted pregunta en qué informe sustenta esa afirmación?					
17	¿Presenta disposición para incorporar nuevas formas de pensar y hacer su trabajo?					
18	¿Existe coherencia entre lo que usted dice sobre cómo deberían hacerse las cosas y la forma como las hace?					
<b>Dimensión: Pensamiento Sistémico</b>						
19	¿Se busca solución a los problemas tan pronto estos aparecen?					
20	En las reuniones, ¿se busca encontrar el origen de los problemas?					
21	¿Las soluciones que se dan a los problemas son acertadas, es decir, no son salidas momentáneas?					
22	Cuando una actividad desarrollada en su institución no tiene los resultados esperados, ¿se evalúa su continuidad antes de invertir más recursos en ella?					
23	¿En mi institución, se buscan soluciones que eviten tener problemas en el futuro?					
24	Cuando se busca la solución a un problema, ¿mi institución recurre a las personas más capacitadas?					
25	Cuando se asume la ejecución de un proyecto, ¿se toman en cuenta las capacidades de las personas y la institución para llevarlo a cabo con éxito?					

26	Cuando se analiza un problema, ¿se busca saber qué parte de la institución lo genera?					
27	Cuando se da una tarea, ¿se tiene en cuenta que las personas responsables tengan las herramientas necesarias para realizarla?					
28	Cuando se analizan soluciones, proyectos, propuestas y/o problemas institucionales, ¿se observa la interacción entre ellos?					
29	En mi institución, ¿se sabe que cuando ocurre un problema no existe un solo responsable?					
<b>Dimensión: Construcción de una Visión Compartida</b>						
30	¿Los miembros de tu institución se comprometen voluntariamente con proyectos a largo plazo?					
31	¿Cuándo se realiza una actividad, los directivos y/o administrativos de tu institución tienen en cuenta la visión?					
32	¿Las actividades que realiza la institución son coherentes con los objetivos de esta?					
33	¿Las tareas que asumen las personas en la institución están relacionadas con sus objetivos profesionales?					
34	¿Las acciones por parte de la dirección responden a los objetivos institucionales?					
35	¿Las tareas se cumplen más por convicción, es decir, teniendo en cuenta los objetivos y la visión institucional que por evitar las sanciones?					
36	¿La institución donde trabajas motiva al logro de los objetivos institucionales?					
37	¿Las normas, reglamentos, leyes, etc., de la institución ayudan al logro de los objetivos institucionales?					
<b>Dimensión: Aprendizaje en Equipo</b>						
38	¿La institución donde trabajas brinda ambientes adecuados para intercambiar información?					
39	¿La institución donde trabajas brinda espacios de tiempo para el intercambio de información entre las personas que trabajan en ella?					
40	¿Existen un clima adecuado para intercambiar información entre las personas que trabajan en tu institución?					
41	¿Las personas de tu institución están orientadas a reflexionar cómo algunas acciones llevaron al éxito o fracaso una actividad realizada?					
42	¿Las personas de tu institución comparten las experiencias exitosas de otras instituciones?					
43	¿Las personas de tu institución manifiestan su opinión aunque el resto no esté de acuerdo con ellas?					
44	¿Las críticas en el desempeño laboral son tomadas como consejo para mejorar?					
45	¿La institución donde trabajas te permite aprender y practicar experiencias exitosas de otras instituciones?					
46	En las reuniones con el personal de tu institución, ¿se tratan los principales problemas?					
47	Cuando se hace una crítica a uno de los grupos de trabajo, ¿estos la asumen de forma constructiva?					

## CUESTIONARIO TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

Buenos días estoy haciendo un estudio sobre las Disciplinas de la Organización Inteligente y la Toma de Decisiones Gerenciales en los Licenciados de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Esta encuesta es anónima y sus respuestas son confidenciales, así que le agradecemos ser lo más sincero posible. Llene los espacios en blanco y marque con un aspa la alternativa que crea más conveniente.

Variable: Toma de Decisiones Gerenciales		Alternativas				
PREGUNTAS		Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
<b>Dimensión: Elementos de la Toma de Decisiones Gerenciales</b>						
1	Para tomar una decisión obtengo información necesaria del entorno del problema.					
2	Para tomar una decisión tengo conocimiento de la circunstancia del entorno del problema.					
3	Cuando he tomado una decisión con resultados buenos o malos, uso esta experiencia para un futuro o próximo problema.					
4	Cuando no tengo un método matemático para analizar un problema, analizo otros métodos, si no dispongo de estos métodos, confío en mi intuición.					
5	Utilizo correctamente, acertadamente la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis para seleccionar el curso de acción, una decisión que es un juicio.					
<b>Dimensión: Tipo de Decisiones Gerenciales</b>						
6	Tomas las decisiones respetando reglas institucionales previamente acordadas.					
7	Analizas las directrices organizacionales para canalizar la toma de decisiones en una dirección concreta.					
8	Sigues un modelo de toma de decisiones para generar una solución específica de un problema en concreto.					
9	Tomas las decisiones especificando el rendimiento que se espera.					
10	Tomas decisiones propias ante situaciones que ameriten un pronto tratamiento.					
11	Tomas decisiones sin la consulta del personal al momento de planificar los objetivos institucionales.					
12	Permites plantear al grupo alternativas para tomar decisiones.					
13	Analizas las decisiones que han de tomar para encausar las acciones programadas en la institución con el grupo.					
<b>Dimensión: Problemas en la Toma Decisiones Gerenciales</b>						
14	Utilizo Información de fuentes no confiables para tomar una decisión.					
15	Soy selectivo y escojo la decisión más idónea entre varias alternativas para la toma de decisiones.					
16	Interpreto la información según mi nivel de conocimiento técnico para entender de manera clara o no y esto me permite dar una opinión con juicio crítico a lo que se necesita transmitir a la toma de una decisión.					
17	Doy conclusiones apresuradas antes de tiempo por determinación propia después de un estudio o investigación, y esto afecta mi decisión.					
<b>Dimensión: Características de las Decisiones Gerenciales.</b>						
18	Entiendo el compromiso con las decisiones que tomo el cual puede ser considerado de alto nivel, o de nivel inferior y que tiene influencia a largo y corto plazo, puede afectar el futuro de mi organización.					
19	Entiendo la velocidad y la dificultad que implica hacer este proceso de la reversibilidad en la que las decisiones que tomo pueden revertirse de manera difícil de nivel alto o fácil de nivel bajo.					
20	Entiendo que si el impacto de mis decisiones afecto otras áreas y es alto, tomo decisiones de un nivel alto, y si es de impacto menor tomo decisiones a un nivel bajo.					

21	Entiendo que los factores pueden incidir en mis decisiones y si son muchos factores los que están involucrados, tomo decisiones de un nivel alto, pero si sólo algunos factores son de relevancia, tomo decisiones a un nivel bajo.					
22	Entiendo que las decisiones que tomo puedo utilizarlos frecuentemente o regularmente y si tomo una decisión de baja recurrencia, es una decisión de alto nivel, y una decisión frecuente es una decisión de bajo nivel.					
<b>Dimensión: Etapas en el Proceso de Toma de Decisiones</b>						
23	Identifico problemas en la organización efectuando un diagnóstico de la naturaleza del problema, causas y consecuencias.					
24	Señalo las pautas o los métodos que resultarán relevantes para solucionar el problema.					
25	Reúnes la información necesaria de la situación para el planteamiento de nuevas alternativas.					
26	Priorizo de forma correcta los criterios seleccionados.					
27	Obtengo y presento todas las alternativas factibles que podrían resolver el problema con éxito.					
28	Estudio minuciosamente las alternativas que se han propuesto.					
29	Elijo una sola alternativa: la mejor de las presentadas según el procedimiento establecido.					
30	Ejecuto la decisión elegida de las alternativas propuestas.					
31	Evaluó el resultado conseguido a raíz de la decisión tomada, la solución adoptada y comprobar si se ha corregido el problema.					
<b>Dimensión: Las Trampas Ocultas de la Toma de Decisiones</b>						
32	Cuando considero una decisión, mi mente da un peso desproporcionado a la primera información que recibo.					
33	Creo que adopto decisiones con lógica, objetividad pero estoy cargado de predisposiciones, y estas predisposiciones afectan a las decisiones que tomo.					
34	Adopto las decisiones que justifican elecciones anteriores, aunque las elecciones anteriores ya no resulten válidas.					
35	Tiendo a decidir inconscientemente lo que quiero hacer antes de pensar porque quiero hacerlo.					
36	Adopto una decisión que consiste en expresar la cuestión cual es un paso delicado que puede afectar en gran medida mis decisiones.					
37	Muestro un exceso de confianza respecto a nuestra fiabilidad lo que puede llevarme a errores de juicio y por consiguiente, a decisiones deficientes.					
38	Muestro exceso de precaución para una decisión que me lleva a un cambio en el cual busco la seguridad y la confianza que debo tener para tomar una decisión.					
39	Analizo detenidamente todo mis acontecimientos que han pasado para asegurarme de que mi capacidad de recordar no está influyendo indebidamente en mis decisiones.					

**¡¡GRACIAS!!!**

### APENDICE 3. VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE TOMA DE DATOS.

#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CUESTIONARIO DISCIPLINAS DE LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE.

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1 Dominio Personal</b>								
1	¿Usted tiene presente sus objetivos personales cuando toma decisiones?	✓		✓		✓		
2	¿Las actividades que desempeña le ayudan a alcanzar sus objetivos personales?	✓		✓		✓		
3	Usted cuándo se propone realizar una actividad, ¿toma en cuenta sus limitaciones para tener éxito?	✓		✓		✓		
4	Cuándo se plantea una meta, ¿hace todo lo que esté a su alcance por lograrla?	✓		✓		✓		
5	Cuándo una actividad no sale bien, ¿busca los errores en usted más que en los demás?	✓		✓		✓		
6	Cuándo quiere concretar uno de sus objetivos, ¿se pone al corriente de las oportunidades que existen en su comunidad para poder lograrlo?	✓		✓		✓		
7	¿Tiene presente sus objetivos personales cuando toma decisiones?	✓		✓		✓		
8	¿Las actividades que desempeña le ayudan a alcanzar sus objetivos personales?	✓		✓		✓		
9	Cuándo se propone realizar una actividad, ¿toma en cuenta sus limitaciones para tener éxito?	✓		✓		✓		
10	Cuándo se plantea una meta, ¿hace todo lo que esté a su alcance por lograrla?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2 Modelos Mentales</b>		Si	No	Si	No	Si	No	

UCV  
 Universidad  
 Católica  
 de  
 Venezuela  
 Dr. *[Firma]*  
 Docente POSTGRADO

