



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO MAESTRÍA EN
GESTIÓN PÚBLICA**

**Habilidades directivas y toma de decisiones en la oficina de
comando del personal del ejército - Lima, 2022**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro En Gestión Pública

AUTOR:

Cochachi Baldeon, Luis Alberto (orcid.org/ 0000-0002-2503-6363)

ASESORA:

Dra. Sonia Lidia Romero Vela (orcid.org/ 0000-0002-9403-410X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reformas y Modernización del Estado

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Fortalecimiento de la democracia, liderazgo y ciudadanía

LIMA — PERÚ

2022

Dedicatoria

A mi familia, por apoyarme en todas las decisiones de mi vida, ya que han sido un ejemplo de superación para alcanzar mis metas

Agradecimiento

En primer lugar, agradezco a Dios por esta oportunidad, así como también a la Universidad Cesar Vallejo, a los maestros de esta escuela por su paciencia y enseñanza, por sobre todo a mi asesor por sus pautas, orientación y paciencia infinita para hacer posible esta investigación

Índice de contenidos

| | Pág. |
|---|-------------|
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Índice de contenidos | iv |
| Índice de tablas | v |
| Índice de figuras | vi |
| Resumen | vii |
| Abstract | viii |
| I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| II. MARCO TEÓRICO | 5 |
| III. METODOLOGÍA | 16 |
| 3.1. Tipo y diseño de investigación | 16 |
| 3.2. Variables y operacionalización | 16 |
| 3.3. Población, muestra y muestreo | 18 |
| 3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos | 19 |
| 3.5. Procedimiento | 21 |
| 3.6. Método de análisis de análisis | 21 |
| 3.7. Aspectos éticos | 22 |
| IV. RESULTADOS | 23 |
| V. DISCUSIÓN | 32 |
| VI. CONSLUSIONES | 36 |
| VII. RECOMENDACIONES | 37 |
| REFERENCIAS | 38 |
| Anexos | 45 |

Índice de tablas

| | Pág. |
|---|-------------|
| Tabla 1 Matriz de operacionalización | 17 |
| Tabla 2 Matriz de operacionalización | 18 |
| Tabla 3 Validación de juicios de experto | 20 |
| Tabla 4 Resultado del Alpha de Cronbach | 21 |
| Tabla 5 Tablas de tabulación cruzada de las variables habilidades directivas y toma de decisiones | 23 |
| Tabla 6 Tablas de tabulación cruzada de la dimensión habilidades técnicas y toma de decisiones | 24 |
| Tabla 7 Tablas de tabulación cruzada de la dimensión habilidades de trato personal y toma de decisiones | 25 |
| Tabla 8 Tablas de tabulación cruzada de la dimensión habilidades conceptuales y toma de decisiones | 26 |
| Tabla 7 Prueba de normalidad | 27 |
| Tabla 9 Correlación entre las habilidades directivas y toma de decisiones | 28 |
| Tabla 10 Correlación entre la dimensión habilidades técnicas y toma de decisiones | 29 |
| Tabla 11 Correlación entre la dimensión habilidades de trato personal y toma de decisiones | 30 |
| Tabla 12 Correlación entre la dimensión habilidades conceptuales y toma de decisiones | 31 |

Índice de figuras

| | Pág. |
|--|-------------|
| Figura 1 Nivel variable habilidades directivas | 23 |
| Figura 2 Nivel variable habilidades técnicas | 24 |
| Figura 3 Nivel variable habilidades trato personal | 25 |
| Figura 4 Nivel variable habilidades conceptuales | 26 |

Resumen

La presente tesis se enmarcó en la línea de investigación Reformas y Modernización del Estado. El objetivo de la investigación fue Determinar la relación entre las habilidades directivas y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022. La investigación fue de tipo aplicada, con diseño no experimental, de corte transversal, correlacional. La población estuvo conformada por el personal de la oficina de comando del personal del ejército. La muestra estuvo conformada por 109 personas. La técnica utilizada para la recolección de información fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. El cuestionario para medir la variable habilidades directivas estuvo conformado por 31 ítems y el cuestionario para medir la variable toma de decisiones por 20 ítems. Se utilizará el software estadístico SPSS versión 25 para procesar los datos. Se utilizó el software estadístico SPSS versión 25 para procesar los datos. Los resultados de la investigación determinaron que la variable habilidades directiva se relaciona directa y significativamente con la variable toma de decisiones, con un coeficiente de correlación de $\rho = 0.459^{**}$ con un p_valor calculado de 0.000 lo que permitió la comprobación de la hipótesis planteada concluyendo que la relación entre las variables es positiva moderada.

Palabras clave: habilidades directivas, toma de decisiones, habilidades técnicas, evaluaciones, conceptuales.

Abstract

This thesis was framed in the line of research Reforms and Modernization of the State. The objective of the research was to determine the relationship between managerial skills and decision-making in the army personnel command office, Lima, 2022. The research was of an applied type, with a non-experimental, cross-sectional, correlational design. The population was made up of the personnel of the command office of the army personnel. The sample consisted of 110 workers. The technique used to collect information was the survey and the instrument was the questionnaire. The questionnaire to measure the managerial skills variable consisted of 31 items and the questionnaire to measure the decision-making variable by 20 items. SPSS version 25 statistical software will be used to process the data. SPSS version 25 statistical software was used to process the data. The results of the investigation determined that the managerial skills variable is directly and significantly related to the decision-making variable, with a correlation coefficient of $\rho = 0.459^{**}$ with a calculated p_value of 0.000, which allowed the verification of the proposed hypothesis, concluding that the relationship between the variables is positive moderate.

Keywords: management skills, decision making, technical skills, evaluations, conceptual

I. INTRODUCCIÓN

Desde una perspectiva internacional, es bien sabido que en las entidades el equipo directivo es la fuerza elemental en el crecimiento de toda organización. (Ascón et al., 2018), por lo que las habilidades directivas se consideran relevantes e importantes para liderar el trabajo institucional y mejorar los procesos de servicios de las mismas (Ruíz y Villavicencio, 2020). Las habilidades directivas juegan un rol muy influyente en el crecimiento de sus instituciones (Bedoya et al., 2019). En tanto, la toma de decisiones es de suma importancia, ya que la entidad debe analizar la situación para identificar los problemas (Mota, 2020) y así entender la complejidad del proceso; los cuales servirán como información para demostrar la gestión organizacional e implementar reformas orientadas a la misión y la visión (Cruz, 2021). En México, las habilidades personales, interpersonales y de equipo son singularidades importantes para lograr resultados favorables a partir de metas establecidas (Ramírez, 2018). Asimismo, en España se valoran mucho las habilidades directivas para aportar eficiencia y beneficios emocionales (Pereda, 2016).

En el Perú, la presencia de personas deshonestas, inmorales e incluso delincuentes en altos cargos de confianza del Estado ha sido común durante mucho tiempo en el contexto de la administración pública (Luján, 2017). De esta manera, en muchos casos se carece de habilidades gerenciales porque se evidencia que los protagonistas del hecho delictivo no han recibido la formación moral y preparación académica para ocupar altos cargos (Ceplan, 2019). Hoy, los empleadores están obligando a los trabajadores a cambiar sus expectativas, especialmente a los millennials que están desarrollando nuevas formas de trabajar, producir y consumir. Dado esto, las organizaciones son notablemente lentas para desarrollar habilidades de gestión para desarrollar sus jerarquías (Obeidat, 2019).

A nivel local, en el Ejército del Perú, la administración interna se compone de comandos de apoyo que ejecutan procesos y actividades para realizar el apoyo administrativo, técnico y normativo al personal, educación y doctrina, logística, inteligencia, reservas y funciones específicas de movilización como asuntos civiles, sanidad y operaciones terrestres, apoyo al desarrollo nacional, economía,

generación de recursos y demás funciones inherentes a las Fuerzas Armadas del Perú. El Comando de Personal del Ejército es el ente encargado de realizar las actividades del personal del Ejército y asesorar al Comando del Ejército, obviamente en la toma de decisiones en el área de personal, en el curso de las operaciones los líderes toman directamente decisiones, planes y acciones. Los comandantes luchan contra un enemigo que piensa y se adapta en un área operativa donde ocurren muchos eventos simultáneamente. Los comandantes a menudo tienen dificultades para predecir exactamente cómo actuará o reaccionará un enemigo, cómo reaccionará una población o percibirá una acción amiga, o cómo se desarrollará un evento. En estos entornos operativos complejos, dinámicos e inciertos, los comandantes realizan una amplia gama de operaciones. Asimismo, los comandantes y estados mayores toman innumerables decisiones en operaciones bajo condiciones cambiantes. Otra problemática es que, debido a la incertidumbre inherente a todas las operaciones militares, los comandantes asumen riesgos al tomar decisiones. Ante una situación incierta, es natural dudar y recopilar más información para reducir la incertidumbre; si bien esperar y recopilar información puede reducir esta incertidumbre, no la eliminará, y la espera puede incluso pasar al enemigo. Es hora de tomar la iniciativa o empeorar las cosas y aumentarlas.

Por ello se propuso la pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022? Los problemas específicos son: 1) ¿Cuál es la relación entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022?, 2) ¿Cuál es la relación entre las habilidades de trato personal y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022? 3) ¿Cuál es la relación entre las habilidades conceptuales y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022?

En cuanto a la justificación, se consideraron los siguientes puntos: Teoría: La investigación realizada constituye un aporte teórico que aumenta la comprensión del impacto de las habilidades gerenciales actuales. Pues ha ido mejorando continuamente, no tanto por el desarrollo de aportes teóricos, prácticos o

disciplinarios, sino por el testimonio y aportes de diversos autores. **Practica:** La contribución de este estudio de investigación es primordial ya que proporcionará a los funcionarios y gerentes de las estaciones entender los distintos elementos de las habilidades gerenciales, seguir percibiendo las dimensiones que la comprenden y la relación entre cada dimensión. Las herramientas utilizadas en este estudio pueden ser utilizadas como herramientas de autoevaluación objetiva ya que están bien fundamentadas y validadas empíricamente o en futuras investigaciones para profundizar la investigación utilizando estas variables de estudio en otros contextos a nivel estatal. **Metodológica:** Para este estudio se propuso el método de la deducción hipotética, que es la base de toda investigación científica. También se realizarán observaciones del fenómeno objeto de estudio, a partir de las cuales se formularán las respectivas preguntas e hipótesis, seguidas del correspondiente análisis para comprobar y verificar la veracidad de los enunciados derivados. Este enfoque combina la reflexión racional (formulaciones hipotéticas y deductivas) con la observación de la realidad.

En relación a los objetivos, se definió como objetivo general: Determinar la relación entre las habilidades directivas y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022. Los objetivos específicos son: a) 1) Determinar la relación entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022, 2) Determinar la relación entre las habilidades de trato personal y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022, 3) Determinar la relación entre las habilidades conceptuales y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022.