11	¿Asiste a eventos de actualización y/o capacitación vinculados a su desempeño laboral?	✓		✓		✓		
12	¿Promueve las ideas innovadoras con relación a su trabajo en su institución?	✓		✓		✓		
13	¿Se informa lo suficiente antes de tomar una decisión?	✓		✓		✓		
14	¿Expresa directamente lo que piensa a sus colegas y superiores?	✓		✓		✓		
15	Durante una conversación, ¿usted expresa sus ideas dando a conocer los informes que la sustentan?	✓		✓		✓		
16	Cuando alguien expone una idea, ¿usted pregunta en qué informe sustenta esa afirmación?	✓		✓		✓		
17	¿Presenta disposición para incorporar nuevas formas de pensar y hacer su trabajo?	✓		✓		✓		
18	¿Existe coherencia entre lo que usted dice sobre cómo deberían hacerse las cosas y la forma como las hace?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3 Pensamiento Sistémico</b>		Si	No	Si	No	Si	No	
19	¿Se busca solución a los problemas tan pronto estos aparecen?	✓		✓		✓		
20	En las reuniones, ¿se busca encontrar el origen de los problemas?	✓		✓		✓		
21	¿Las soluciones que se dan a los problemas son acertadas, es decir, no son salidas momentáneas?	✓		✓		✓		
22	Cuando una actividad desarrollada en su institución no tiene los resultados esperados, ¿se evalúa su continuidad antes de invertir más recursos en ella?	✓		✓		✓		
23	¿En mi institución, se buscan soluciones que eviten tener problemas en el futuro?	✓		✓		✓		
24	Cuando se busca la solución a un problema, ¿mi institución recurre a las personas más capacitadas?	✓		✓		✓		
25	Cuando se asume la ejecución de un proyecto, ¿se toman en cuenta las capacidades de las personas y la institución para llevarlo a cabo con éxito?	✓		✓		✓		
26	Cuando se analiza un problema, ¿se busca saber qué parte de la institución lo genera?	✓		✓		✓		

UCV  
 Universidad  
 Católica  
 de  
 Venezuela  
 Dr. *[Firma]*  
 Docente POSTGRADO

27	Quando se da una tarea, ¿se tiene en cuenta que las personas responsables tengan las herramientas necesarias para realizarla?	✓		✓		✓	
28	Quando se analizan soluciones, proyectos, propuestas y/o problemas institucionales, ¿se observa la interacción entre ellos?	✓		✓		✓	
29	En mi institución, ¿se sabe que cuando ocurre un problema no existe un solo responsable?	✓		✓		✓	
<b>DIMENSIÓN 4 Construcción de una Visión Compartida</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
30	¿Los miembros de tu institución se comprometen voluntariamente con proyectos a largo plazo?	✓		✓		✓	
31	¿Cuándo se realiza una actividad, los directivos y/o administrativos de tu institución tienen en cuenta la visión?	✓		✓		✓	
32	¿Las actividades que realiza la institución son coherentes con los objetivos de esta?	✓		✓		✓	
33	¿Las tareas que asumen las personas en la institución están relacionadas con sus objetivos profesionales?	✓		✓		✓	
34	¿Las acciones por parte de la dirección responden a los objetivos institucionales?	✓		✓		✓	
35	¿Las tareas se cumplen más por convicción, es decir, teniendo en cuenta los objetivos y la visión institucional que por evitar las sanciones?	✓		✓		✓	
36	¿La institución donde trabajas motiva al logro de los objetivos institucionales?	✓		✓		✓	
37	¿Las normas, reglamentos, leyes, etc., de la institución ayudan al logro de los objetivos institucionales?	✓		✓		✓	
<b>DIMENSIÓN 5 Aprendizaje en Equipo</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
38	¿La institución donde trabajas brinda ambientes adecuados para intercambiar información?	✓		✓		✓	
39	¿La institución donde trabajas brinda espacios de tiempo para el intercambio de información entre las personas que trabajan en ella?	✓		✓		✓	
40	¿Existen un clima adecuado para intercambiar información entre las personas que trabajan en tu institución?	✓		✓		✓	

UCV  
 Dr. Joaquín Vertiz Osorio  
 DOCENTE POSTGRADO

41	¿Las personas de tu institución están orientadas a reflexionar cómo algunas acciones llevaron al éxito o fracaso una actividad realizada?	✓		✓		✓	
42	¿Las personas de tu institución comparten las experiencias exitosas de otras instituciones?	✓		✓		✓	
43	¿Las personas de tu institución manifiestan su opinión aunque el resto no esté de acuerdo con ellas?	✓		✓		✓	
44	¿Las críticas en el desempeño laboral son tomadas como consejo para mejorar?	✓		✓		✓	
45	¿La institución donde trabajas te permite aprender y practicar experiencias exitosas de otras instituciones?	✓		✓		✓	
46	En las reuniones con el personal de tu institución, ¿se tratan los principales problemas?	✓		✓		✓	
47	Quando se hace una crítica a uno de los grupos de trabajo, ¿estos la asumen de forma constructiva?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia para su aplicación

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Joaquín Vertiz Osorio    DNI: 16935482

Especialidad del validador: Metodólogo Estadístico

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

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

19 de Septiembre del 2015  
 UCV  
 Dr. Joaquín Vertiz Osorio  
 DOCENTE POSTGRADO  
 Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CUESTIONARIO DISCIPLINAS DE LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE.**

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1 Dominio Personal</b>								
1	¿Usted tiene presente sus objetivos personales cuando toma decisiones?	✓		✓		✓		
2	¿Las actividades que desempeña le ayudan a alcanzar sus objetivos personales?	✓		✓		✓		
3	Usted cuándo se propone realizar una actividad, ¿toma en cuenta sus limitaciones para tener éxito?	✓		✓		✓		
4	Cuándo se plantea una meta, ¿hace todo lo que esté a su alcance por lograrla?	✓		✓		✓		
5	Cuándo una actividad no sale bien, ¿busca los errores en usted más que en los demás?	✓		✓		✗		
6	Cuándo quiere concretar uno de sus objetivos, ¿se pone al corriente de las oportunidades que existen en su comunidad para poder lograrlo?	✓		✗		✗		
7	¿Tiene presente sus objetivos personales cuando toma decisiones?	✓		✗		✗		
8	¿Las actividades que desempeña le ayudan a alcanzar sus objetivos personales?	✓		✗		✓		
9	Cuándo se propone realizar una actividad, ¿toma en cuenta sus limitaciones para tener éxito?	✓		✗		✓		
10	Cuándo se plantea una meta, ¿hace todo lo que esté a su alcance por lograrla?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2 Modelos Mentales</b>								
		Si	No	Si	No	Si	No	

11	¿Asiste a eventos de actualización y/o capacitación vinculados a su desempeño laboral?	✓		✓		✓		
12	¿Promueve las ideas innovadoras con relación a su trabajo en su institución?	✓		✓		✓		
13	¿Se informa lo suficiente antes de tomar una decisión?	✓		✓		✓		
14	¿Expresa directamente lo que piensa a sus colegas y superiores?	✓		✓		✓		
15	Durante una conversación, ¿usted expresa sus ideas dando a conocer los informes que la sustentan?	✓		✓		✓		
16	Cuando alguien expone una idea, ¿usted pregunta en qué informe sustenta esa afirmación?	✓		✓		✓		
17	¿Presenta disposición para incorporar nuevas formas de pensar y hacer su trabajo?	✓		✓		✓		
18	¿Existe coherencia entre lo que usted dice sobre cómo deberían hacerse las cosas y la forma como las hace?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3 Pensamiento Sistémico</b>								
		Si	No	Si	No	Si	No	
19	¿Se busca solución a los problemas tan pronto estos aparecen?	✓		✗		✓		
20	En las reuniones, ¿se busca encontrar el origen de los problemas?	✓		✓		✓		
21	¿Las soluciones que se dan a los problemas son acertadas, es decir, no son salidas momentáneas?	✗		✗		✓		
22	Cuando una actividad desarrollada en su institución no tiene los resultados esperados, ¿se evalúa su continuidad antes de invertir más recursos en ella?	✓		✓		✗		
23	¿En mi institución, se buscan soluciones que eviten tener problemas en el futuro?	✓		✓		✓		
24	Cuando se busca la solución a un problema, ¿mi institución recurre a las personas más capacitadas?	✓		✓		✓		
25	Cuando se asume la ejecución de un proyecto, ¿se toman en cuenta las capacidades de las personas y la institución para llevarlo a cabo con éxito?	✓		✓		✓		
26	Cuando se analiza un problema, ¿se busca saber qué parte de la institución lo genera?	✓		✓		✗		

27	Cuando se da una tarea, ¿se tiene en cuenta que las personas responsables tengan las herramientas necesarias para realizarla?	✓		✓		✓	
28	Cuando se analizan soluciones, proyectos, propuestas y/o problemas institucionales, ¿se observa la interacción entre ellos?	✓		✓		✓	
29	En mi institución, ¿se sabe que cuando ocurre un problema no existe un solo responsable?	✓		✓		✓	
<b>DIMENSIÓN 4 Construcción de una Visión Compartida</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
30	¿Los miembros de tu institución se comprometen voluntariamente con proyectos a largo plazo?	✓		✓		✓	
31	¿Cuándo se realiza una actividad, los directivos y/o administrativos de tu institución tienen en cuenta la visión?	✓		✓		✓	
32	¿Las actividades que realiza la institución son coherentes con los objetivos de esta?	✓		✓		✓	
33	¿Las tareas que asumen las personas en la institución están relacionadas con sus objetivos profesionales?	✓		✓		✓	
34	¿Las acciones por parte de la dirección responden a los objetivos institucionales?	✓		✓		✓	
35	¿Las tareas se cumplen más por convicción, es decir, teniendo en cuenta los objetivos y la visión institucional que por evitar las sanciones?	✓		✓		✓	
36	¿La institución donde trabajas motiva al logro de los objetivos institucionales?	✓		✓		✓	
37	¿Las normas, reglamentos, leyes, etc., de la institución ayudan al logro de los objetivos institucionales?	✓		✓		✓	
<b>DIMENSIÓN 5 Aprendizaje en Equipo</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
38	¿La institución donde trabajas brinda ambientes adecuados para intercambiar información?	✓		✓		✓	
39	¿La institución donde trabajas brinda espacios de tiempo para el intercambio de información entre las personas que trabajan en ella?	✓		✓		✓	
40	¿Existen un clima adecuado para intercambiar información entre las personas que trabajan en tu institución?	✓		✓		✓	

41	¿Las personas de tu institución están orientadas a reflexionar cómo algunas acciones llevaron al éxito o fracaso una actividad realizada?	✓		✓		✓	
42	¿Las personas de tu institución comparten las experiencias exitosas de otras instituciones?	✓		✓		✓	
43	¿Las personas de tu institución manifiestan su opinión aunque el resto no esté de acuerdo con ellas?	✓		✓		✓	
44	¿Las críticas en el desempeño laboral son tomadas como consejo para mejorar?	✓		✓		✓	
45	¿La institución donde trabajas te permite aprender y practicar experiencias exitosas de otras instituciones?	✓		✓		✓	
46	En las reuniones con el personal de tu institución, ¿se tratan los principales problemas?	✓		✓		✓	
47	Cuando se hace una crítica a uno de los grupos de trabajo, ¿estos la asumen de forma constructiva?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Insuficiente y no adecuada