En relación con las hipótesis de la investigación se plantea como hipótesis general: Existe relación entre las habilidades directivas y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022. Los objetivos específicos son: 1) Existe relación entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022. 2) Existe relación entre las habilidades de trato personal y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022. **3) Existe relación entre las**

habilidades conceptuales y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022

II. MARCO TEÓRICO

A nivel internacional tenemos: En Ecuador, Gómez (2020) identificó la relación entre la organización institucional y la toma de decisiones. Según sus resultados se evidenció que los encuestados señalaron que las variables predominaron el nivel regular y eficiente, asimismo, se evidenció que existe la relación entre la variable organización y toma de decisiones con un $\rho = 0,594$, p de 0,000, siendo esta positiva moderada, es decir, si la organización se considera eficientemente, entonces la toma de decisiones también lo es, y viceversa.

En Ecuador, Justavino (2020) tuvo como finalidad determinar el impacto de las habilidades directivas en la gestión educativa. Sus resultados evidenciaron un coeficiente de 0,303 y un $p = 0,273 > 0,05$, no existiendo relación entre las variables las habilidades directivas no necesariamente tienen la misma dirección alta.

En Guayaquil, Arriaga y Lavayen (2020) tuvieron como finalidad estudiar la relación entre la productividad laboral y la toma de decisiones. Utilizar niveles de correlación y métodos cuantitativos. Se encuestó a 1.279 colaboradores del área de monitoreo de la empresa. Sus resultados mostraron una correlación positiva de $r = 0.367$, concluyendo que la productividad de los empleados es fundamental en la toma de decisiones, y a menudo se proponen planes de mejora para ayudar a los servicios de control a aumentar la productividad.

Ecuador, Guerrero (2019) En su obra se busca construir relaciones entre las habilidades directivas y las relaciones interpersonales en las entidades. Entre los resultados obtenidos, las estadísticas muestran una correlación entre las variables, es decir, un coeficiente de $\rho = 0,689$, lo que permite concluir que las relaciones interpersonales sí están directamente relacionadas con las habilidades gerenciales de las entidades estudiadas.

Ecuador, Prado (2019) El propósito de demostrar la relación entre las habilidades directivas y la gestión educativa. De los resultados descriptivos, el 4,0% de los docentes consideró que el nivel de percepción de la habilidad gerencial fue bajo, medio 52,0%, alto 44,0% y el coeficiente de correlación fue de 0,843, lo que indica que existe una correlación significativa, positiva y alta entre

ambos, es decir, la educación gerencial es efectiva si el nivel de habilidades gerenciales se considera alto y viceversa.

Ecuador, Guarnizo (2018) En su investigación sobre las habilidades directivas como eje fundamental de la gestión de recursos humanos en las entidades, el objetivo general es poder identificar la relación entre las habilidades directivas y la gestión de recursos humanos, utilizando un método que es descriptivo de correlación, La muestra del estudio es de 268 empleados. , utilizando métodos cuantitativos para concluir que los empleados de la entidad creen que la agencia no fue seleccionada a través de un proceso de contratación transparente y afirmaron que no tenían la experiencia requerida ni la competencia suficiente para desempeñar el cargo, lo que indica que No hay mejora en la gestión de la modelo de permiso.

A nivel nacional, Figueroa (2021), que tiene como objetivo comprender las habilidades gerenciales y administrativas de una entidad, concluyó que el 78,57% de los funcionarios dijeron que los gerentes tienen habilidades gerenciales altas porque administran bien, mientras que el 70,24% de los trabajadores de servicios dijeron que deben demostrar una alta gerencia alta. nivel de tareas unitarias de trabajo; a nivel de inferencia, se encontró relación entre habilidades gerenciales y administración, a nivel teórico, el coeficiente rs fue de 0.452, $p < 0.05$ fue confirmado anteriormente y fue estadísticamente significativo.

Por otro lado, Haynes (2021) tiene como objetivo identificar las competencias gerenciales en la sede del INABIF y su relación con la gestión por procesos. Los resultados muestran que existe una correlación significativa entre las habilidades gerenciales de la sede INABIF 2020-2021, el nivel de significación es $p < 0.0006$, el coeficiente de correlación es 0.525 y existe una correlación significativa.

Según Díaz (2021) cuyo objetivo es desarrollar habilidades de gestión y satisfacción laboral entre los colaboradores permanentes de los Proyectos Especiales del Programa GORE. Los resultados obtenidos de esta encuesta nos llevan a concluir que existe una correlación directa y significativa del 5% entre la variable habilidades directivas y la satisfacción laboral, con un valor del coeficiente de correlación de Spearman de 0,868.

En su investigación Quispe (2020) pretende demostrar el nivel de relación entre la gestión estratégica y la toma de decisiones en las entidades estatales. Finalmente se determina el producto del estudio, existiendo una relación significativa, directa y alta entre la dirección estratégica y las variables de decisión, la cual se obtiene por el coeficiente de correlación de Spearman, $r_h=0.872$, indicando que existe una mejor estrategia de dirección.

En cuanto a Díaz (2018), cuyo objetivo es comprender la relación entre la toma de decisiones y la productividad en las entidades públicas, muestra una relación significativa entre la toma de decisiones y la productividad, siendo el coeficiente de correlación de Pearson $r = 0,826$.

En cuanto a la fundamentación teórica de la variable habilidades directivas, según Silva (2021) el gobierno intenta explicar los conocimientos relacionados con la gestión o la orientación gerencial desde seis perspectivas ideológicas diferentes: (1) procedimientos; (2) Juicio empírico; (3) Comportamiento humano, (4) Instituciones sociales, (5) decisión y (5) Cuantificación matemática. Además, este enfoque divergente produce una teoría amplia de la actividad gerencial y requiere una categorización y presentación de paradigmas en la filosofía gerencial, como lo demuestra el trabajo de McGregor, quien dirigió la tarea, que ayuda a distinguir entre las dos tendencias principales.

Según Madero-Gómez y Rodríguez Delgado (2018) McGregor precisa en su teoría X y Y como la mediocridad de las masas disfrazadas y supone que a la mayoría de los trabajadores no les gusta su trabajo, es decir, no quieren perseguir o asumir responsabilidades, por lo que simplemente les gusta el liderazgo de la empresa, sin equipo (Resuelven problemas organizacionales, trabajan solo con recompensas o temen perder su trabajo, no tienen iniciativa, son perezosos, están motivados solo a nivel fisiológico y de seguridad, requieren supervisión, son presionados y sancionados constantemente para lograr las metas organizacionales. Así, según esta teoría, los líderes asumen un liderazgo autoritario (Plasencia e Hidalgo, 2021). Según los supuestos de McGregor sobre la Teoría Y no implican necesariamente que las decisiones deban tomarse por consenso, ni son un apoyo contradictorio al uso del liderazgo autoritario, sino que ven a los gerentes ejerciendo poder entre los líderes (Lazzati y Tailhade (2019).

No obstante McGreggor también considera a la Teoría X como una teoría que conduce a una severa subproductividad al no explotar el potencial de los trabajadores, en este sentido Govea et al. (2019) señalan que McGreggor menciona dos formas de pensar , sugiriendo que A las dos teorías básicas, Teoría X y Teoría Y, además, los líderes de la primera teoría ven a los trabajadores como personas que solo son amenazadas antes del trabajo, mientras que los líderes de la segunda teoría ven al recursos humanos como lo que quieren siendo solo sujetos que necesitan trabajo.

En cuanto a las habilidades, García et al. (2017) señalaron al término como una actitud adoptada consciente o involuntariamente a lo largo del juego, mientras que Rojas y González (2018) se refieren al juego desde una perspectiva psicopedagógica. Se controlan las conductas que surgen y se desarrollan durante este período. En cuanto a las habilidades directivas, el único punto considerado son los gerentes, aquellos que solo envían (Pereda-Pérez et al. 2018) es decir, realizan trámites administrativos, motivados por sus actitudes, comportamientos y una fuerte motivación positiva al trabajo y la docencia, contribuyen a hacerlo bien - presencia y educación del clima institucional (Pazmiño et al, 2019) dicen que esto significa que las habilidades directivas incluyen las habilidades, competencias y actitudes que debe poseer un supervisor educativo para liderar un equipo de trabajo bajo su liderazgo, teniendo en cuenta su entorno y promoviendo el logro de las metas educativas.

Para Mehralian et al. (2020) precisó que la competencia gerencial se refiere a los conocimientos, habilidades y experiencia que suelen ser proporcionados por defecto y comúnmente utilizados por los gerentes, y nuevamente, es la capacidad del gerente para innovar y mantener una posible ventaja competitiva. Se observó que estas competencias de directivos les permiten afrontar el entorno en el que se desenvuelve la entidad y mejorar de forma eficaz, eficiente y continua el desempeño de la organización (Whetten y Cameron, 2016).

Desde otro punto, Ascón et al. (2021), refirieron sobre la pirámide de habilidades directivas que agrupa las competencias reconocidas, teniendo en cuenta el nivel de atribución, que luego pueden conducir a posiciones más altas a medida que avanza la carrera docente. Para ello, es muy necesario dominar estas

habilidades, traducidas principalmente en desarrolladores y conceptos. Cabe señalar que la pirámide de habilidades directivas considera cuatro niveles: (1) Habilidades básicas, incluyendo los procesos de gestión (planificación, organización, mando y control), (2) Habilidades basadas en el desarrollo de los empleados: relacionadas con motivar, capacitar, entrenar, involucrar a los empleados, etc. (3) Habilidades que afectan el compromiso de los empleados, como la productividad y la gestión del tiempo, y (4) Aprendizaje y desarrollo basados en el liderazgo. Asimismo, las habilidades gerenciales se dividen en tres categorías, así: (1) habilidades basadas en la capacidad de usar conocimientos técnicos, con la capacidad de implementar estos procesos en un área específica, (2) habilidades basadas en la capacidad de ver una organización como un holístico, distinguiendo cada elemento y presentándolo a través de relaciones de perspectiva estratégica para comprender el alcance y el diseño de los modelos administrativos e institucionales actuales, (3) habilidades que son necesarias y requeridas para que los gerentes trabajen con ellos, capacitarlos, persuadirlos o motivarlos (Pazmiño et al., 2019).

Para Madrigal (2009), las habilidades directivas se consideran comportamientos más que atributos de personalidad o tendencias estilísticas, siendo estas últimas un conjunto de comportamientos identificables que realizan las personas y conducen a determinados hallazgos. Para las dimensiones de las variables, lo propuesto por Katz, R. (1974) y adaptado de Mendoza et al. (2019) quienes señalaron lo siguiente: dimensión habilidades técnicas: son habilidades que permiten gestionar la fuerza de trabajo, técnicas que subsanan algunas de las debilidades de una organización que se presentan en la metodología. Por lo tanto, los supervisores deben estar de acuerdo en apoyar las diferentes actividades que emprende la comunidad educativa, razón por la cual estas habilidades son necesarias para procesos prácticos o técnicos, incluyendo el desempeño de trabajos específicos en una organización (Baribor y Frank, 2019; Griffin y Fan, 2016). Para Batao y Cenas, (2020) refirió a la capacidad de comprender, implementar el manejo técnico de las habilidades aplicando conocimientos técnicos en diferentes campos para formular tareas específicas. La entidad debe entonces orientar sus objetivos hacia la obtención de nuevos horizontes o conocimientos, brindando información y respondiendo rápidamente lo que se necesita para que

tenga un ambiente para adaptarse y confiar en algunos de los riesgos que pueda enfrentar. La comprensión y la flexibilidad son importantes para las instituciones porque pueden obtener mejores rendimientos (Gunawan, 2020).

Dimensión habilidades de trato personal, son la capacidad del gerente para comprender y conectarse con individuos y grupos para motivar a otros y desempeñarse mejor. Por lo tanto, los gerentes con las habilidades para investigar problemas, analizar problemas y encontrar algún aspecto de las soluciones pueden diagnosticar y analizar problemas continuos en una organización para identificar: comprender las relaciones de causa y efecto y mejorar los controles y vínculos. Recompensar a los miembros del comportamiento deseado (Griffin y Van, 2016; Fedorowich et al., 2020). Al respecto, Chen y Sripthon (2021) consideraron que las habilidades interpersonales se reflejan en las relaciones públicas de las instituciones educativas, y los seguidores toman como ejemplo el comportamiento del director para verificar si el director se preocupa por el trabajo del docente y el logro de las metas. Objetivo. También Hartinaha et al. (2019) argumentaron que, además de aspectos importantes de la motivación, un entorno de trabajo propicio es fundamental para mejorar el impacto del desempeño educativo, como recompensas adecuadas, que habilitan culturas de trabajo escolar.

Dimensión habilidades conceptuales, es la capacidad de ejecutar y analizar eventos, tendencias, identificar cambios y posibles escenarios. Los gerentes necesitan previsión para comprender el desempeño general a largo plazo de la organización y su entorno. La capacidad de percibir y analizar es lo que un directivo competente debe entender conceptualmente sobre la necesidad de una organización de transformarse sin afectar a las demás (Griffin y Fan, 2016). En el caso de González y Canós (2020) precisaron que la competencia conceptual es la autoconciencia, demostrando su capacidad para resolver problemas ambientales, y los administradores deben desarrollar el hábito de tomar decisiones administrativas seguras y racionales para superar algunas deficiencias o amenazas. Las fortalezas de una organización, y el manejo de cualquier adversidad que se presente, crean complejas interrelaciones relacionadas con el normal funcionamiento de la organización.

Sobre la base teórica de la variable toma de decisiones, según Rampello (2019) considerando la teoría normativa de la toma de decisiones, que estudia la puntualidad en la toma de decisiones, explorando las mismas mejoras para un mayor beneficio, y, en general, todos los modelos se rigen por la identificación de la utilidad esperada, tomado de Figueroa y García (2018) la teoría normativa de la toma de decisiones es un proceso que se puede descomponer en alternativas a varias soluciones, es decir, desde un punto de vista teórico metodológico, la decisión óptima satisface un conjunto de condiciones que extraen probabilidades subjetivas y medibles; Es importante señalar que estos criterios permiten una decisión consistente en cualquier momento, siempre que las condiciones bajo las cuales se tomó la decisión no hayan cambiado y la especificidad de la similitud.

Otra teoría considerada es la teoría de la decisión de la incertidumbre, que confronta una sociedad globalizada caracterizada por altos niveles de informatización, cambio acelerado e incertidumbre, relaciones menos reales y complejas con los humanos, imprevisibilidad, fragmentación del cambio (Fitzgerald et al., 2017). Lo que inspiró esta lógica difusa, deben utilizar métodos pertinentes en el proceso de análisis al momento de tomar decisiones para acercarse al mundo real en el que viven las personas, entidades, países y todas las cosas, también Blanco-Mesa et al. (2020) afirmando que los principales argumentos de la teoría se basan en decisiones amplias en el universo real que surgen en el medio ambiente, y por lo tanto no consideran precisamente las posibles consecuencias de diversas acciones. Las decisiones se ven como intersecciones entre el propósito y la limitación, que tienen lugar en varias partes del programa, con la capacidad de las personas para adoptar conceptos vagos y responder a directivas igualmente vagas (Chiavenato, 2009).

Por su parte, Yangali et al. (2018) señalan que es acto cometido por una persona durante su vida, y por tanto debe tener especificidad y compromiso que le permita ofrecer la posibilidad de beneficiarse de los problemas que existen en la entidad. La toma de decisiones es un procedimiento ordenado de todo trabajo en diversas situaciones, desde las más simples hasta las más complejas, es decir, la vida se construye sobre una variedad de decisiones, cada una de las cuales es diferente, también variada (Vega et al. (2021).

En cuanto a los modelos que explican la toma de decisiones, Siebert y Kunz (2016) interpretaron la toma de decisiones como una conceptualización multidimensional de su comportamiento y capacidad de actuar, tales como la identificación de metas, alternativas, conocimientos y expectativas de posibles consecuencias; refiriéndose a modelos actuales, dos una posición diferente, asumiendo que la personalidad está íntimamente relacionada con la toma de decisiones o el estilo: (1) Toma de decisiones proactiva, basada en metas que se pueden lograr a través de diferentes acciones. (2) Toma de decisiones reactiva, es decir, las responsabilidades y limitaciones del entorno operativo.

Luna y Laca (2014) propusieron un modelo de toma de decisiones, sugiriendo que el estrés en la toma de decisiones se debe a dos fuentes de: (1) preocupación por la pérdida objetiva, (2) preocupación por la pérdida subjetiva, es decir, la persona tiene la capacidad de resolver el problema lo antes posible. Un fuerte deseo de predecir (prematuramente) una decisión de resolución de problemas también significa ser consciente o al menos ser capaz de diferir (dentro del problema) cualquier decisión que deba tomarse. Además, el miedo subjetivo y objetivo a la pérdida puede llevar a una persona a negarse inicialmente a tomar una decisión, cuestionándose si realmente se está arriesgando, dejando las cosas donde las encontró (Parreira et al., 2019), y si no, si percibe una tendencia en el estado de las cosas. Si no introduce cambios, tiende a empeorar, lo que le hace preguntarse si realmente está tomando demasiados riesgos, lo que lo lleva a elegir el curso de acción más fácil y aceptable (Zander et al., 2016).

Según Freeman et al. (2009) afirman que la toma de decisiones es cualquier proceso de observación de requisitos, donde se establecen capacidades y vías, se revisan supuestos y se selecciona la implementación más adecuada y factible, y luego se procesan los resultados. La toma de decisiones son aquellas técnicas que combinan la psicología y la inteligencia para tomar decisiones óptimas, que son útiles para resolver cierto tipo de problemas.

En cuanto a las dimensiones de la toma de decisiones, se deben considerar lo propuesto por Freeman et al. (2009) son los siguientes aspectos: La dimensión de evaluación del problema, que es un proceso de identificación de un problema y de búsqueda de posibles causas y oportunidades relacionadas con él, y de

orientación para la toma de decisiones (Freeman et al., 2009). Dimensión desarrollo de alternativas, desarrollar soluciones alternativas a los problemas para abordar diferentes aspectos de la situación del problema, un proceso que permite la integración de diferentes perspectivas en el proceso de resolución de problemas (Freeman et al., 2009). Dimensión evaluación y elección de alternativas, se refiere al proceso de analizar la factibilidad de las soluciones propuestas en el desarrollo alternativo, analizando las consecuencias de las soluciones en diversas situaciones y aplicando criterios que permitan la selección de las mejores alternativas (Freeman et al., 2009). Dimensión monitoreo de las decisiones adoptadas, si usted es responsable de controlar su progreso y monitorear las correcciones necesarias para alcanzar las metas propuestas, puede administrar fácilmente los recursos utilizados para desarrollar la solución propuesta (Freeman et al. 2009). En cuanto a la significancia de la toma de decisiones en una entidad, se puede decir que es parte del área más importante de la dirección estratégica en la actualidad, y su impacto en la gloria y la vida de una empresa u organización es relevante (Scandura, 2019).

En cuanto al proceso de toma de decisiones militares en el Army Battle Planning Manual (2015), afirman que el proceso de toma de decisiones militares (PMTD) es un método de planificación iterativo que integra las actividades del comandante, jefe de estado mayor y subordinados. El comando y otros actores comprenden la situación y la tarea, desarrollan, analizan y comparan métodos de operación, determinan el método de operación que mejor realiza la tarea, desarrollan conceptos operativos y preparan planes u órdenes operativos. PMTD ayuda a los gerentes a aplicar detalles, claridad, juicio, lógica y experiencia para comprender situaciones, desarrollar soluciones de problemas y tomar decisiones. Es un proceso que ayuda a los comandantes, el estado mayor y otros a pensar de manera crítica y creativa al planificar.

PMTD facilita la planificación coordinada, colaborativa, paralela y paralela según lo determinen los superiores para compartir permanentemente información relevante para operaciones futuras con unidades subordinadas y adyacentes, unidades de apoyo y apoyo, y otros actores militares y civiles para planificar reuniones, instrucciones, secuencias de preparación, etc. Los comandantes alientan a las organizaciones afectadas por operaciones pendientes a cooperar

activamente para llegar a un consenso sobre la situación, participar en la operación y el proceso de toma de decisiones y resolver conflictos antes de emitir planes u órdenes.

Consta de cinco etapas, y cada etapa de PMTD tiene una entrada (entrada), un método para ejecutarla (actividad) y una salida (salida). Estos productos ayudan a comprender mejor qué está impulsando la próxima fase de PMTD. Estas etapas son: a) recepción de tareas, b) análisis de tareas, c) desarrollo de conops (propuesta de planes de acción, análisis de planes de acción, comparación de planes de acción, toma de decisiones y conops); d) formulación de planes y pedidos e) Plan revisado.

Etapa I. recepción de la misión o iniciación: el propósito de este paso es alertar a todos los participantes sobre los requerimientos de planeamiento pendiente determinar la cantidad de tiempo disponible para el planeamiento y la preparación y decidir sobre un método de planeamiento por emplear, incluso instrucciones sobre el diseño y cómo reducir el PMTD en caso de ser necesario. Cuando se identifica una nueva misión, los comandantes y el Estado Mayor realizan las actividades correspondientes y producen los resultados requeridos.

Etapa II. Análisis de la misión (orientación) El PMTD continúa con la evaluación de la situación denominada orientación o análisis de la misión. Los comandantes apoyados por su Estado Mayor, recopilan, analizan y sintetizan las informaciones recibidas del escalón superior, de las unidades subordinadas, unidades adyacentes y otros, para entender las condiciones actuales del ambiente operacional.

Etapa III. Desarrollo del concepto de las operaciones, El propósito de la etapa del Desarrollo del Concepto de las Operaciones es determinar cómo llevar a cabo y de la mejor manera las operaciones que cumplirán con eficacia y eficiencia la misión.

Etapa IV. Desarrollo de planes y órdenes, En base a la guía final de planeamiento del comandante y al CONOPs desarrollado y aprobado por el escalón superior, el estado mayor remite el CONOPs a los comandos subordinados. Este CONOPs contiene la información que las unidades subordinadas necesitan para

perfeccionar su CONOPs. Éste confirma la guía emitida por el comandante y amplía los detalles que no cubrió anteriormente.