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Carlos W. Sotelo Estacio    DNI: 18168818

Especialidad del validador: Metodólogo Estadístico

26 de Agosto del 2015

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

CARLOS SOTELO  
Dr. EDUCACIÓN  
Mag. ADMINISTRACIÓN

Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CUESTIONARIO TOMA DE DECISIONES  
GERENCIALES**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1 Elementos de la Toma de Decisiones Gerenciales</b>								
1	Para tomar una decisión obtengo información necesaria del entorno del problema.	✓		✓		✓		
2	Para tomar una decisión tengo conocimiento de la circunstancia del entorno del problema.	✓		✓		✓		
3	Cuando he tomado una decisión con resultados buenos o malos, uso esta experiencia para un futuro o próximo problema.	✓		✓		✓		
4	Cuando no tengo un método matemático para analizar un problema, analizo otros métodos, si no dispongo de estos métodos, confío en mi intuición.	✓		✓		✓		
5	Utilizo correctamente, acertadamente la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis para seleccionar el curso de acción, una decisión que es un juicio.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2 Tipo de Decisiones Gerenciales</b>								
6	Tomas las decisiones respetando reglas institucionales previamente acordadas.	✓		✓		✓		
7	Analizas las directrices organizacionales para canalizar la toma de decisiones en una dirección concreta.	✓		✓		✓		
8	Sigues un modelo de toma de decisiones para generar una solución específica de un problema en concreto.	✓		✓		✓		
9	Tomas las decisiones especificando el rendimiento que se espera.	✓		✓		✓		
10	Tomas decisiones propias ante situaciones que ameriten un pronto tratamiento.	✓		✓		✓		

UCV  
 Universidad de Cuenca  
 Facultad de Ciencias Exactas y Naturales  
 Instituto de Estadística y Matemática

11	Tomas decisiones sin la consulta del personal al momento de planificar los objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
12	Permites plantear al grupo alternativas para tomar decisiones.	✓		✓		✓		
13	Analizas las decisiones que han de tomar para encausar las acciones programadas en la institución con el grupo.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3 Problemas en la Toma Decisiones Gerenciales</b>								
14	Utilizo Información de fuentes no confiables para tomar una decisión.	✓		✓		✓		
15	Soy selectivo y escojo la decisión más idónea entre varias alternativas para la toma de decisiones.	✓		✓		✓		
16	Interpreto la información según mi nivel de conocimiento técnico para entender de manera clara o no y esto me permite dar una opinión con juicio crítico a lo que se necesita transmitir a la toma de una decisión.	✓		✓		✓		
17	Doy conclusiones apresuradas antes de tiempo por determinación propia después de un estudio o investigación, y esto afecta mi decisión.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 4 Características de las Decisiones Gerenciales.</b>								
18	Entiendo el compromiso con las decisiones que tomo el cual puede ser considerado de alto nivel, o de nivel inferior y que tiene influencia a largo y corto plazo, puede afectar el futuro de mi organización.	✓		✓		✓		
19	Entiendo la velocidad y la dificultad que implica hacer este proceso de la reversibilidad en la que las decisiones que tomo pueden revertirse de manera difícil de nivel alto o fácil de nivel bajo.	✓		✓		✓		
20	Entiendo que si el impacto de mis decisiones afecta otras áreas y es alto, tomo decisiones de un nivel alto, y si es de impacto menor tomo decisiones a un nivel bajo.	✓		✓		✓		
21	Entiendo que los factores pueden incidir en mis decisiones y si son muchos factores los que están involucrados, tomo decisiones de un nivel alto, pero si sólo algunos factores son de relevancia, tomo decisiones a un nivel bajo.	✓		✓		✓		
22	Entiendo que las decisiones que tomo puedo utilizarlos frecuentemente o regularmente y si tomo una decisión de baja recurrencia, es una decisión de alto nivel, y una decisión frecuente es una decisión de bajo nivel.	✓		✓		✓		

UCV  
 Universidad de Cuenca  
 Facultad de Ciencias Exactas y Naturales  
 Instituto de Estadística y Matemática

DIMENSIÓN 5 Etapas en el Proceso de Toma de Decisiones		Si	No	Si	No	Si	No
23	Identifico problemas en la organización efectuando un diagnóstico de la naturaleza del problema, causas y consecuencias.	✓		✓		✓	
24	Señalo las pautas o los métodos que resultarán relevantes para solucionar el problema.	✓		✓		✓	
25	Reúnes la información necesaria de la situación para el planteamiento de nuevas alternativas.	✓		✓		✓	
26	Priorizo de forma correcta los criterios seleccionados.	✓		✓		✓	
27	Obtengo y presento todas las alternativas factibles que podrían resolver el problema con éxito.	✓		✓		✓	
28	Estudio minuciosamente las alternativas que se han propuesto.	✓		✓		✓	
29	Elijo una sola alternativa: la mejor de las presentadas según el procedimiento establecido.	✓		✓		✓	
30	Ejecuto la decisión elegida de las alternativas propuestas.	✓		✓		✓	
31	Evaluó el resultado conseguido a raíz de la decisión tomada, la solución adoptada y comprobar si se ha corregido el problema.	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 6 Las Trampas Ocultas de la Toma de Decisiones		Si	No	Si	No	Si	No
32	Cuando considero una decisión, mi mente da un peso desproporcionado a la primera información que recibo.	✓		✓		✓	
33	Creo que adopto decisiones con lógica, objetividad pero estoy cargado de predisposiciones, y estas predisposiciones afectan a las decisiones que tomo.	✓		✓		✓	
34	Adopto las decisiones que justifican elecciones anteriores, aunque las elecciones anteriores ya no resulten válidas.	✓		✓		✓	
35	Tiendo a decidir inconscientemente lo que quiero hacer antes de pensar porque quiero hacerlo.	✓		✓		✓	
36	Adopto una decisión que consiste en expresar la cuestión cual es un paso delicado que puede afectar en gran medida mis decisiones.	✓		✓		✓	

*[Handwritten signature and stamp]*  
 UCV  
 Facultad de Ciencias Exactas y Naturales  
 Oficina de Estadística

37	Muestro un exceso de confianza respecto a nuestra fiabilidad lo que puede llevarme a errores de juicio y por consiguiente, a decisiones deficientes.						
38	Muestro exceso de precaución para una decisión que me lleva a un cambio en el cual busco la seguridad y la confianza que debo tener para tomar una decisión.						
39	Analizo detenidamente todo mis acontecimientos que han pasado para asegurarme de que mi capacidad de recordar no está influyendo indebidamente en mis decisiones.						

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Aplicabilidad, cumple con los requisitos

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Joaquín Vertiz Osoreo    DNI: 16739482

Especialidad del validador: Metodólogo Estadístico

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

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

19 de Septiembre del 2015  
  
 UCV  
 Facultad de Ciencias Exactas y Naturales  
 Oficina de Estadística  
**Firma del Experto Informante.**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CUESTIONARIO TOMA DE DECISIONES  
GERENCIALES**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1 Elementos de la Toma de Decisiones Gerenciales</b>								
1	Para tomar una decisión obtengo información necesaria del entorno del problema.	✓		✓		✓		
2	Para tomar una decisión tengo conocimiento de la circunstancia del entorno del problema.	✓		✓		✓		
3	Cuando he tomado una decisión con resultados buenos o malos, uso esta experiencia para un futuro o próximo problema.	✓		✓		✓		
4	Cuando no tengo un método matemático para analizar un problema, analizo otros métodos, si no dispongo de estos métodos, confío en mi intuición.	✓		✓		✓		
5	Utilizo correctamente, acertadamente la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis para seleccionar el curso de acción, una decisión que es un juicio.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2 Tipo de Decisiones Gerenciales</b>								
6	Tomas las decisiones respetando reglas institucionales previamente acordadas.	✓		✓		✓		
7	Analizas las directrices organizacionales para canalizar la toma de decisiones en una dirección concreta.	✓		✓		✓		
8	Sigues un modelo de toma de decisiones para generar una solución específica de un problema en concreto.	✓		✓		✓		
9	Tomas las decisiones especificando el rendimiento que se espera.	✓		✓		✓		
10	Tomas decisiones propias ante situaciones que ameriten un pronto tratamiento.	✓		✓		✓		

11	Tomas decisiones sin la consulta del personal al momento de planificar los objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
12	Permites plantear al grupo alternativas para tomar decisiones.	✓		✓		✓		
13	Analizas las decisiones que han de tomar para encausar las acciones programadas en la institución con el grupo.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3 Problemas en la Toma Decisiones Gerenciales</b>								
14	Utilizo información de fuentes no confiables para tomar una decisión.	✓		✓		✓		
15	Soy selectivo y escojo la decisión más idónea entre varias alternativas para la toma de decisiones.	✓		✓		✓		
16	Interpreto la información según mi nivel de conocimiento técnico para entender de manera clara o no y esto me permite dar una opinión con juicio crítico a lo que se necesita transmitir a la toma de una decisión.	✓		✓		✓		
17	Doy conclusiones apresuradas antes de tiempo por determinación propia después de un estudio o investigación, y esto afecta mi decisión.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 4 Características de las Decisiones Gerenciales.</b>								
18	Entiendo el compromiso con las decisiones que tomo el cual puede ser considerado de alto nivel, o de nivel inferior y que tiene influencia a largo y corto plazo, puede afectar el futuro de mi organización.	✓		✓		✓		
19	Entiendo la velocidad y la dificultad que implica hacer este proceso de la reversibilidad en la que las decisiones que tomo pueden revertirse de manera difícil de nivel alto o fácil de nivel bajo.	✓		✓		✓		
20	Entiendo que si el impacto de mis decisiones afecta otras áreas y es alto, tomo decisiones de un nivel alto, y si es de impacto menor tomo decisiones a un nivel bajo.	✓		✓		✓		
21	Entiendo que los factores pueden incidir en mis decisiones y si son muchos factores los que están involucrados, tomo decisiones de un nivel alto, pero si sólo algunos factores son de relevancia, tomo decisiones a un nivel bajo.	✓		✓		✓		
22	Entiendo que las decisiones que tomo puedo utilizarlos frecuentemente o regularmente y si tomo una decisión de baja recurrencia, es una decisión de alto nivel, y una decisión frecuente es una decisión de bajo nivel.	✓		✓		✓		

DIMENSIÓN 5 Etapas en el Proceso de Toma de Decisiones		Si	No	Si	No	Si	No
23	Identifico problemas en la organización efectuando un diagnóstico de la naturaleza del problema, causas y consecuencias.	✓		✓		✓	
24	Señalo las pautas o los métodos que resultarán relevantes para solucionar el problema.	✓		✓		✓	
25	Reúnes la información necesaria de la situación para el planteamiento de nuevas alternativas.	✓		✓		✓	
26	Priorizo de forma correcta los criterios seleccionados.	✓		✓		✓	
27	Obtengo y presento todas las alternativas factibles que podrían resolver el problema con éxito.	✓		✓		✓	
28	Estudio minuciosamente las alternativas que se han propuesto.	✓		✓		✓	
29	Elijo una sola alternativa: la mejor de las presentadas según el procedimiento establecido.	✓		✓		✓	
30	Ejecuto la decisión elegida de las alternativas propuestas.	✓		✓		✓	
31	Evaluó el resultado conseguido a raíz de la decisión tomada, la solución adoptada y comprobar si se ha corregido el problema.	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 6 Las Trampas Ocultas de la Toma de Decisiones		Si	No	Si	No	Si	No
32	Cuando considero una decisión, mi mente da un peso desproporcionado a la primera información que recibo.	✓		✓		✓	
33	Creo que adopto decisiones con lógica, objetividad pero estoy cargado de predisposiciones, y estas predisposiciones afectan a las decisiones que tomo.	✓		✓		✓	
34	Adopto las decisiones que justifican elecciones anteriores, aunque las elecciones anteriores ya no resulten válidas.	✓		✓		✓	
35	Tiendo a decidir inconscientemente lo que quiero hacer antes de pensar porque quiero hacerlo.	✓		✓		✓	
36	Adopto una decisión que consiste en expresar la cuestión cual es un paso delicado que puede afectar en gran medida mis decisiones.	✓		✓		✓	
37	Muestro un exceso de confianza respecto a nuestra fiabilidad lo que puede	✓		✓		✓	

	llevarme a errores de juicio y por consiguiente, a decisiones deficientes.	✓		✓		✓	
38	Muestro exceso de precaución para una decisión que me lleva a un cambio en el cual busco la seguridad y la confianza que debo tener para tomar una decisión.	✓		✓		✓	
39	Analizo detenidamente todo mis acontecimientos que han pasado para asegurarme de que mi capacidad de recordar no está influyendo indebidamente en mis decisiones.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplicable

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Carlos W. Sotelo Estacio    DNI: 18168818

Especialidad del validador: Metodólogo Estadístico

26 de Agosto del 2015

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

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



Firma del Experto Informante.



24	1	2	1	1	1	3	3	4	4	4	4	1	2	1	1	1	3	3	4	4	4	4
25	4	3	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	4	5	5	5	4	5
26	5	4	3	4	3	5	5	4	5	5	4	5	4	3	4	3	5	5	4	5	5	4
27	5	3	3	4	1	4	4	2	5	5	3	5	3	3	4	1	4	4	2	5	5	3
28	4	2	2	1	3	4	4	4	2	2	3	4	2	2	1	3	4	4	4	2	2	3
29	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
30	5	4	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	2	5	5	5	5	5	5
31	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
32	1	1	2	1	3	1	4	2	1	1	1	1	1	2	1	3	1	4	2	1	1	1
33	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	1
34	1	3	3	3	4	3	4	2	4	2	2	1	3	3	3	4	3	4	2	4	2	2
35	2	2	4	2	4	5	5	4	2	4	2	2	2	4	2	4	5	5	4	2	4	2
36	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
37	2	1	1	2	4	5	4	4	4	3	1	2	1	1	2	4	5	4	4	4	3	1
38	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
39	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
40	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3
41	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
42	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3
43	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2
44	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4
45	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4
48	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4
49	5	5	4	4	3	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	3	5	5	4	3	4	4

50	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
51	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4
52	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4
53	1	2	2	1	1	1	1	1	3	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	3	1	2
54	3	2	3	1	3	1	1	4	2	3	2	3	2	3	1	3	1	1	4	2	3	2
55	1	1	3	2	1	4	2	2	2	4	2	1	1	3	2	1	4	2	2	2	4	2
56	1	1	1	1	4	4	4	4	1	4	3	1	1	1	1	4	4	4	4	1	4	3
57	5	4	4	3	3	5	4	5	5	5	3	5	4	4	3	3	5	4	5	5	5	3
58	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
59	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3
60	1	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4
61	2	4	4	2	4	4	4	4	2	2	3	2	4	4	2	4	4	4	4	2	2	3
62	5	2	3	2	3	5	4	4	3	2	3	5	2	3	2	3	5	4	4	3	2	3
63	2	3	3	2	3	4	4	4	3	2	2	2	3	3	2	3	4	4	4	3	2	2
64	1	2	1	3	4	2	3	2	2	2	3	1	2	1	3	4	2	3	2	2	2	3
65	2	2	3	2	2	3	3	4	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	4	3	3	2
66	5	4	2	3	5	3	2	4	2	3	4	5	4	2	3	5	3	2	4	2	3	4
67	4	3	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	5	4	3	4	4	5	4	3
68	4	3	4	3	4	5	5	5	4	5	3	4	3	4	3	4	5	5	5	4	5	3
69	1	1	4	2	4	1	2	2	2	4	3	1	1	4	2	4	1	2	2	2	4	3
70	4	4	4	2	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	5	4	4
71	4	4	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	5	4
72	2	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	2	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4
73	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	1	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	1
74	1	1	2	1	3	2	4	4	4	4	1	1	1	2	1	3	2	4	4	4	4	1
75	1	2	1	1	1	2	4	3	4	3	2	1	2	1	1	1	2	4	3	4	3	2

76	3	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4
77	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	2	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	2
78	3	3	2	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	2	3
79	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4
80	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2
81	4	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3
82	4	3	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	5	4	4	4	4
83	4	2	1	1	2	3	1	4	2	4	2	4	2	1	1	2	3	1	4	2	4	2
84	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4
85	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
86	4	4	2	3	3	3	4	3	4	5	4	4	4	2	3	3	3	4	3	4	5	4
87	4	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	4	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2
88	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3
89	2	2	3	3	4	4	4	5	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	4	4	5
90	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4
91	4	2	2	2	4	2	2	4	3	2	2	4	2	2	2	4	2	2	4	3	2	2
92	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4
93	1	1	2	3	3	4	4	4	4	4	3	1	1	2	3	3	4	4	4	4	4	3
94	3	4	2	1	1	4	4	4	4	4	2	3	4	2	1	1	4	4	4	4	4	2
95	4	4	2	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	2	4	4	5	5	5	5	5	4
96	5	5	3	2	2	4	3	2	4	4	5	5	5	3	2	2	4	3	2	4	4	5
97	2	3	3	2	2	1	4	4	5	4	3	2	3	3	2	2	1	4	4	5	4	3
98	4	3	3	3	3	4	4	3	2	2	2	4	3	3	3	3	4	4	3	2	2	2
99	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
100	2	3	1	2	3	4	4	4	3	3	3	2	3	1	2	3	4	4	4	3	3	3
101	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	2	2	2	2	1	2	3	1	4	4	4	3

102	3	2	4	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	5	1	4	4	3
103	3	4	4	3	2	4	3	2	3	2	4	4	4	4	5	4	5	3	4	3	2	3
104	5	4	4	1	1	1	1	4	1	1	2	4	2	2	4	4	3	5	3	2	2	2
105	4	5	4	2	4	4	1	4	3	1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
106	4	4	4	5	5	5	5	5	4	1	4	4	4	1	1	3	3	2	1	4	4	4
107	2	2	1	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	1	1	1	1	4	1	2	4	2
108	4	4	1	1	1	2	2	3	2	1	5	4	4	1	1	1	1	4	1	4	5	4
109	4	3	2	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	2	4	4	1	4	3	4	4	4
110	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4
111	4	3	2	5	4	4	4	4	4	4	2	2	1	5	5	5	4	4	4	5	4	4
112	3	2	3	5	5	4	4	3	3	4	4	4	1	1	1	2	2	3	2	4	5	4
113	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	5	4	1	1	1	1	4	1	4	4	4
114	2	2	2	2	1	2	3	1	4	1	5	4	4	1	1	1	1	4	1	2	2	1
115	3	3	3	3	2	3	4	5	1	2	4	5	4	2	4	4	1	4	3	4	4	1
116	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	2	2	2
117	2	4	2	2	4	4	3	5	3	4	2	2	1	5	5	5	4	4	4	3	3	3
118	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	2	2	3	2	4	4	4
119	4	4	4	1	1	3	3	2	1	1	2	2	2	2	1	2	3	1	4	2	4	2
120	4	5	4	1	1	1	1	4	1	1	3	3	3	3	2	3	4	5	1	4	5	4
121	5	4	4	1	1	1	1	4	1	1	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4
122	4	5	4	2	4	4	1	4	3	1	2	4	2	2	4	4	3	5	3	4	5	4
123	4	4	4	5	5	5	5	5	4	1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
124	2	2	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	1	1	3	3	2	1	4	5	4
125	4	4	1	1	1	2	2	3	2	1	4	5	4	1	1	1	1	4	1	4	4	4
126	4	3	2	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	1	1	1	1	4	1	2	2	1
127	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	2	4	4	1	4	3	4	4	1

128	4	3	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	2	2	2
129	3	2	3	5	5	4	4	3	3	4	2	2	1	5	5	5	4	4	4	3	3	3
130	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	1	1	1	2	2	3	2	4	4	4
131	2	2	2	2	1	2	3	1	4	1	2	2	1	5	5	5	4	4	4	2	4	2
132	3	3	3	3	2	3	4	5	1	2	4	4	1	1	1	2	2	3	2	4	5	4
133	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4
134	2	4	2	2	4	4	3	5	3	4	2	4	2	2	4	4	3	5	3	4	5	4
135	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
136	4	4	4	1	1	3	3	2	1	1	4	4	4	1	1	3	3	2	1	4	5	4
137	4	5	4	1	1	1	1	4	1	1	4	5	4	1	1	1	1	4	1	4	4	4
138	5	4	4	1	1	1	1	4	1	1	5	4	4	1	1	1	1	4	1	2	2	1
139	4	5	4	2	4	4	1	4	3	1	4	5	4	2	4	4	1	4	3	4	4	1
140	4	4	4	5	5	5	5	5	4	1	4	4	4	5	5	5	5	5	4	2	2	2
141	2	2	1	5	5	5	4	4	4	4	2	2	1	5	5	5	4	4	4	3	3	3
142	4	4	1	1	1	2	2	3	2	1	4	4	1	1	1	2	2	3	2	4	4	4
143	4	3	2	5	5	5	5	4	4	4	2	4	2	2	4	4	3	5	3	2	4	2
144	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
145	4	3	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	3	3	2	1	4	4	4
146	3	2	3	5	5	4	4	3	3	4	4	5	4	1	1	1	1	4	1	4	5	4
147	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	5	4	4	1	1	1	1	4	1	5	4	4
148	2	2	2	2	1	2	3	1	4	1	4	5	4	2	4	4	1	4	3	4	5	4
149	3	3	3	3	2	3	4	5	1	2	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
150	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	2	2	1	5	5	5	4	4	4	2	2	1
151	2	4	2	2	4	4	3	5	3	4	4	4	1	1	1	2	2	3	2	4	4	1
152	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	1	2	3	1	4	5	4	4
153	4	4	4	1	1	3	3	2	1	1	3	3	3	3	2	3	4	5	1	4	4	4