Etapa V. Revisión del plan, el propósito de la fase de Revisión del Programa es asegurar que el programa siga siendo efectivo en términos de continuidad de requisitos, políticas y principios, y siga siendo viable en términos de practicidad, deseabilidad y aceptabilidad. Esta fase consta de dos pasos: Revisar, evaluar y aprobar el plan.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Este análisis corresponde al tipo de investigación es básica, porque se dirige de forma práctica, positiva y se interesa por comprender la realidad para poder actuar sobre ella, construirla y modificarla, también se preocupa por su efecto en un espacio específico (Valderrama, 2019).

También, es de enfoque cuantitativo, porque los resultados se obtendrán aplicando cálculos estadísticos y matemáticos (Carhuancho et al., 2019). Además, cabe recalcar que se trabajó con el nivel correlacional que según Hernández y Torres (2018) indican que este nivel busca relacionar las variables de investigación.

La investigación es de diseño no experimental, porque según Hernández y Mendoza (2018), debido a que el desempeño o rol del investigador solo se preocupa de obtener y generar información sobre las variables clima organizacional y desempeño laboral, de corte transversal porque los datos son recolectados de la unidad de investigación en un período de tiempo determinado (Valderrama, 2019).

La presente investigación asimila el método de hipotético – deductivo, porque parte de suposiciones y sacar conclusiones a través de la deducción. Según (Valderrama, 2019), consiste en un procedimiento que se inicia con unos enunciados a modo de hipótesis y se intenta refutar o falsear la hipótesis, a partir del cual se deben confrontar las conclusiones con los hechos.

3.2. Variables y operacionalización

V1. Habilidades directivas

Definición conceptual: Son un conjunto de conocimientos y experiencia que se utiliza para realizar actividades, incluyendo herramientas, métodos, procesos y procedimientos utilizando ciertas herramientas y técnicas, cuyo objetivo principal es alcanzar las metas establecidas por la organización u entidad (Madrigal, 2009).

Definición operacional: la variable fue medida mediante un cuestionario de 31 ítems distribuidos en sus tres dimensiones como habilidades técnicas, de trato personal y conceptuales, con escala de respuesta de tipo Likert, y niveles de medida alto, medio y bajo, además, por su naturaleza es cualitativa, categórica.

Tabla 1

Matriz de operacionalización

| Dimensiones | Indicadores | Ítems | Escala | Niveles y rango |
|-------------------------------|--|---------------|---------------------------------|-----------------|
| Habilidades técnicas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Software ▪ Idioma ▪ Negociación de decisiones ▪ Autocontrol | y 1 – 10 | Ordinal Nunca (1) | 31-72] |
| Habilidades de trato personal | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoconfianza ▪ Equilibrio emocional ▪ empatía | 11 – 21 | Casi nunca (2) A veces (3) | Medio [73-114] |
| Habilidades conceptuales | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de nuevos conceptos ▪ Resolución de problemas | de 22 - 31 | Casi siempre (4) Siempre (5) | Bajo [115-155] |

V2. Toma de decisiones

Definición conceptual: según Freeman et al. (2009) señala que la toma de decisiones es cualquier método de observación de requerimientos, en el cual se constituyen capacidades, se revisan conjeturas y se selecciona la implementación más adecuada y viable para luego procesar los resultados. La toma de decisiones son aquellas técnicas que combinan la psicología y la inteligencia para tomar decisiones óptimas, que son útiles para resolver cierto tipo de problemas.

Definición operacional: la variable fue medida mediante un cuestionario de 15 ítems con una escala de respuesta de tipo Likert, distribuido en sus cuatro dimensiones evaluación del problema, desarrollo de alternativa, evaluación y elección de alternativas y monitoreo de las decisiones adoptadas, asimismo, la variable cualitativa, categórica, ordinal.

Tabla 2*Matriz de operacionalización*

| Dimensiones | Indicadores | Ítems | Escala | Niveles y rango |
|---------------------------------------|---|--------------|---|------------------------|
| Evaluación del problema | Enunciación del problema Determinar la causa Comprobar los objetivos de la decisión. | 1 - 5 | | |
| Desarrollo de alternativas | Encuentra alternativas creativas Procedimientos integrados | 6 – 10 | Ordinal | Deficiente [20-47] |
| Evaluación y elección de alternativas | Examinar soluciones alternativas Evaluar alternativas Estudiar la factibilidad de la solución Examinar las consecuencias de la solución | 11 – 15 | Nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5) | Regular [48-73] |
| Monitoreo de las decisiones adoptadas | Elige alternativa más conveniente Obtener recursos y asignarlos Elaborar presupuesto y cronograma Asignación de responsabilidades Aplicar correcciones y observar el progreso | 16 – 20 | | Eficiente [74-100] |

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

Es por ello que ésta se define como la suma de un conjunto de aspectos o casos que son identificables en la realidad de interés y pueden ser analizados, pues seguirán siendo relevantes en los supuestos planteados, y es también cuando es más fácil distinguir entre grupos de personas en seres humanos individuales, y esos no son los universos que se llaman investigación. Así mismo, es un conjunto de cosas personales o definidas que simbolizan el sujeto del proceso analítico, se convierten en elementos o partes del proceso investigativo, cuyo fin es sacar conclusiones pertinentes, la población es amplia y es poco probable de estudiar. Todos ellos, es obtener lo requerido para una muestra simbólica de la población de

estudio (Hernández y Mendoza, 2018). Para medir los indicadores de este estudio se consideró la composición demográfica del total del personal la oficina de comando del personal del ejército haciendo un total de 140 oficiales.

Criterios de inclusión: Todo el personal es designado y contratado en la entidad.

Criterios de exclusión. Personal que se encuentre en actividad fuera de la entidad.

3.3.2. Muestra

La muestra es una pequeña proporción del total de participantes que de alguna manera tienen especificidad o similitud que serán examinadas en un tiempo determinado (Hernández y Mendoza, 2018). La muestra fue no probabilística por conveniencia, y se trabajó con 109 personas de la oficina de comando del personal del ejército.

3.3.3. Muestreo

En el muestreo no probabilístico, la selección de elementos no está determinada por la probabilidad, sino por razones relacionadas con las características del estudio o el propósito del estudio (Hernández y Mendoza, 2018). En este sentido, el proyecto de investigación optó por el muestreo no probabilístico por conveniencia.

En cuanto a la una unidad de análisis es cada elemento que compone la población y la muestra. Cabe señalar en la presente investigación se consideró a la oficina de comando del personal del ejército.

3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos

Se utilizó la técnica de encuesta para la investigación. Para Hernández y Mendoza. (2018), una encuesta es una técnica de recopilación de información en la que los investigadores preguntan a una muestra sobre los datos que desean obtener. Además, porque permite adquirir y procesar datos de forma rápida y eficiente.

El cuestionario, según Hernández y Mendoza (2018), consta de múltiples partes para recolectar diversas valoraciones de los componentes de la muestra, utilizando dos cuestionarios para recolectar información. Para la variable habilidades directivas se utilizó el cuestionario propuesto por Mendoza et al. (2019) consta de 31 ítems divididos en tres dimensiones: habilidades técnicas [10 ítems],

trato personal [11 ítems] y habilidades conceptuales [10 ítems]. Para las variables de decisión, con base en el cuestionario de 20 ítems de Freeman et al. (2009) dividido en cuatro dimensiones: evaluación del problema [5 ítems], desarrollo de alternativas [5 ítems], evaluación y selección de alternativas [5 ítems] y seguimiento de decisiones [5 ítems].

Cabe mencionar que la validez de una herramienta se refiere al nivel de medición de la variable que se pretende medir (Hernández y Mendoza, 2018). La validez dependerá de la perspicacia de los expertos que emitirán juicios cuando el cuestionario se considere adecuado. Entre ellas, en cuanto a la verificación del contenido del documento, se consideró la verificación de los tres peritos, para mayor detalle favor referirse al anexo de este documento, se utiliza el formato de respuesta multipunto desarrollado por la Universidad del Cesar. los resultados de integración son aplicables". En la siguiente tabla se presenta los expertos quienes validaron los instrumentos:

Tabla 3

Validación de juicios de experto

| Variables | Nº | Nombre y apellidos | Especialidad | Opinión |
|----------------------------|-----------|-----------------------------|-----------------------------|----------------|
| V1: habilidades directivas | 1 | Sonia Lidia Romero Vela | Metodóloga | Aplicable |
| V2: toma de decisiones | 2 | Mirko Bora Esteves Nicolich | Maestría en gestión pública | Aplicable |
| | 3 | William Ikeda Tamayo | Maestría en gestión pública | Aplicable |

Nota: documentos validados

La confiabilidad se realizó a través de las herramientas de recolección de datos utilizadas en el estudio, tiene ítems con opciones de escala Likert. Para estos ítems, se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach para determinar la consistencia interna, y cada ítem se comparó con todos los demás ítems. El estudio fue medido por una prueba piloto de 20 personas que determinó la confiabilidad del instrumento. En la table siguiente se muestra la confiabilidad de los instrumentos.

Tabla 4*Resultado del Alpha de Cronbach*

| Variable | Alfa de Cronbach | Nº de elementos |
|------------------------|-------------------------|------------------------|
| Habilidades directivas | 0.957 | 31 |
| Toma de decisiones | 0.835 | 20 |

Fuente: *elaboración propia*

3.5. Procedimiento

Para recolectar información, solicite al administrador de la entidad que acceda a aplicar el cuestionario a los colaboradores de la entidad. Asimismo, informar sobre el objeto de investigación y su relevancia requiere la libre colaboración de los empleados. La recopilación de información se lleva a cabo efectivamente mediante el uso de Formularios de Google, además se les informó a los colaboradores sobre el consentimiento para participar en el proceso. Las respuestas a los cuestionarios se almacenan en una hoja de cálculo de Google Drive y se descargan para su análisis.

3.6. Método de análisis de análisis

Es un proceso que incluye la ejecución del programa, y el investigador debe visualizar la información recolectada para lograr las metas propuestas para el estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). En este estudio, se aplicó los siguientes análisis:

Análisis descriptivo, consiste en categorizar los datos de acuerdo con escalas establecidas y presentarlos en forma de tablas estadísticas y frecuencias. En cuanto al trabajo de investigación los resultados fueron presentados en tablas y figuras con sus respectivas interpretaciones.

En cuanto a la análisis inferencial de los datos, se realizaron las pruebas de bondad y ajuste de Kolmogorov-Smirnov para determinar la normalidad de las variables, y el coeficiente de correlación de Spearman para comparar las hipótesis propuestas (Hernández y Mendoza, 2018).

3.7. Aspectos éticos

Los aspectos éticos juegan un papel en el logro de los objetivos especificados, el diseño del estudio, la selección de los métodos apropiados a utilizar. En esta encuesta se respetó la participación voluntaria de los docentes involucrados en el estudio, también se les informó de los objetivos, se dio a conocer el anonimato de su participación, por lo tanto, se informó a los participantes de la participación o retiro voluntario, los beneficios del estudio, los procedimientos y el propósito del estudio. Además de la visión utilitaria de la investigación relacionada con los principios éticos, la investigación debe beneficiar a los futuros investigadores. Los estándares éticos son la base de la investigación científica de alta calidad, por lo que se desarrolla de acuerdo a normas y estándares, en este caso la investigación se desarrolla de acuerdo a las normas de redacción de la APA.