154	4	5	4	1	1	1	1	4	1	1	4	4	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4
155	5	4	4	1	1	1	1	4	1	1	2	4	2	2	4	4	3	5	3	2	4	5
156	4	5	4	2	4	4	1	4	3	1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4
157	4	4	4	5	5	5	5	5	4	1	4	4	4	1	1	3	3	2	1	1	2	4
158	2	2	1	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	1	1	1	1	4	1	4	4	2
159	4	4	1	1	1	2	2	3	2	1	5	4	4	1	1	1	1	4	1	3	4	4
160	4	3	2	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	2	4	4	1	4	3	5	4	4
161	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
162	4	3	2	5	4	4	4	4	4	4	2	2	1	5	5	5	4	4	4	3	4	4
163	3	2	3	5	5	4	4	3	3	4	4	4	1	1	1	2	2	3	2	2	4	5
164	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	1	1	1	2	2	3	2	4	1	4
165	2	2	2	2	1	2	3	1	4	1	2	2	2	2	1	2	3	1	4	1	2	4
166	3	3	3	3	2	3	4	5	1	2	3	3	3	3	2	3	4	5	1	4	4	2
167	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4
168	2	4	2	2	4	4	3	5	3	4	2	4	2	2	4	4	3	5	3	5	4	4
169	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
170	4	4	4	1	1	3	3	2	1	1	4	4	4	1	1	3	3	2	1	3	4	4
171	4	5	4	1	1	1	1	4	1	1	4	5	4	1	1	1	1	4	1	2	4	5
172	5	4	4	1	1	1	1	4	1	1	5	4	4	1	1	1	1	4	1	4	1	4
173	4	5	4	2	4	4	1	4	3	1	4	5	4	2	4	4	1	4	3	1	2	4
174	4	4	4	5	5	5	5	5	4	1	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	2
175	2	2	1	5	5	5	4	4	4	4	2	2	1	5	5	5	4	4	4	3	4	4
176	4	4	1	1	1	2	2	3	2	1	4	4	1	1	1	2	2	3	2	5	4	4
177	4	3	2	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
178	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	2	2	1	5	5	5	4	4	4	3	4	4
179	4	3	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	2	2	3	2	2	4	5

180	3	2	3	5	5	4	4	3	3	4	2	2	2	2	1	2	3	1	4	4	1	4
181	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	3	3	3	3	2	3	4	5	1	1	2	4
182	2	2	2	2	1	2	3	1	4	1	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	2
183	3	3	3	3	2	3	4	5	1	2	2	4	2	2	4	4	3	5	3	3	4	4
184	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
185	2	4	2	2	4	4	3	5	3	4	4	4	4	1	1	3	3	2	1	4	4	4
186	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	1	1	1	1	4	1	3	4	4
187	4	4	4	1	1	3	3	2	1	1	5	4	4	1	1	1	1	4	1	2	4	5
188	4	5	4	1	1	1	1	4	1	1	4	5	4	2	4	4	1	4	3	4	1	4
189	5	4	4	1	1	1	1	4	1	1	4	4	4	5	5	5	5	5	4	1	2	4
190	4	5	4	2	4	4	1	4	3	1	2	2	1	5	5	5	4	4	4	4	4	2
191	4	4	4	5	5	5	5	5	4	1	4	4	1	1	1	2	2	3	2	3	4	4
192	2	2	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	1	5	4	4
193	4	4	1	1	1	2	2	3	2	1	2	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
194	4	3	2	5	5	5	5	4	4	4	4	1	1	1	2	2	3	2	1	3	4	4
195	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	2	4	5
196	4	3	2	5	4	4	4	4	4	4	2	2	2	1	2	3	1	4	1	4	1	4
197	3	2	3	5	5	4	4	3	3	4	3	3	3	2	3	4	5	1	2	1	2	4
198	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	2
199	2	2	2	2	1	2	3	1	4	1	3	3	3	2	3	4	5	1	2	3	4	4
200	3	3	3	3	2	3	4	5	1	2	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4
201	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	2	2	4	4	3	5	3	4	4	4	4
202	2	4	2	2	4	4	3	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
203	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	3	3	2	1	1	2	4	5
204	4	4	4	1	1	3	3	2	1	1	5	4	1	1	1	1	4	1	1	4	1	4
205	4	5	4	1	1	1	1	4	1	1	4	4	1	1	1	1	4	1	1	1	2	4

206	4	4	2	2	2	2	2	2	4	3	5	4	2	4	4	1	4	3	1	4	4	2
207	2	2	2	1	2	3	1	4	1	4	4	4	5	5	5	5	5	4	1	3	4	4
208	3	3	3	2	3	4	5	1	2	4	2	1	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4
209	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	1	1	1	2	2	3	2	1	4	4	4
210	4	2	2	4	4	3	5	3	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4
211	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	2	2	1	2	3	1	4	1	2	4	5
212	4	4	1	1	3	3	2	1	1	4	3	3	3	2	3	4	5	1	2	4	1	4
213	5	4	1	1	1	1	4	1	1	5	4	4	4	5	4	5	3	4	4	1	2	4
214	4	4	1	1	1	1	4	1	1	4	4	5	5	5	5	5	4	1	5	4	4	5
215	5	4	2	4	4	1	4	3	1	2	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
216	4	4	5	5	5	5	5	4	1	4	1	1	1	2	2	3	2	1	2	1	4	4
217	2	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	2	4	3	4
218	4	1	1	1	2	2	3	2	1	2	2	2	1	2	3	1	4	1	4	1	2	4
219	4	4	2	2	2	2	2	2	4	3	3	3	2	3	4	5	1	2	1	2	4	1
220	2	2	2	1	2	3	1	4	1	4	4	4	5	4	5	3	4	4	2	1	4	4
221	3	3	3	2	3	4	5	1	2	4	2	2	4	4	3	5	3	4	2	4	3	4
222	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	4
223	4	2	2	4	4	3	5	3	4	4	4	1	1	3	3	2	1	1	1	2	4	1
224	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	1	1	1	1	4	1	1	4	4	1	2
225	4	4	1	1	3	3	2	1	1	4	4	1	1	1	1	4	1	1	1	5	4	4
226	5	4	1	1	1	1	4	1	1	5	4	2	4	4	1	4	3	1	4	4	4	4
227	4	4	1	1	1	1	4	1	1	4	4	5	5	5	5	5	4	1	1	5	4	4
228	5	4	2	4	4	1	4	3	1	2	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
229	4	4	5	5	5	5	5	4	1	4	1	1	1	2	2	3	2	1	2	2	2	1
230	2	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	3	3	3	2
231	4	1	1	1	2	2	3	2	1	2	2	2	1	2	3	1	4	1	4	4	4	5

232	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	3	2	3	4	5	1	2	4	2	2	4
233	2	2	2	1	2	3	1	4	1	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4
234	3	3	3	2	3	4	5	1	2	3	3	3	2	3	4	5	1	2	4	4	1	1	
235	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	1	1	
236	4	2	2	4	4	3	5	3	4	4	2	2	4	4	3	5	3	4	4	4	4	1	1
237	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	1
238	4	4	1	1	3	3	2	1	1	4	4	1	1	3	3	2	1	1	3	3	3	3	2
239	5	4	1	1	1	1	4	1	1	5	4	1	1	1	1	4	1	1	4	4	4	4	5
240	4	4	1	1	1	1	4	1	1	4	4	1	1	1	1	4	1	1	4	2	2	4	
241	5	4	2	4	4	1	4	3	1	5	4	2	4	4	1	4	3	1	5	4	4	4	4
242	4	4	5	5	5	5	5	4	1	4	4	5	5	5	5	5	4	1	4	4	1	1	
243	2	1	5	5	5	4	4	4	4	2	1	5	5	5	4	4	4	4	5	4	1	1	





















### Variable 2: Toma de Decisiones Gerenciales

Nº	TDG1	TDG2	TDG3	TDG4	TDG5	TDG6	TDG7	TDG8	TDG9	TDG10	TDG11	TDG12	TDG13	TDG14	TDG15	TDG16	TDG17	TDG18	TDG19
1	4	3	1	1	2	4	4	5	5	5	2	4	3	1	1	2	4	4	5
2	2	2	1	1	2	1	1	3	5	5	1	2	2	1	1	2	1	1	3
3	2	2	3	4	4	3	2	3	4	5	1	2	2	3	4	4	3	2	3
4	4	3	4	2	4	4	5	4	5	3	4	4	3	4	2	4	4	5	4
5	4	3	2	1	3	2	4	4	3	5	3	4	3	2	1	3	2	4	4
6	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
7	1	2	3	3	2	1	1	3	3	2	1	1	2	3	3	2	1	1	3
8	1	2	3	1	1	1	1	1	1	4	1	1	2	3	1	1	1	1	1
9	1	2	3	2	2	2	4	4	1	4	3	1	2	3	2	2	2	4	4
10	1	4	4	1	5	5	5	5	5	5	4	1	4	4	1	5	5	5	5
11	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5
12	1	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	1	2	2	2	1	1	1	2
13	4	4	3	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5
14	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5
15	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
16	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4
17	4	4	2	2	1	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	1	2	2	2
18	1	2	1	1	2	2	1	2	3	1	4	1	2	1	1	2	2	1	2
19	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4
20	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3
21	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5
22	1	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	1	5	4	4	4	4	4	5
23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
24	1	2	1	1	1	3	3	4	4	4	4	1	2	1	1	1	3	3	4
25	4	3	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	4	5	5

26	5	4	3	4	3	5	5	4	5	5	4	5	4	3	4	3	5	5	4
27	5	3	3	4	1	4	4	2	5	5	3	5	3	3	4	1	4	4	2
28	4	2	2	1	3	4	4	4	2	2	3	4	2	2	1	3	4	4	4
29	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5
30	5	4	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	2	5	5	5
31	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
32	1	1	2	1	3	1	4	2	1	1	1	1	1	2	1	3	1	4	2
33	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	4	4	4
34	1	3	3	3	4	3	4	2	4	2	2	1	3	3	3	4	3	4	2
35	2	2	4	2	4	5	5	4	2	4	2	2	2	4	2	4	5	5	4
36	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4
37	2	1	1	2	4	5	4	4	4	3	1	2	1	1	2	4	5	4	4
38	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
39	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4
40	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	1	1	1	1	2	2	2
41	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
42	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4
43	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1
44	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5
45	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
48	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5
49	5	5	4	4	3	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	3	5	5	4
50	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
51	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4