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivos

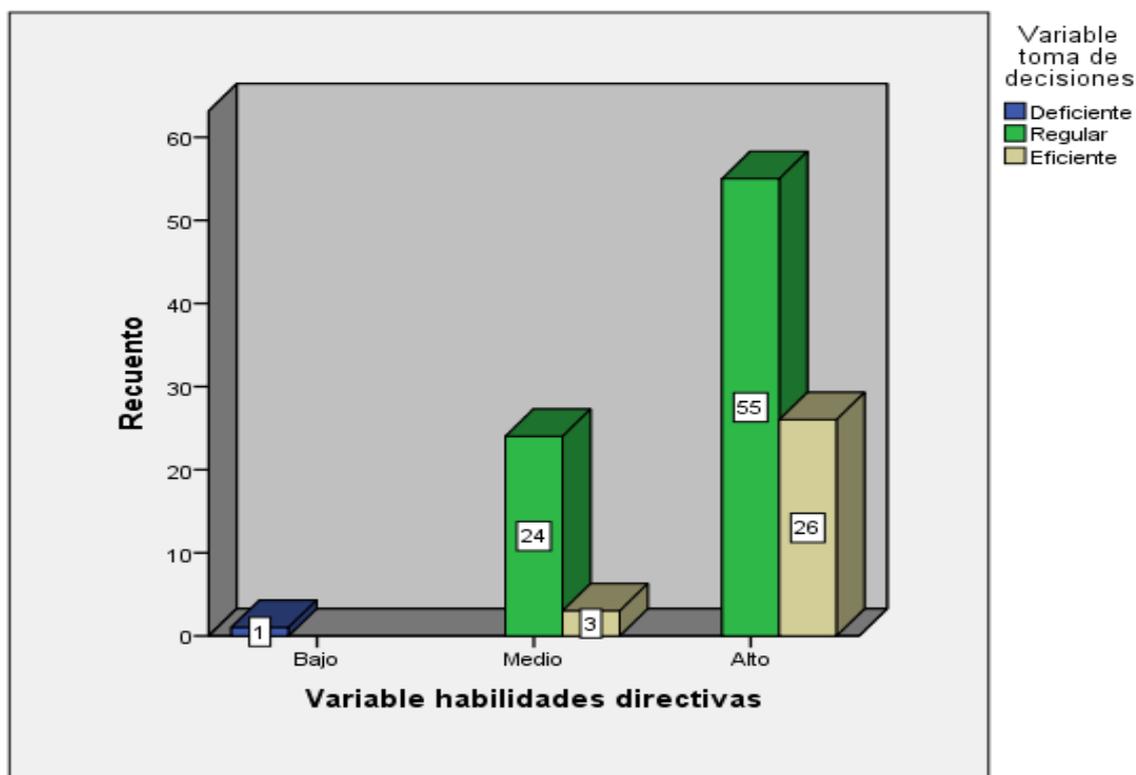
Tabla 5

Tablas de tabulación cruzada de las variables habilidades directivas y toma de decisiones

| | | V2. Toma de decisión | | | Total |
|--------------------------|-------|----------------------|-----------|-----------|-------------|
| | | Deficiente | Regular | Eficiente | |
| V1Habilidades directivas | Bajo | 1(0,9%) | 0 (0.0%) | 0 (0.0%) | 1(0,9%) |
| | Medio | 0 (0.0%) | 24(22%) | 3(2,8%) | 27(24,8%) |
| | Alto | 0 (0,0%) | 55(50,5%) | 26(23,9%) | 81(74,3%) |
| Total | | 1(0,9%) | 79(72,5%) | 29(26,6%) | 109(100,0%) |

Nota. Resultados según encuesta aplicada en junio 2022

Figura 1
Nivel variable habilidades directivas



De la tabla 5 y figura 1 podemos observar la relación entre las variables, siendo el cruce para variable habilidades directivas se ubica en el nivel alto y para la variable

toma de decisiones en el nivel regular con un total de 55(50.5%) de la totalidad, asimismo se percibe la intersección del nivel deficiente y bajo con 1(0,9%) respectivamente

Tabla 6

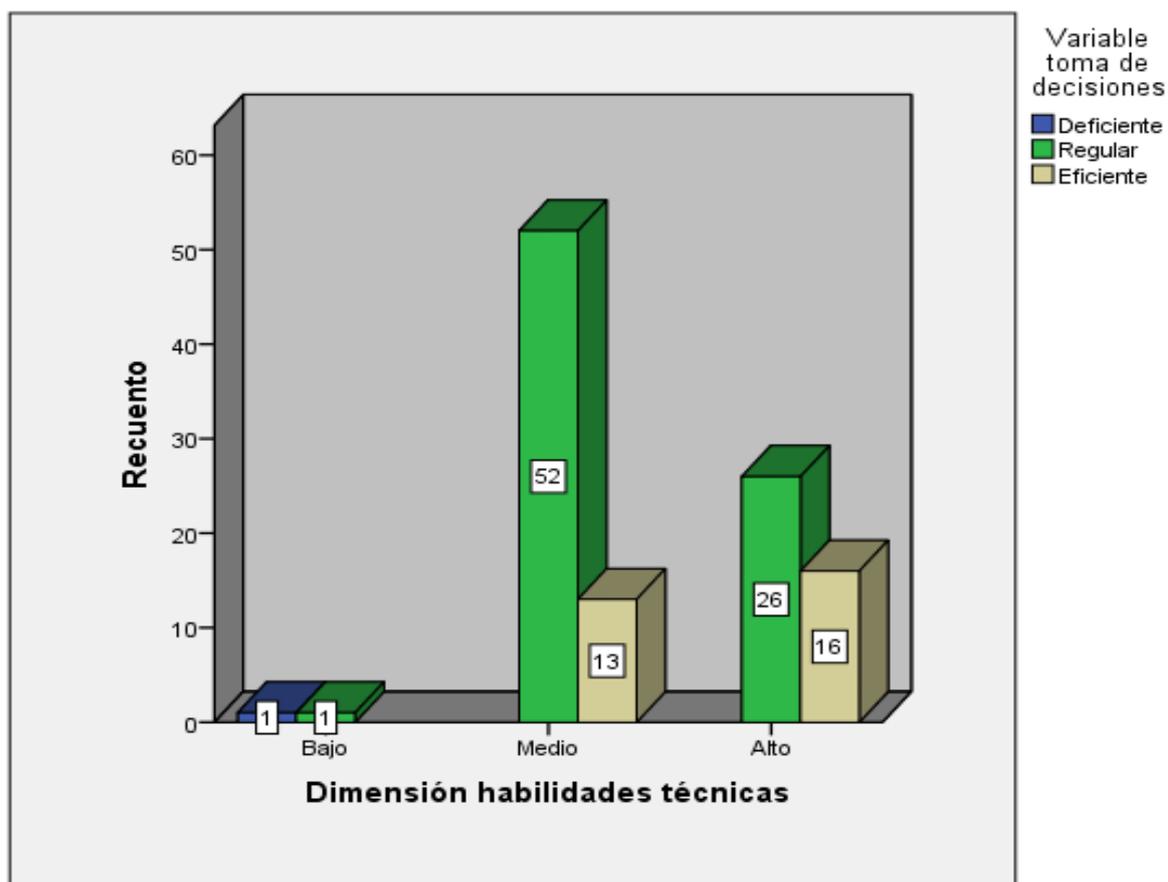
Tablas de tabulación cruzada de la dimensión habilidades técnicas y toma de decisiones

| | | V2. Toma de decisión | | | Total |
|------------------------|-------|----------------------|-----------|-----------|-------------|
| | | Deficiente | Regular | Eficiente | |
| V1Habilidades técnicas | Bajo | 1(0,9%) | 1(0,9%) | 0 (0.0%) | 2(1,8%) |
| | Medio | 0 (0.0%) | 52(47,7%) | 13(11,9%) | 65(59,6%) |
| | Alto | 0 (0,0%) | 26(23,9%) | 16(14,7%) | 42(38,5%) |
| Total | | 1(0,9%) | 79(72,5%) | 29(26,6%) | 109(100,0%) |

Nota. Resultados según encuesta aplicada en junio 2022

Figura 2

Nivel variable habilidades técnicas



En la Tabla 6 y figura 2, podemos observar la relación entre la dimensión y la variable, siendo el cruce para variable habilidades técnicas se ubica en el nivel Medio y para la variable toma de decisiones en el nivel regular con un total de 52(47,7%) de la totalidad, asimismo se percibe la intersección del nivel deficiente y bajo con 1(0,9%) respectivamente.

Tabla 7

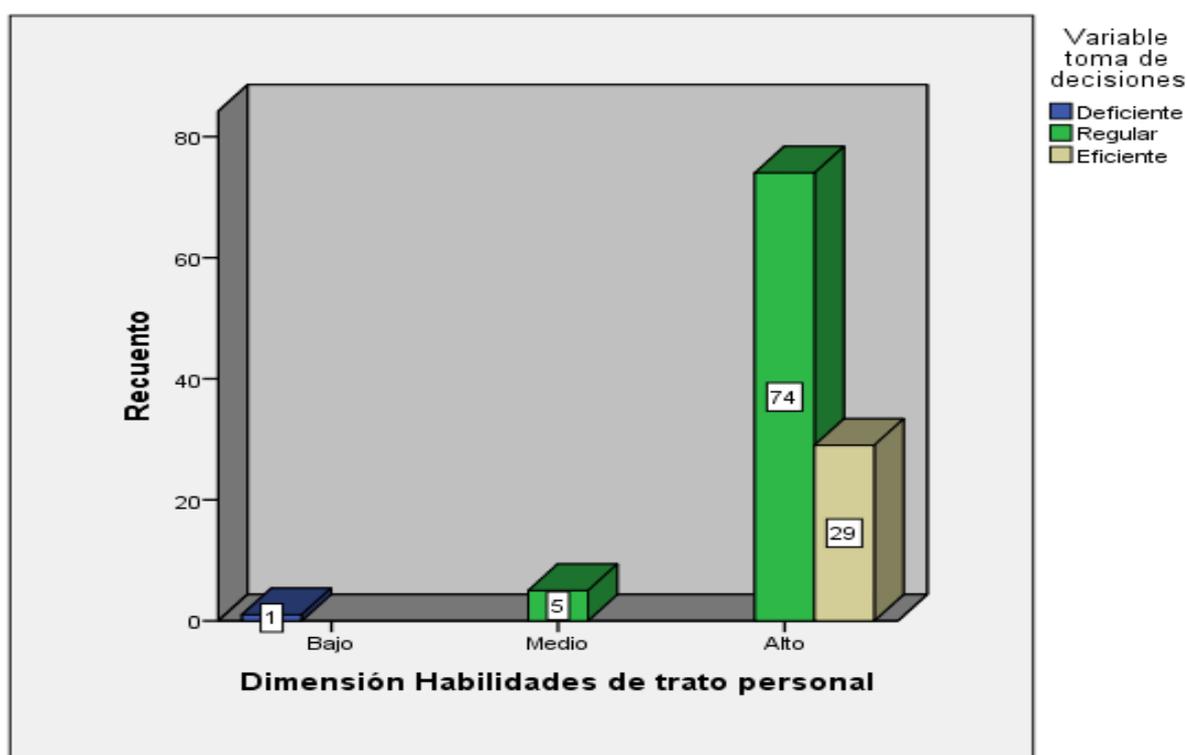
Tablas de tabulación cruzada de la dimensión habilidades de trato personal y toma de decisiones

| | | V2. Toma de decisión | | | Total |
|---------------------------------|-------|----------------------|-----------|-----------|-------------|
| | | Deficiente | Regular | Eficiente | |
| V1Habilidades de trato personal | Bajo | 1(0,9%) | 0(0,0%) | 0 (0.0%) | 1(0,9%) |
| | Medio | 0 (0.0%) | 5(4,6%) | 0 (0.0%) | 5(4,6%) |
| | Alto | 0 (0,0%) | 74(67,9%) | 29(26,6%) | 103(94,5%) |
| Total | | 1(0,9%) | 79(72,5%) | 29(26,6%) | 109(100,0%) |

Nota. Resultados según encuesta aplicada en junio 2022

Figura 3

Nivel variable habilidades trato personal



En la Tabla 7 y figura 3, podemos observar la relación entre la dimensión y la variable, siendo el cruce para variable habilidades de trato personal se ubica en el nivel alto y para la variable toma de decisiones en el nivel regular con un total de 74(67,9%) de la totalidad, asimismo se percibe la intersección del nivel deficiente y bajo con 1(0,9%) respectivamente.