52	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
53	1	2	2	1	1	1	1	1	3	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1
54	3	2	3	1	3	1	1	4	2	3	2	3	2	3	1	3	1	1	4
55	1	1	3	2	1	4	2	2	2	4	2	1	1	3	2	1	4	2	2
56	1	1	1	1	4	4	4	4	1	4	3	1	1	1	1	4	4	4	4
57	5	4	4	3	3	5	4	5	5	5	3	5	4	4	3	3	5	4	5
58	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
59	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4
60	1	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	4
61	2	4	4	2	4	4	4	4	2	2	3	2	4	4	2	4	4	4	4
62	5	2	3	2	3	5	4	4	3	2	3	5	2	3	2	3	5	4	4
63	2	3	3	2	3	4	4	4	3	2	2	2	3	3	2	3	4	4	4
64	1	2	1	3	4	2	3	2	2	2	3	1	2	1	3	4	2	3	2
65	2	2	3	2	2	3	3	4	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	4
66	5	4	2	3	5	3	2	4	2	3	4	5	4	2	3	5	3	2	4
67	4	3	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	5	4	3	4	4
68	4	3	4	3	4	5	5	5	4	5	3	4	3	4	3	4	5	5	5
69	1	1	4	2	4	1	2	2	2	4	3	1	1	4	2	4	1	2	2
70	4	4	4	2	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3
71	4	4	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5
72	2	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	2	5	4	3	4	5	5	4
73	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	1	3	2	2	2	1	2	2	3
74	1	1	2	1	3	2	4	4	4	4	1	1	1	2	1	3	2	4	4
75	1	2	1	1	1	2	4	3	4	3	2	1	2	1	1	1	2	4	3
76	3	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	4	3	4	4	3
77	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	2	3	4	3	4	4	4	3	3

78	3	3	2	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	4
79	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5
80	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2
81	4	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	3	3	2	2	2
82	4	3	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	5	4
83	4	2	1	1	2	3	1	4	2	4	2	4	2	1	1	2	3	1	4
84	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4
85	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
86	4	4	2	3	3	3	4	3	4	5	4	4	4	2	3	3	3	4	3
87	4	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	4	2	2	2	3	2	2	2
88	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4
89	2	2	3	3	4	4	4	5	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5
90	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5	5	4
91	4	2	2	2	4	2	2	4	3	2	2	4	2	2	2	4	2	2	4
92	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5
93	1	1	2	3	3	4	4	4	4	4	3	1	1	2	3	3	4	4	4
94	3	4	2	1	1	4	4	4	4	4	2	3	4	2	1	1	4	4	4
95	4	4	2	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	2	4	4	5	5	5
96	5	5	3	2	2	4	3	2	4	4	5	5	5	3	2	2	4	3	2
97	2	3	3	2	2	1	4	4	5	4	3	2	3	3	2	2	1	4	4
98	4	3	3	3	3	4	4	3	2	2	2	4	3	3	3	3	4	4	3
99	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
100	4	4	4	2	3	4	4	4	3	3	3	2	3	1	2	3	4	4	4
101	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4
102	2	2	4	2	3	3	3	4	4	4	3	3	2	4	2	3	3	3	4
103	1	4	1	3	2	4	3	2	3	2	3	3	4	4	3	2	4	3	2

104	5	1	2	5	4	4	4	4	4	4	4	3	2	5	4	4	4	4	4
105	3	4	4	5	5	4	4	3	3	4	3	2	3	5	5	4	4	3	3
106	5	3	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2
107	4	4	4	2	1	2	3	1	4	1	2	2	2	2	1	2	3	1	4
108	2	1	1	3	2	3	4	5	1	2	3	3	3	3	2	3	4	5	1
109	4	1	1	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4
110	2	4	2	2	4	4	3	5	3	4	2	4	2	2	4	4	3	5	3
111	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
112	4	4	4	1	1	3	3	2	1	1	4	4	4	1	1	3	3	2	1
113	4	5	4	1	1	1	1	4	1	1	4	5	4	1	1	1	1	4	1
114	5	4	2	2	2	2	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	3	5
115	4	5	2	1	2	3	2	3	3	2	5	5	5	5	4	4	5	4	5
116	4	3	5	4	4	1	2	3	1	1	5	5	4	4	4	4	5	4	3
117	2	2	4	5	4	2	2	3	2	5	5	5	4	3	4	4	4	4	2
118	4	4	4	4	4	5	4	4	1	4	3	1	2	2	4	4	2	2	2
119	5	4	2	2	2	2	5	4	5	4	2	3	2	4	4	4	4	4	1
120	4	5	2	1	2	3	2	2	2	4	2	4	2	1	1	2	3	3	5
121	4	3	5	4	4	1	4	3	3	2	1	4	3	1	1	2	3	1	4
122	2	2	4	5	4	2	4	5	4	3	5	5	3	3	1	2	3	2	4
123	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	3	4	4	1	4	4	1	4
124	5	4	2	2	2	2	4	4	4	2	4	4	3	4	4	5	4	5	2
125	4	5	2	1	2	3	4	2	2	3	4	4	4	2	1	2	2	2	3
126	4	3	5	4	4	1	4	4	4	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3
127	2	2	4	5	4	2	2	3	3	5	3	2	3	5	4	4	5	4	2
128	4	4	4	4	4	5	2	3	1	4	3	2	2	4	4	4	5	4	3
129	5	4	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	2

130	4	5	2	1	2	3	4	4	4	2	3	4	4	2	4	4	2	2	5
131	4	3	5	4	4	1	2	3	3	2	5	5	5	4	4	4	4	4	4
132	2	2	4	5	4	2	2	3	1	1	5	5	4	1	1	2	3	3	2
133	4	4	4	4	4	5	2	3	2	5	5	5	4	4	4	4	3	3	5
134	5	4	2	2	2	2	4	4	1	4	3	1	2	5	4	4	5	4	5
135	4	5	2	1	2	3	5	4	5	4	2	3	2	4	4	4	5	4	3
136	4	3	5	4	4	1	2	2	2	4	2	4	2	3	4	4	4	4	2
137	2	2	4	5	4	2	4	3	3	2	1	4	3	2	4	4	2	2	2
138	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	5	5	3	4	4	4	4	4	1
139	2	4	5	4	2	4	4	5	4	3	4	3	4	1	1	2	3	3	5
140	4	4	4	4	5	2	4	4	4	2	4	4	3	1	1	2	3	1	4
141	4	2	2	2	2	4	4	2	2	3	4	4	4	3	1	2	3	2	4
142	5	2	1	2	3	5	4	4	4	2	2	2	3	4	1	4	4	1	4
143	3	5	4	4	1	4	2	3	3	5	3	2	3	4	4	5	4	5	2
144	2	2	5	5	4	4	2	3	1	4	3	2	2	2	1	2	2	2	3
145	3	1	5	5	2	2	2	3	2	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3
146	4	5	5	5	2	1	4	4	4	2	3	4	4	5	4	4	5	4	2
147	4	4	3	1	5	4	2	3	3	2	5	5	5	4	4	4	5	4	3
148	4	4	2	3	4	5	2	3	1	1	5	5	4	3	4	4	4	4	2
149	2	2	5	5	4	4	2	3	2	5	5	5	4	2	4	4	2	2	5
150	3	1	5	5	2	2	4	4	1	4	3	1	2	4	4	4	4	4	4
151	4	5	5	5	2	1	5	4	5	4	2	3	2	1	1	2	3	3	2
152	4	4	3	1	5	4	2	2	2	4	2	4	2	4	4	4	3	3	5
153	4	4	2	3	4	5	4	3	3	2	1	4	3	5	4	4	5	4	5
154	2	2	5	5	4	4	4	5	4	3	5	5	3	4	4	4	5	4	3
155	3	1	5	1	2	2	4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	2

156	4	5	5	5	2	1	4	4	4	2	4	4	3	2	4	4	2	2	2
157	4	4	3	1	5	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1
158	4	4	2	3	4	5	4	4	4	2	2	2	3	1	1	2	3	3	5
159	5	2	2	2	4	4	2	3	3	5	3	2	3	1	1	2	3	1	4
160	2	5	3	2	5	4	2	3	1	4	3	2	2	3	1	2	3	2	4
161	3	4	3	2	4	4	2	3	2	2	2	2	3	4	1	4	4	1	4
162	4	2	2	2	2	2	4	4	4	2	3	4	4	4	4	5	4	5	2
163	4	5	3	3	4	4	2	3	3	2	5	5	5	2	1	2	2	2	3
164	5	2	2	2	2	2	2	3	1	1	5	5	4	4	4	4	3	3	3
165	2	5	3	2	2	1	2	3	2	5	5	5	4	5	4	4	5	4	2
166	3	4	3	2	5	4	4	4	1	4	3	1	2	4	4	4	5	4	3
167	4	2	2	1	4	5	5	4	5	4	2	3	2	3	4	4	4	4	2
168	4	5	3	3	4	4	2	2	2	4	2	4	2	2	4	4	2	2	5
169	5	2	2	2	2	2	4	3	3	2	1	4	3	4	4	4	4	4	4
170	2	5	3	2	2	1	4	5	4	3	5	5	3	1	1	2	3	3	2
171	3	4	3	2	5	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	5
172	4	2	2	2	4	5	4	4	4	2	4	4	3	5	4	4	5	4	5
173	4	5	3	3	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3
174	5	2	2	1	2	2	4	4	4	2	2	2	3	3	4	4	4	4	2
175	2	5	3	2	2	1	2	3	3	5	3	2	3	2	4	4	2	2	2
176	3	4	3	2	5	4	2	3	1	4	3	2	2	4	4	4	4	4	1
177	4	2	2	2	4	5	2	3	2	2	2	2	3	1	1	2	3	3	5
178	4	5	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	1	1	2	3	1	4
179	5	2	2	1	5	4	2	3	3	2	5	5	5	3	1	2	3	2	4
180	2	5	3	2	4	4	2	3	1	1	5	5	4	4	1	4	4	1	4
181	3	4	3	2	2	2	2	3	2	5	5	5	4	4	4	5	4	5	2