Tabla 8

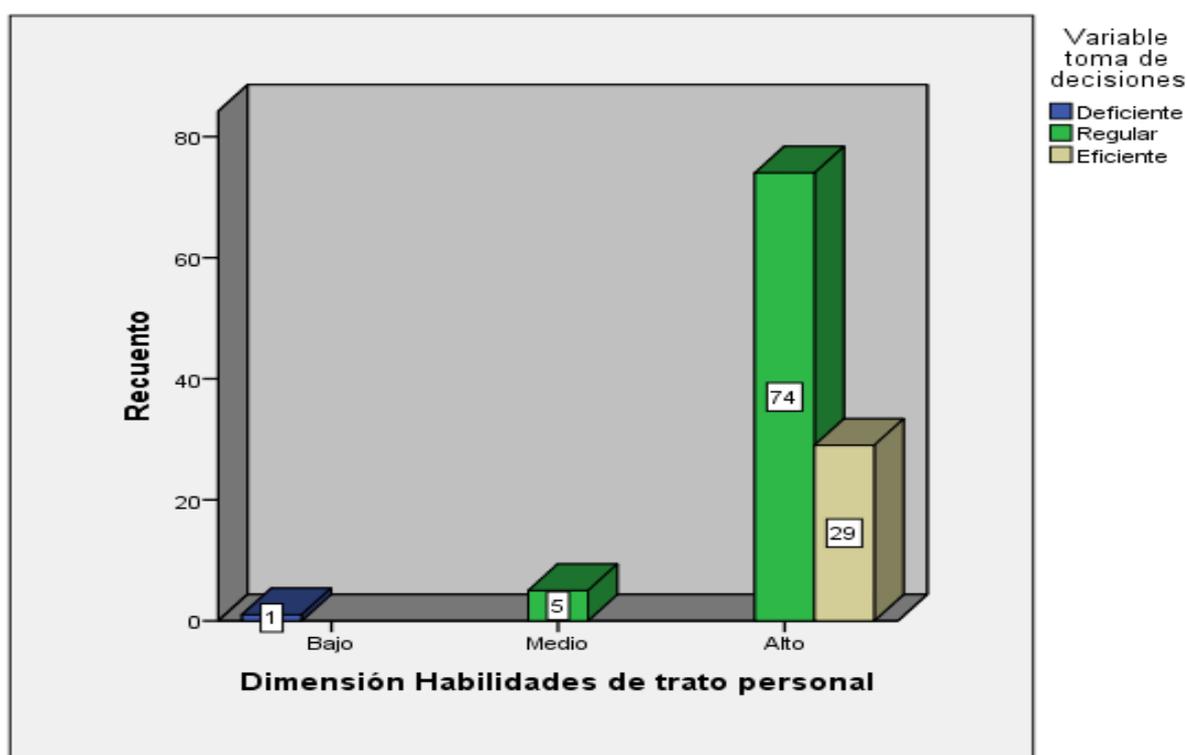
Tablas de tabulación cruzada de la dimensión habilidades conceptuales y toma de decisiones

| | | V2. Toma de decisión | | | Total |
|----------------------------|-------|----------------------|-----------|-----------|-------------|
| | | Deficiente | Regular | Eficiente | |
| V1Habilidades conceptuales | Bajo | 1(0,9%) | 0(0,0%) | 0 (0.0%) | 1(0,9%) |
| | Medio | 0 (0.0%) | 5(4,6%) | 0 (0.0%) | 5(4,6%) |
| | Alto | 0 (0,0%) | 74(67,9%) | 29(26,6%) | 103(94,5%) |
| Total | | 1(0,9%) | 79(72,5%) | 29(26,6%) | 109(100,0%) |

Nota. Resultados según encuesta aplicada en junio 2022

Figura 4

Nivel variable habilidades conceptuales



En la Tabla 8 y figura 4, podemos observar la relación entre la dimensión y la variable, siendo el cruce para variable habilidades conceptuales se ubica en el nivel alto y para la variable toma de decisiones en el nivel regular con un total de 59(54,1%) de la totalidad, asimismo se percibe la intersección del nivel deficiente y bajo con 1(0,9%) respectivamente.

4.2. Resultados inferenciales

En el análisis inferencial se determinó la prueba estadística a utilizar mediante la distribución de la normalidad de los datos, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 9

Prueba de normalidad

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | |
|------------------------------------|---------------------------------|-----|-------|
| | Estadístico | gl | Sig. |
| Variable 1 -habilidades directivas | .460 | 109 | ,000* |
| Variable 2 -toma de decisiones | .460 | 109 | .000 |

En la Tabla 7 se muestran los resultados de la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov dado que $n > 2109$, los datos recolectados en la variable habilidades directivas indican que corresponden a una no distribución normal donde $p_valor = 0.000 < 0.05$; mientras que los datos de la variable toman de decisiones indican que la distribución no es normal porque $p\ valor = 0.000 < 0.05$, por tanto, se utilizó la prueba no paramétrica de Spearman

Contrastación de la hipótesis general

H₀: No Existe relación entre las habilidades directivas y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022.

H₁: Existe relación entre las habilidades directivas y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022.

Tabla 10

Correlación entre las habilidades directivas y toma de decisiones

| | Muestra (n) | Variable toma de decisiones | |
|------------------------------------|----------------|--|---------|
| | | Coeficiente de Correlación Spearman | p-valor |
| Variable Habilidades directivas | 109 | 0.459 | 0.000 |

Nota: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

En la Tabla 3, el valor de Rho de Spearman es 0.459, y $p = 0.000$, por lo tanto, dado que el valor de p es igual a 0.05, se rechaza H_0 , lo que lleva a una relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones, lo que también requiere Indica que el valor de la correlación es moderadamente positivo, según Martínez y Campos (2015).

Contrastación de la primera hipótesis específica

H₀: No existe relación significativa entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022.

H₁: Existe relación significativa entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022.

Tabla 11

Correlación entre la dimensión habilidades técnicas y toma de decisiones

| | Muestra (n) | Variable toma de decisiones | |
|-----------------------------------|----------------|--|---------|
| | | Coeficiente de Correlación Spearman | p-valor |
| Dimension Habilidades técnicas | 109 | 0.345 | 0.000 |

Nota: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

En la tabla 4, se obtuvo un valor de Rho de Spearman de 0,345, $p = 0,000$; por tanto, puesto que el valor de p es igual a 0,05 se procede a rechazar H_0 , con lo cual se concluye que existe relación directa y significativa entre la dimensión habilidades técnicas y toma de decisiones, siendo el valor de la correlación positiva baja según Martínez y Campos (2015).

Contrastación de la segunda hipótesis específica

H₀: No existe relación significativa entre las habilidades de trato personal y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022.

H₁: Existe relación significativa entre las habilidades de trato personal y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022.

Tabla 12

Correlación entre la dimensión habilidades de trato personal y toma de decisiones

| | Muestra (n) | Variable toma de decisiones | |
|---|----------------|---|---------|
| | | Coefficiente de Correlación Spearman | p-valor |
| Dimensión Habilidades de trato personal | 109 | 0.359 | 0.000 |

Nota: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

En la tabla 5, se obtuvo un valor de Rho de Spearman de 0,359 $p= 0,000$; por tanto, puesto que el valor de p es igual a 0,05 se procede a rechazar H_0 , con lo cual se concluye que existe relación directa y significativa entre la dimensión habilidades de trato personal y toma de decisiones, siendo el valor de la correlación positiva baja.

Contrastación de la tercera hipótesis específica

H₀: No existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022.

H₁: Existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022.

Tabla 13

Correlación entre la dimensión habilidades conceptuales y toma de decisiones

| | Muestra (n) | Variable toma de decisiones | |
|--|----------------|--|---------|
| | | Coeficiente de Correlación Spearman | p-valor |
| Dimensión habilidades conceptual | 109 | 0.518 | 0.000 |

Nota: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

En la tabla 6, se obtuvo un valor de Rho de Spearman de 0,518, $p = 0,000$; por tanto, puesto que el valor de p es igual a 0,05 se procede a rechazar H_0 , con lo cual se concluye que existe relación directa y significativa entre la dimensión habilidades conceptuales y toma de decisiones, siendo el valor de correlación positiva moderada según Martínez y Campos (2015)..

V. DISCUSIÓN

Respecto al objetivo general determinar la relación entre las habilidades directivas y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022. En la En la Tabla 3, se obtuvo un valor de Rho de Spearman de 0,459 con un valor de $p= 0,000$; con lo cual se concluye que existe relación directa y significativa entre las habilidades directivas y toma de decisiones, asimismo es preciso indicar que el valor de correlación es positiva moderada. Asimismo, sus resultados descriptivos demostraron que la variable habilidades directivas fue salada en un nivel alto con el 74.3%, además la variable toma de decisiones alcanzo el nivel regular con un el 72.5%.

En cuanto a los trabajos similares se tiene a Gómez (2020) quien identificó la relación entre la organización institucional y la toma de decisiones, él tuvo un coeficiente $\rho=0,594$, además sus variables alcanzaron niveles de eficientes. De manera similar el trabajo de Quispe (2020) quien determinó el grado de relación entre la gestión estratégica y la toma de decisiones cuyo coeficiente $\rho= 0,872$. Muy al contrario, el trabajo de Guarnizo (2018) quien investigó sobre habilidades directivas en la gestión del recurso humano, donde concluyo que las variables son se relacionan además de tener niveles bajo. Al igual que, Justavino (2020) donde sus resultados obtenidos obtuvieron una significancia mayor $0.273 > 0.05$, según sus variables estudiadas.