182	4	2	2	2	4	4	4	4	1	4	3	1	2	2	1	2	2	2	3
183	4	5	3	3	2	2	5	4	5	4	2	3	2	4	4	4	3	3	3
184	5	2	2	2	2	1	2	2	2	4	2	4	2	5	4	4	5	4	2
185	2	5	3	2	5	4	4	3	3	2	1	4	3	4	4	4	5	4	3
186	3	4	3	1	4	5	4	5	4	3	5	5	3	3	4	4	4	4	2
187	4	2	2	2	4	4	4	5	4	3	4	3	4	2	4	4	2	2	5
188	4	5	3	3	2	2	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4
189	5	2	2	2	2	1	4	2	2	3	4	4	4	1	1	2	3	3	2
190	2	5	3	1	5	4	4	4	4	2	2	2	3	4	4	4	3	3	5
191	3	4	3	2	4	5	2	3	3	5	3	2	3	5	4	4	5	4	5
192	4	2	2	1	4	4	2	3	1	4	3	2	2	4	4	4	5	4	3
193	4	5	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	2
194	5	2	2	2	2	1	4	4	4	2	3	4	4	2	4	4	2	2	2
195	2	5	3	2	5	4	2	3	3	2	5	5	5	4	4	4	4	4	1
196	3	4	3	2	4	5	2	3	1	1	5	5	4	1	1	2	3	3	5
197	4	2	2	2	4	4	2	3	2	5	5	5	4	1	1	2	3	1	4
198	4	5	3	3	5	4	4	4	1	4	3	1	2	3	1	2	3	2	4
199	5	2	2	2	4	4	5	4	5	4	2	3	2	4	1	4	4	1	4
200	2	5	3	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	4	4	5	4	5	2
201	3	4	3	2	4	4	4	3	3	2	1	4	3	2	1	2	2	2	3
202	4	2	2	2	2	2	4	5	4	3	5	5	3	4	4	4	3	3	3
203	4	5	3	3	2	1	4	5	4	3	4	3	4	5	4	4	5	4	2
204	5	2	2	2	5	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	5	4	3
205	2	5	3	2	4	5	4	2	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2
206	3	4	3	2	4	4	4	4	4	2	2	2	3	2	4	4	2	2	5
207	4	2	2	1	2	2	2	3	3	5	3	2	3	4	4	4	4	4	4

208	4	5	3	3	2	1	2	3	1	4	3	2	2	1	1	2	3	3	2
209	5	2	2	2	5	4	2	3	2	2	2	2	3	4	4	4	3	3	5
210	2	5	3	2	4	5	4	4	4	2	3	4	4	5	4	4	5	4	5
211	3	4	3	2	4	4	2	3	3	2	5	5	5	4	4	4	5	4	3
212	4	2	2	2	2	2	2	3	1	1	5	5	4	3	4	4	4	4	2
213	4	5	3	3	2	1	2	3	2	5	5	5	4	2	4	4	2	2	2
214	5	2	2	2	5	4	4	4	1	4	3	1	2	4	4	4	4	4	1
215	2	5	3	2	4	5	5	4	5	4	2	3	2	1	1	2	3	3	5
216	3	4	3	2	4	4	2	2	2	4	2	4	2	1	1	2	3	1	4
217	4	2	2	1	5	4	4	3	3	2	1	4	3	3	1	2	3	2	4
218	4	5	3	3	4	4	4	5	4	3	5	5	3	4	1	4	4	1	4
219	5	2	2	2	2	2	4	5	4	3	4	3	4	4	4	5	4	5	2
220	2	5	3	2	4	4	4	4	4	2	4	4	3	2	1	2	2	2	3
221	3	4	3	2	2	2	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
222	4	2	2	2	2	1	4	4	4	2	2	2	3	5	4	4	5	4	2
223	4	5	3	3	5	4	2	3	3	5	3	2	3	4	4	4	5	4	3
224	5	2	2	2	4	5	2	3	1	4	3	2	2	3	4	4	4	4	2
225	2	5	3	1	4	4	2	3	2	2	2	2	3	2	4	4	2	2	5
226	3	4	3	2	2	2	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4
227	4	2	2	2	2	1	2	3	3	2	5	5	5	1	1	2	3	3	2
228	4	5	3	3	5	4	2	3	1	1	5	5	4	4	4	4	3	3	5
229	5	2	2	2	4	5	2	3	2	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5
230	2	5	3	2	4	4	4	4	1	4	3	1	2	4	4	4	5	4	3
231	3	4	3	2	2	2	5	4	5	4	2	3	2	3	4	4	4	4	2
232	4	2	2	2	2	1	2	2	2	4	2	4	2	2	4	4	2	2	2
233	4	5	3	3	5	4	4	3	3	2	1	4	3	4	4	4	4	4	1

234	5	2	2	2	4	5	4	5	4	3	5	5	3	1	1	2	3	3	5
235	2	5	3	2	4	4	4	5	4	3	4	3	4	1	1	2	3	1	4
236	3	4	3	2	5	4	4	4	4	2	4	4	3	3	1	2	3	2	4
237	4	2	2	2	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	1	4	4	1	4
238	4	5	3	3	2	2	4	4	4	2	2	2	3	4	4	5	4	5	2
239	5	2	2	2	4	4	2	3	3	5	3	2	3	2	1	2	2	2	3
240	2	5	3	1	2	2	2	3	1	4	3	2	2	4	4	4	3	3	3
241	3	4	3	2	2	1	2	3	2	2	2	2	3	5	4	4	5	4	2
242	4	2	2	2	5	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	5	4	3
243	4	5	3	3	4	5	2	3	3	2	5	5	5	3	4	4	4	4	2

№	TDG20	TDG21	TDG22	TDG23	TDG24	TDG25	TDG26	TDG27	TDG28	TDG29	TDG30	TDG31	TDG32	TDG33	TDG34	TDG35	TDG36	TDG37	TDG38	TDG39
1	5	5	2	3	2	3	4	5	1	2	2	3	4	4	3	4	2	4	4	5
2	5	5	1	4	5	4	5	3	4	4	3	4	2	4	3	2	1	3	2	4
3	4	5	1	2	4	4	3	5	3	4	3	2	1	4	4	4	4	5	4	4
4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	3	3	2	1	1
5	3	5	3	1	1	3	3	2	1	1	2	3	3	1	2	3	1	1	1	1
6	4	4	4	1	1	1	1	4	1	1	2	3	1	1	2	3	2	2	2	4
7	3	2	1	2	4	4	1	4	3	1	2	3	2	1	4	4	1	5	5	5
8	1	4	1	5	5	5	5	5	4	1	4	4	1	4	5	4	5	5	5	5
9	1	4	3	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	1	2	2	2	1	1	1
10	5	5	4	1	1	2	2	3	2	1	2	2	2	4	4	3	3	4	5	5
11	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	5	5
12	2	3	2	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
13	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5
14	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	1	2	2
15	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	1	2	1	1	2	2	1
16	4	3	3	2	1	2	3	1	4	1	2	1	1	5	5	4	4	5	5	5
17	2	2	2	3	2	3	4	5	1	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3
18	3	1	4	4	5	4	5	3	4	4	3	4	2	5	4	4	4	4	5	4
19	4	4	4	2	4	4	3	5	3	4	3	2	1	1	5	4	4	4	4	4
20	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	5
21	5	5	4	1	1	3	3	2	1	1	2	3	3	4	3	2	1	3	2	4
22	5	4	5	1	1	1	1	4	1	1	2	3	1	4	4	4	4	5	4	4
23	2	2	2	2	4	4	1	4	3	1	2	3	2	1	2	3	3	2	1	1
24	4	4	4	5	5	5	5	5	4	1	4	4	1	1	2	3	1	1	1	1
25	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	1	2	3	2	2	2	4

26	5	5	4	1	1	2	2	3	2	1	2	2	2	1	4	4	1	5	5	5
27	5	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	5	5	5	5
28	2	2	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	1	2	2	2	1	1	1
29	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	5	5
30	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5
31	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4	5	4	4	5	4
32	1	1	1	2	1	2	3	1	4	1	2	1	1	4	4	4	4	4	5	5
33	4	4	1	3	2	3	4	5	1	2	2	3	4	4	4	2	2	1	2	2
34	4	2	2	4	5	4	5	3	4	4	3	4	2	1	2	1	1	2	2	1
35	2	4	2	2	4	4	3	5	3	4	3	2	1	5	5	4	4	5	5	5
36	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
37	4	3	1	1	1	3	3	2	1	1	2	3	3	5	4	4	4	4	5	4
38	4	4	4	1	1	1	1	4	1	1	2	3	1	1	5	4	4	4	4	4
39	4	4	4	2	4	4	1	4	3	1	2	3	2	4	3	4	2	4	4	5
40	2	2	3	5	5	5	5	5	4	1	4	4	1	4	3	2	1	3	2	4
41	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4
42	4	4	3	1	1	2	2	3	2	1	2	2	2	1	2	3	3	2	1	1
43	2	1	2	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	1	2	3	1	1	1	1
44	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	1	2	3	2	2	2	4
45	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	1	4	4	1	5	5	5
46	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
47	5	5	4	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	1	2	2	2	1	1	1
48	4	4	4	2	1	2	3	1	4	1	2	1	1	4	4	3	3	4	5	5
49	3	4	4	3	2	3	4	5	1	2	2	3	4	4	4	5	4	5	5	5
50	5	5	5	4	5	4	5	3	4	4	3	4	2	4	4	5	4	4	5	4
51	5	5	4	2	4	4	3	5	3	4	3	2	1	4	4	4	4	4	5	5

52	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	1	2	2
53	3	1	2	1	1	3	3	2	1	1	2	3	3	1	2	1	1	2	2	1
54	2	3	2	1	1	1	1	4	1	1	2	3	1	5	5	4	4	5	5	5
55	2	4	2	2	4	4	1	4	3	1	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3
56	1	4	3	5	5	5	5	5	4	1	4	4	1	5	4	4	4	4	5	4
57	5	5	3	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	1	5	4	4	4	4	4
58	4	3	4	1	1	2	2	3	2	1	2	2	2	4	3	4	2	4	4	5
59	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	3	2	1	3	2	4
60	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
61	2	2	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	1	2	3	3	2	1	1
62	3	2	3	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	1	2	3	1	1	1	1
63	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	1	2	3	2	2	2	4
64	2	2	3	2	1	2	3	1	4	1	2	1	1	1	4	4	1	5	5	5
65	3	3	2	3	2	3	4	5	1	2	2	3	4	4	5	4	5	5	5	5
66	2	3	4	4	5	4	5	3	4	4	3	4	2	1	2	2	2	1	1	1
67	5	4	3	2	4	4	3	5	3	4	3	2	1	4	4	3	3	4	5	5
68	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5
69	2	4	3	1	1	3	3	2	1	1	2	3	3	4	4	5	4	4	5	4
70	5	4	4	1	1	1	1	4	1	1	2	3	1	4	4	4	4	4	5	5
71	4	5	4	2	4	4	1	4	3	1	2	3	2	4	4	2	2	1	2	2
72	4	4	4	5	5	5	5	5	4	1	4	4	1	1	2	1	1	2	2	1
73	2	2	1	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5
74	4	4	1	1	1	2	2	3	2	1	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3
75	4	3	2	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	5	4
76	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	1	5	4	4	4	4	4
77	4	3	2	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	2	4	4	5