Estos resultados fueron confirmados por Ascón et al. (2019) explican que para optimizar las actividades de gestión, las habilidades directivas deben ir acompañadas de un buen liderazgo, es decir, las figuras directivas en cualquier organización son fundamentales para alcanzar las metas. Asimismo, según Whetten y Cameron, afirman que las habilidades de gestión humana se desarrollan mediante el uso de la autoconciencia, la destreza, una mejor comunicación y un buen manejo emocional, y mediante el uso del pensamiento creativo y analítico para mejorar la toma de decisiones. Además, los resultados confirmaron la teoría de Katz (1974) de que si el desarrollo del campo gerencial se caracteriza por el éxito, entonces los gerentes poseen fundamentalmente las habilidades técnicas, humanas y conceptuales para tomar mejores decisiones (Mendoza et al., año 2019).

Respecto al objetivo específico 1, fue determinar la relación entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022, entonces en la tabla 4, se concluye que existe relación directa y significativa entre la dimensión habilidades técnicas y toma de decisiones, siendo el valor de la correlación positiva baja, además se obtuvo un valor de Rho de Spearman de 0,345 con un valor de $p= 0,000$.

Estos resultados son similares al trabajo de Arriaga y Lavayen (2020), cuyo resultado fue $r=0.367$, concluyendo que la productividad de los empleados tiene un impacto significativo en la toma de decisiones, y en general se han presentado. De igual forma, Figueroa (2021) identificó una relación entre las habilidades gerenciales y la dirección ejecutiva a nivel de inferencia, con un coeficiente r_s de 0.452 a nivel teórico, de igual forma Ecuador, Guerrero (2019) en su trabajo dirigido a la construcción de habilidades gerenciales e interpersonales. relación entre relaciones, que es el coeficiente de $\rho = 0,689$, concluye que las relaciones sí tienen una relación directa con las habilidades directivas de la entidad objeto de estudio.

Respecto a lo anterior, esto es congruente con lo expresado por Madrigal (2009), quien considera que el poder dirigir una organización es el comportamiento de un gerente, para lo cual debe poseer las habilidades técnicas, conceptuales y humanas para desempeñar la función en general. las necesidades de la situación. las necesidades comerciales de la empresa. Los gerentes deben liderar, motivar a los miembros del equipo para lograr sus objetivos y superar a sus competidores, lo cual es una cualidad sobresaliente de alguien que guía a una empresa para ayudarla a alcanzar sus objetivos. Asimismo, Freeman et al. (2009) señalaron que la forma ideal para que los gerentes tomen decisiones es usar la racionalidad limitada para describir cómo tomar decisiones bajo severas limitaciones de tiempo y recursos.

En cuanto al objetivo específico 2, determinar la relación entre las habilidades de trato personal y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022. En la tabla 5, se demuestra que existe relación directa y significativa entre la dimensión habilidades de trato personal y toma de decisiones, siendo el valor de la correlación positiva baja, el cual obtuvo un valor

de Rho de Spearman de 0,359. Resultados que se asemeja el trabajo de Prado (2019) cuyos resultados determinaron la relación entre las habilidades directivas y la gestión educativa siendo su correlación de 0,843, asimismo, de la misma forma, Díaz (2021) cuyos resultados concluyeron que existe una correlación directa y significativa la variable habilidades directivas y la satisfacción laboral, con un valor del coeficiente de correlación de Spearman de 0,868.

Así lo confirma Ramírez (2018), quien afirma que los gerentes deben ampliar sus horizontes, es decir tener la capacidad de poner en acción el conocimiento, saber poner en práctica la teoría, y por último líderes con actitud positiva, también su comportamiento personal. Gerente en el trabajo. Mientras que Chen y Sriphon (2021) identifican las habilidades y competencias como competencias autónomas, las competencias de sus propios líderes, y demuestran esta competencia implícita de tal manera que en el futuro o en su formación, lo hacen sin problemas y se lo muestran a sus colegas. Como antes, para que puedas inspirar y guiar a otros. Por eso concluyó que las habilidades personales influyen en las decisiones de los empleados.

Respecto a objetivo específico 3. determinar la relación entre las habilidades conceptuales y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022. En la tabla 6, concluyó que existe relación directa y significativa entre la dimensión habilidades conceptuales y toma de decisiones, siendo el valor de correlación positiva moderada, cuyo valor de Rho de Spearman de 0,518 y $p= 0,000$.

Resultados que es parecido al trabajo de Haynes (2021) cuyos resultados mostraron que existe una correlación significativa entre las habilidades gerenciales y la gestión por procesos, siendo su coeficiente de correlación de 0.525, asimismo, de forma similar Díaz (2018) cuyo objetivo fue conocer la relación entre la toma de decisiones y la productividad en una entidad pública, cuyos resultados demostró que existe relación significativa entre la toma de decisiones y la productividad, siendo su valor $r = 0.826$.

Comparando los resultados de Silva (2021), el desarrollo de una actitud positiva no solo reducirá los temas controvertidos, sino que las tareas delegadas también se pueden realizar de manera efectiva porque una actitud positiva afecta

directamente al empleado, animándolo a abogar por un mayor esfuerzo. mientras realiza los servicios que presta. Asimismo, Pazmiño et al. (2019), utilizando las habilidades gerenciales como punto de referencia, los jefes se diferencian en que se enfocan solo en el comando en lugar de la orientación, es decir, aquellos que solo han completado con éxito su trabajo administrativo y aquellos que son dueños y motivan a sus empleados. En beneficio de la entidad, verdaderamente toman en cuenta todos los aportes e inquietudes de los trabajadores y la fortalecen en beneficio de la entidad, además, el alto desarrollo de la capacidad gerencial de los líderes, teniendo en cuenta la participación de todos y haciendo esfuerzos concertados para su beneficio Co-decisión de una entidad, la toma de decisiones es un compromiso de acción de por vida por parte de una persona porque tiene características e insumos que los empoderan cuando se enfrentan a una situación problemática que es adecuada para usted, a un situación que sea beneficiosa para Ud. Le ofrecemos posibilidades.

VI. CONSLUSIONES

- Primera** Según los resultados encontrado, se determinó un coeficiente de Rho de Spearman de 0,459 con un valor de $p= 0,000$, por tanto, que existe relación directa, significativa, positiva moderada entre las habilidades directivas y toma de decisiones.
- Segunda** Según los resultados encontrados, se determinó un valor de Rho de Spearman de 0,345 con un valor de $p= 0,000$, por tanto, existe relación directa, significativa, positiva baja entre la dimensión habilidades técnicas y toma de decisiones.
- Tercera** Según los resultados encontrados, se determinó el valor de Rho de Spearman de 0,359 con un valor de $p= 0,000$, por tanto, existe relación directa, significativa, positiva y baja entre la dimensión habilidades de trato personal y toma de decisiones.
- Cuarta** Según los resultados encontrados, se determinó el valor de Rho de Spearman de 0,518 con un valor de $p= 0,000$, por tanto, existe relación directa, significativa, positiva y moderada entre la dimensión habilidades conceptuales y toma de decisiones.

VII. RECOMENDACIONES

- Primero** Se sugiere a los directivos instaurar una política de carrera y pasar niveles de competencia con sus servidores, gestionada por resultados, apoyadas en especialistas certificados en talento con analítica prospectiva, con el objetivo de ubicar y ratificar el ámbito de las habilidades técnicas y la toma de decisiones. La decisión racional de no restar calidad, eficiencia, eficacia y economía del trabajo, buscando siempre reconocer su excelencia.
- Segundo** De acuerdo a los resultados obtenidos, se recomiendan diversas capacitaciones a los colaboradores que potencien sus debilidades y a su vez potencien sus fortalezas personales y profesionales para que puedan tomar las mejores decisiones en el desempeño laboral colectivo.
- Tercero** Se aconseja a los directivos que aprendan a comunicarse a todos los niveles, transmitiendo ideas y emociones claras a través del diálogo directo y sencillo, eliminando toda comunicación de información que distorsione los objetivos de la entidad.
- Tercero** Se sugiere que los empleadores tomen una prueba psicológica mensual para comprender y aplicar las diversas cualidades y virtudes que califican a su personal, y luego trabajar sobre la base de valores, con el fin de inculcar la debida confianza, ejercer motivación y la empatía, y crear un ambiente de trabajo adecuado para maximizar el logro de las metas que benefician directamente a la entidad.
- Cuarto** Se sugiere a los investigadores futuros a realizar un trabajo que tenga en cuenta estas dos variables, pero en diferentes entidades de las fuerzas armadas y policiales, así como elevar la metodología a un nivel explicativo, para demostrar las probables incidencias que deben tener las habilidades directivas sobre la toma de decisión.

REFERENCIAS

- Abbasi, A., Alimohammadloo, M., & Karimi, Z. (2018). Managerial Skills in Different Organizational Levels. *Management Studies in Development and Evolution*, 27(87), 45-73.
- Ascón, J. E., García, M., y Pedraza, C. I. (2018). Las habilidades directivas en las instituciones de educación superior. Diseño estratégico con enfoque de liderazgo. *Revista científica ecociencia*, 5(2), 1-26.
<https://doi.org/10.21855/ecociencia.52.61>
- Ascón, J. E., García, M., y Lajara, A. (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES). *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(3), 1-10.
<http://www.rces.uh.cu/index.php/RCES/article/view/304/345>
- Ascón, J. E., Argibay, A., y León, C. (2021). Proposal of the management skill pyramid for the tourism graduate according to his administrative level. *Revista Turismo Estudios & Prácticas*, 10(1),1-19.
<https://geplat.com/rtep/index.php/tourism/article/download/557/532>
- Baribor, G. y Frank, O. (2019). Principals' Managerial Skills and Teachers' Job Performance in Public Secondary Schools In Rivers State, Nigeria. *International Journal of Innovative Psychology y Social Development* 7(2):97-104, <https://seahipaj.org/journals-ci/june-2019/IJIPSD/full/IJIPSD-J-13-2019.pdf>
- Batao, S. y Cenas, M. (2020). An Assessment of the Managerial Skills and Professional Development Needs of Private Catholic Secondary School Administrators in Bangkok, Thailand. *World Journal of Education*. 10, (1); <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1247743.pdf>
- Bedoya Dorado, C., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2020). Managerial Skills for University Management in Colombia. *Educación y Educadores*, 23(4), 685-708.
- Blanco-Mesa, F., León-Castro, E., y Acosta-Sandoval, A. (2020). Toma de decisiones estratégicas en entornos inciertos. *Revista de métodos*

- cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 30, 79-96.
<https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.3845>
- Carhuancho, I. M., Nolazco, F. A., Sicheri, L., Guerrero, M. A., y Casana, K. M. (2019). Metodología para la investigación holística. (1ra. Edición). UIDE.
<https://cutt.ly/2RMTZtv>
- Chen, J.K.C.; Sriphon, T. (2021). Perspective on COVID-19 Pandemic Factors Impacting Organizational Leadership. *Sustainability* 2021, 13, 3230.
<https://doi.org/10.3390/su13063230> <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/6/3230>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. (2da. Edición). Editorial Mc Graw Hill. <https://cutt.ly/VTmYxsf>
- Díaz, L. (2018) *Relación entre toma de decisiones y productividad en la Fiscalía de Coronel Portillo, Ucayali, 2018*. [tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/26262>
- Díaz Yábar, C. O. (2021). *Habilidades directivas y satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan Meriss del GORE Cusco 2020*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo].
- Díaz, J. R., Ledesma, M. J., Tito, J. V., y Díaz, L. P. (2021). Habilidades directivas en un contexto de emergencia sanitaria, COVID-19 en el Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 505-519.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.33>
- Fedorowicz, M. Olivia, A. y Burrowes, K. (2020). Community Engagement during the COVID-19 Pandemic and Beyond A Guide for Community-Based Organizations. The Urban Institute.
<https://www.urban.org/sites/default/files/publication/102820/communityengagement-during-the-covid-19-pandemic-and-beyond.pdf>
- Figuroa Yupanqui, O. (2021). *Habilidades directivas y gestión administrativa en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios, 2021*. [tesis de maestría, Universidad Cesa Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/76653>