78	3	2	3	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	1	3	2	4
79	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	5	4	4
80	2	2	2	2	1	2	3	1	4	1	2	1	1	1	2	3	3	2	1	1
81	3	3	3	3	2	3	4	5	1	2	2	3	4	1	2	3	1	1	1	1
82	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	3	4	2	1	2	3	2	2	2	4
83	2	4	2	2	4	4	3	5	3	4	3	2	1	1	4	4	1	5	5	5
84	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
85	4	4	4	1	1	3	3	2	1	1	2	3	3	1	2	2	2	1	1	1
86	4	5	4	1	1	1	1	4	1	1	2	3	1	4	4	3	3	4	5	5
87	3	3	2	2	4	4	1	4	3	1	2	3	2	4	4	5	4	5	5	5
88	3	4	3	5	5	5	5	5	4	1	4	4	1	4	4	5	4	4	5	4
89	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5
90	4	3	4	1	1	2	2	3	2	1	2	2	2	4	4	2	2	1	2	2
91	3	2	2	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	1	2	1	1	2	2	1
92	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5
93	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3
94	4	4	2	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
95	5	5	4	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	1	5	4	4	4	4	4
96	4	4	5	2	1	2	3	1	4	1	2	1	1	2	2	3	4	1	2	3
97	5	4	3	5	4	4	1	1	1	1	4	1	1	4	3	4	2	1	2	3
98	2	2	2	4	5	4	2	4	4	1	4	3	1	4	3	2	1	1	4	4
99	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	1	4	4	4	4	4	5	4
100	3	3	3	2	2	1	5	5	5	4	4	4	4	1	2	3	3	1	2	2
101	4	4	3	4	4	1	1	1	2	2	3	2	1	1	2	3	1	4	4	3
102	4	4	3	4	3	2	5	5	5	5	4	4	4	1	2	3	2	4	4	5
103	3	2	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	1	4	4	1	4	4	5

104	4	4	3	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
105	4	3	2	3	5	5	4	4	3	3	4	3	4	1	2	2	2	4	4	2
106	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	2	4	4	4	3	3	1	2	1
107	1	2	2	2	2	1	2	3	1	4	1	4	1	4	4	5	4	5	5	4
108	2	3	3	3	3	2	3	4	5	1	2	1	2	4	4	5	4	4	3	3
109	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
110	4	2	4	2	2	4	4	3	5	3	4	3	4	5	5	4	1	4	4	1
111	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
112	1	4	4	4	1	1	3	3	2	1	1	1	1	3	3	4	1	2	2	2
113	1	4	5	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	2	2	4	4	4	3	3
114	5	5	4	2	4	4	2	2	5	5	4	3	3	2	2	4	2	5	5	5
115	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	2	5	5	4	4	4	4	4
116	3	1	2	1	1	2	3	3	2	2	4	3	4	4	4	5	3	2	2	2
117	2	3	2	2	4	4	2	2	5	5	4	3	3	2	2	4	2	5	5	5
118	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	3	2	5	5	4	4	4	4	4
119	1	4	3	1	1	2	3	3	2	2	4	3	4	4	4	5	3	2	2	2
120	5	5	3	2	4	4	2	2	5	5	4	3	3	2	2	4	2	5	5	5
121	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	2	5	5	4	2	5	5	5
122	4	4	3	1	1	2	3	3	2	2	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4
123	4	4	4	2	4	4	2	2	5	5	4	3	3	2	2	4	3	2	2	2
124	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	2	5	5	4	2	5	5	5
125	3	2	3	1	1	2	3	3	2	2	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4
126	3	2	2	2	4	4	2	2	5	5	4	3	3	2	2	4	3	2	2	2
127	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	2	5	5	4	2	5	5	5
128	3	3	2	1	1	2	3	3	2	2	4	3	4	4	4	5	2	5	5	5
129	2	3	4	2	4	4	2	2	5	5	4	3	3	2	2	4	4	4	4	5

130	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	2	5	5	4	3	2	2	4
131	4	5	3	1	1	2	3	3	2	2	4	3	4	4	4	5	2	5	5	2
132	2	4	3	2	4	4	2	2	5	5	4	3	3	2	2	4	4	4	4	5
133	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	2	5	5	4	3	2	2	4
134	5	5	4	1	1	2	3	3	2	2	4	3	4	4	4	5	2	5	5	2
135	3	1	2	2	4	4	2	2	5	5	4	3	3	2	2	4	2	5	5	5
136	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	5	3	2	5	5	4	4	4	4	5
137	2	4	2	1	1	2	3	3	2	2	4	3	4	4	4	5	3	2	2	4
138	1	4	3	2	4	4	2	2	5	5	4	3	3	2	2	4	2	5	5	2
139	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	2	5	5	4	4	4	4	5
140	4	3	4	1	1	2	3	3	2	2	4	3	4	4	4	5	3	2	2	4
141	4	4	3	2	4	4	2	2	5	5	4	3	3	2	2	4	2	5	5	2
142	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	2	5	5	4	2	5	5	5
143	2	2	3	1	1	2	3	3	2	2	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5
144	3	2	3	2	4	4	4	5	4	3	5	4	3	2	2	4	3	2	2	5
145	3	2	2	2	3	4	4	4	4	2	4	3	2	5	5	4	2	5	5	4
146	2	2	3	3	2	4	4	2	2	2	4	2	4	4	4	5	4	4	4	2
147	3	3	2	3	4	4	4	4	4	1	4	4	3	2	2	4	3	2	2	5
148	2	3	4	4	1	1	2	3	3	5	4	4	2	5	5	4	2	5	5	4
149	5	4	3	3	1	1	2	3	1	4	4	4	4	4	4	5	2	5	5	2
150	4	5	3	4	3	1	2	3	2	4	5	4	3	2	2	4	4	4	4	5
151	2	4	3	3	4	1	4	4	1	4	4	4	2	5	5	4	3	2	2	5
152	5	5	4	3	4	4	5	4	5	2	2	2	4	4	4	5	2	5	5	4
153	5	5	4	2	2	1	2	2	2	3	4	4	3	2	2	4	4	4	4	2
154	3	1	2	3	4	4	4	3	3	3	2	2	2	5	5	4	3	2	2	5
155	2	3	2	4	5	4	4	5	4	2	4	3	4	4	4	5	2	5	5	4



182	3	2	3	3	4	4	5	4	5	2	1	4	1	3	3	2	1	1	2	3
183	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	5	2	1	1	1	4	1	1	2	3
184	2	2	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	4	4	1	4	3	1	2	3
185	3	3	2	4	5	4	4	5	4	2	3	3	5	5	5	5	4	1	4	4
186	2	3	4	5	4	4	4	5	4	3	4	2	1	3	3	2	1	1	2	3
187	5	4	3	4	3	4	4	4	4	2	4	3	1	1	1	4	1	1	2	3
188	4	5	3	4	2	4	4	2	2	5	4	2	4	4	1	4	3	1	2	3
189	2	4	3	2	4	4	4	5	4	3	2	5	5	5	5	5	4	1	4	4
190	5	5	4	2	3	4	4	4	4	2	4	3	5	5	4	4	4	4	5	4
191	5	5	4	3	2	4	4	2	2	2	4	2	1	2	2	3	2	1	2	2
192	3	1	2	3	4	4	4	4	4	1	2	2	5	5	5	4	4	4	4	3
193	2	3	2	4	1	1	2	3	3	5	3	1	5	5	5	5	5	4	4	5
194	2	4	2	3	1	1	2	3	1	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	5
195	1	4	3	4	3	1	2	3	2	4	4	1	5	4	4	3	3	4	4	4
196	5	5	3	3	4	1	4	4	1	4	4	5	2	2	2	2	2	4	4	2
197	4	3	4	3	4	4	5	4	5	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
198	4	4	3	2	2	1	2	2	2	3	3	3	1	3	3	2	1	1	2	3
199	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	5	4	1	1	1	4	1	1	2	3
200	2	2	3	4	5	4	4	5	4	2	5	4	4	4	1	4	3	1	2	3
201	3	2	3	5	4	4	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	4	1	4	4
202	3	2	2	4	3	4	4	4	4	2	2	2	1	3	3	2	1	1	2	3
203	2	2	3	4	2	4	4	2	2	5	5	4	1	1	1	4	1	1	2	3
204	3	3	2	2	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	1	4	3	1	2	3
205	2	3	4	2	3	4	4	4	4	2	2	2	5	5	5	5	4	1	4	4
206	5	4	3	3	2	4	4	2	2	2	3	1	5	5	4	4	4	4	5	4
207	4	5	3	3	4	4	4	4	4	1	3	2	1	2	2	3	2	1	2	2

208	2	4	3	4	1	1	2	3	3	5	4	1	5	5	5	4	4	4	4	3
209	5	5	4	3	1	1	2	3	1	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5
210	5	5	4	4	3	1	2	3	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	5
211	3	1	2	3	4	1	4	4	1	4	3	3	5	4	4	3	3	4	4	4
212	2	3	2	3	4	4	5	4	5	2	5	4	2	2	2	2	2	4	4	2
213	2	4	2	2	2	1	2	2	2	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
214	1	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	1	3	3	2	1	1	2	3
215	5	5	3	4	5	4	4	5	4	2	2	2	1	1	1	4	1	1	2	3
216	4	3	4	5	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	1	4	3	1	2	3
217	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	4	4	5	5	5	5	4	1	4	4
218	4	4	4	4	2	4	4	2	2	5	2	2	1	3	3	2	1	1	2	3
219	2	2	3	2	4	4	4	5	4	3	3	1	1	1	1	4	1	1	2	3
220	3	2	3	2	3	4	4	4	4	2	3	2	4	4	1	4	3	1	2	3
221	3	2	2	3	2	4	4	2	2	2	4	1	5	5	5	5	4	1	4	4
222	2	2	3	3	4	4	4	4	4	1	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4
223	3	3	2	4	1	1	2	3	3	5	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2
224	2	3	4	3	1	1	2	3	1	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	3
225	5	4	3	4	3	1	2	3	2	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5
226	4	5	3	3	4	1	4	4	1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
227	2	4	3	3	4	4	5	4	5	2	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4
228	5	5	4	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2
229	5	5	4	3	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
230	3	1	2	4	5	4	4	5	4	2	4	4	1	3	3	2	1	1	2	3
231	2	3	2	5	4	4	4	5	4	3	2	2	1	1	1	4	1	1	2	3
232	2	4	2	4	3	4	4	4	4	2	3	1	4	4	1	4	3	1	2	3
233	1	4	3	4	2	4	4	2	2	5	3	2	5	5	5	5	4	1	4	4

234	5	5	3	2	4	4	4	5	4	3	4	1	1	3	3	2	1	1	2	3
235	4	3	4	2	3	4	4	4	4	2	4	5	1	1	1	4	1	1	2	3
236	4	4	3	3	2	4	4	2	2	2	2	2	4	4	1	4	3	1	2	3
237	4	4	4	3	4	4	4	4	4	1	3	3	5	5	5	5	4	1	4	4
238	2	2	3	4	1	1	2	3	3	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4
239	3	2	3	3	1	1	2	3	1	4	5	4	1	2	2	3	2	1	2	2
240	3	2	2	4	3	1	2	3	2	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3
241	2	2	3	3	4	1	4	4	1	4	2	2	5	5	5	5	5	4	4	5
242	3	3	2	3	4	4	5	4	5	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
243	2	3	4	2	2	1	2	2	2	3	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4