- Freeman, E., Stoner, J., & Gilbert, D. (2009). *Administración*. México: Pearson
- Figuerola López, A., & García de la Torre, C. (2018). Un modelo para la toma de decisiones sustentables en las organizaciones. *Investigación administrativa*, 47(122), 0-0.
- Figuerola Yupanqui, O. (2021). *Habilidades directivas y gestión administrativa en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios, 2021*. [tesis de maestría, Universidad Cesa Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/76653>
- Fitzgerald, D.R., Mohammed, S., & Kremer, G.O. (2017). Differences in the way we decide: The effect of decision style diversity on process conflict in design teams. *Personality and Individual Differences*, 104, 339–344
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: A literature review descriptive. *Journal of engineering*, 1-21. doi:10.1155/2020/6253013
- Gómez, L. F. (2020). *Organización institucional y toma de decisiones del personal docente de la unidad educativa "Unidad Popular", Quevedo, Ecuador, 2020*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/54822>
- Govea, L. M. H., Prats, G. M., & Valencia, M. L. X. (2019). Bases teóricas en la administración de los recursos humanos. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, (31), 18-18.
- Guarnizo, W. (2018). *Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de educación superior*. (Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador). <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27075/1/15%20GTH.pdf>
- Guerrero, J. (2019). *Relaciones interpersonales y Habilidades gerenciales del director de una institución educativa "Nueva Alborada", Guayaquil, Ecuador, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3223506>

- Hartinaha, S., Suharsob, P., Umamc, R. y Syazalid, M (2019). Teacher's performance management: The role of principal's leadership, work environment and motivation in Tegal City, Indonesia. *Management Science Letters* 10(1):235-246. DOI: 10.5267/j.msl.2019.7.038. http://www.growingscience.com/msl/Vol10/msl_2019_212.pdf <https://www.semanticscholar.org/paper/Teacher%E2%80%99s-performancemanagement%3A-The-role-of-work-HartinahSuharso/b46030af22256f463cdef2c9536ad4bcba79fe03>
- Hassan, B., Maizam A., Moh'd, K. y Halizah, A. (2017). Students' Perceptions of Their Teachers' Performance in Teaching Engineering Drawing in Nigerian. Tertiary Institutions. *Traektoriâ Nauki = Path of Science*. 3 (10), 3001–3012. <https://doi.org/10.22178/pos.27-4> https://www.researchgate.net/publication/320698615_Students'_Perceptions_of_Their_Teachers'_Performance_in_Teaching_Engineering_Drawing_in_Nigerian_Tertiary_Institutions
- Haynes (2021). *Habilidades Directivas y su relación en la Gestión por Procesos en INABIF Sede Central 2020-2021*. [tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/71260>
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. (1ra. Edición)*. Editorial Ciudad de México: McGraw-Hill. <https://cutt.ly/HRMT2z3>
- Justavino, J. Y. (2020). *Habilidades directivas y su influencia en la gestión educativa de los docentes de una Unidad Educativa en Naranjal, 2020*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/49050>
- Lazzati, S., y Tailhade, M. (2019). *Liderazgo Gerencial. Modulos de Management*. Editorial Ebook Granica. <https://elibro.net/es/ereader/bibliounh/151212>
- Luján, G. (2017). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. *Revista Espergesia - ISSN*, 10(1), 29–44. <https://doi.org/10.18050/revucv-scientia.v10n1a2>

- Madero-Gómez, S. M., y Rodríguez-Delgado, D. R. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13(1), 95-107. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014>
- Madrigal, B. E. (2009). *Habilidades directivas. (2da. Edición)*. Editorial Mc Grae Hill. <https://acortar.link/HLKjh>
- Mendoza, C., Monteverde, I. M. S., Labajos, L. G. N., De la Torre Tejada, F. A., & Abel, J. (2019). Estandarización del cuestionario para medir las habilidades gerenciales en el sector Turismo (HGT). *Innova Research Journal*, 4(3), pp.1-12
- Mehralian, G., Peikanpour, M., Rangchian, M., & Aghakhani, H. (2020). Managerial skills and performance in small businesses: the mediating role of organizational climate. *Journal of Asia Business Studies*.
- Mota, J. R. (2020). Toma de decisiones efectivas desde el contexto de las organizaciones inteligentes en las escuelas primarias. *Revista Scientific*, 5(15), 320-335. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.15.16.320-335>
- Pambudi, B. y Gunawan, I. (2020). The Effect of Learning Leadership and Academic Supervision on Teacher Teaching Skills in the Covid-19 Pandemic. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 501 (1). <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201204.001>
<https://www.atlantispres.com/proceedings/icet-20/125947600>
- Pazmiño, W. E., Parrales, M. G., Muñoz, L. I., y Merchan, V. A. (2019). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. *Recimundo*, 3(3), 682-705. <http://recimundo.com/index.php/es/article/view/633>
- Plasencia, J. Y., y Hidalgo, I. (2021). Competencias directivas de la gestión del cambio en Institutos de Educación Superior Tecnológico Público. *Revista Gobierno y Gestión Pública*, 8(2), 10-32. <https://doi.org/10.24265/iggp.2021.v8n2.02>
- Pereda-Pérez, F. J., López-Guzmán, T., y González, F. (2018). Habilidades directivas y diferencias de género en el sector público: El caso de Córdoba

- (España). *Revista Española de Ciencia Política*, 46, 199-230.
<https://doi.org/10.21308/recp.46.09>
- Pereda, F. López, T, y Gonzales, F. (2016). Emotional intelligence as a management skill. Study applied in the municipalities of the province of Córdoba. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*. 27 (53)
- Prado, L. (2019). *Habilidades directivas y gestión educativa en los docentes de una unidad educativa, Guayaquil – Ecuador 2018*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/3901>
- Quispe, M. (2020). *La gestión estratégica y la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Saylla Cusco 2021*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/76311>
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista investigación y negocios* 11(2) 23-29.
http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17_a04.pdf
- Rampello, S. (2019). Los sesgos en la toma de decisiones. *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*, 9(1), 85-94. <https://cutt.ly/hTRyG5p>
- Rojas M. y González, M. (2018). Las habilidades comunicativas en el proceso formativo del profesional de la salud. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 32(3), 236-243.
<https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=86889>
- Ruíz, I. S. G., y Villavicencio, M. G. T. (2020). Resiliencia y demandas de política educativa durante la contingencia sanitaria. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 50, 121-142. <https://doi.org/10.48102/rlee.2020.50>
- Silva-Rubio, E. (2021). Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático. *Digital Publisher CEIT*, 6(2), 148-163.
<https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2.47>
- Siebert, J., & Kunz, R. (2016), Developing and validating the multidimensional proactiva decision-making scale. *European Journal of Operational Research*, 249(3), 864-877. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.06.066>

- Vega, C. Z., Reza, D. E., García, O., Hernández, R. A., y Ruiz, D. (2021). Escala de toma de decisiones para directivos. *Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social*, 7(1), 146-166. <https://doi.org/10.22402/j.rdipycs.unam.7.1.2021.312.146-166>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. In Pearson Educación octava edición 1 (8)
- Yangali, J. S., Rodríguez, J. L., Vásquez, M. R., y Chahuara, J. G. (2018). La relación de la toma de decisiones y la gestión educativa en docentes gestores de la universidad. *Revista de la Universidad Internacional del Ecuador*, 3(8), 60-76. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.1.2018.758>

Anexos

Anexo1. Matriz de consistencias

| PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPÓTESIS | VARIABLES E INDICADORES / CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS | | | | |
|--|--|--|--|---|--------------|--|----------------------|
| <p>Problema general</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>1) ¿Cuál es la relación entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022?</p> <p>2) ¿Cuál es la relación entre las habilidades de trato personal y la toma de decisiones en la oficina de comando</p> | <p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación entre las habilidades directivas y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>1) Determinar la relación entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022</p> <p>2) Determinar la relación entre las habilidades de trato personal y la toma de decisiones en la oficina de comando</p> | <p>Hipótesis general</p> <p>Existe relación entre las habilidades directivas y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>1) Existe relación entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022</p> <p>2) Existe relación entre las habilidades de trato personal y la toma de decisiones en la</p> | Variable 1: habilidades directivas | | | | |
| | | | Dimensione s/ | Indicadores | Ítem | Escala | Nivel y rango |
| | | | Habilidades técnicas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Software ▪ Idioma ▪ Negociación y decisiones | 1 – 10 | Ordinal Nunca (1) Casi nunca (2) | Bajo [31-72] |
| | | | Habilidades de trato personal | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Autocontrol ▪ Autoconfianza ▪ Equilibrio emocional ▪ empatía | 11 – 21 | A veces (3) Casi siempre (4) | Medio [73-114] |
| | | | Habilidades conceptuales | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de nuevos conceptos ▪ Resolución de problemas | 22 - 31 | Siempre (5) | Bajo [115-155] |
| | | | Variable 2: Toma de decisiones | | | | |
| | | | Dimensione s | Indicadores | Ítems | Escalas | Nivel y rango |
| Evaluación del problema | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir el problema ▪ Diagnosticar las causas ▪ Identificar los objetivos de la decisión | 1 - 5 | Ordinal Nunca (1) Casi nunca (2) Algunas | Deficiente [20-47] Regular [48-73] | | | |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|---------------------|---|---------------------------|--|
| <p>del personal del ejército, Lima, 2022?</p> <p>3) ¿Cuál es la relación entre las habilidades conceptuales y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022?</p> | <p>del personal del ejército, Lima, 2022</p> <p>3) Determinar la relación entre las habilidades conceptuales y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022</p> | <p>oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022</p> <p>3) Existe relación entre las habilidades conceptuales y la toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022</p> | <p>Desarrollo de alternativas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar alternativas creativas ▪ Integrar soluciones ▪ Analizar alternativas de solución | 6 – 10 | <p>veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)</p> | <p>Eficiente [74-100]</p> | |
| | | | <p>Evaluación y elección de alternativas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar las alternativas ▪ Analizar la viabilidad de la solución ▪ Analizar las consecuencias de una solución ▪ Elegir la mejor alternativa | 11 – 15 | | | |
| | | | <p>Monitoreo de las decisiones adoptadas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conseguir recursos y asignarlos ▪ Establecer presupuestos y calendarios ▪ Asignación de responsabilidades ▪ Ver avances y aplicar correcciones | 16 – 20 | | | |
| TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN | | POBLACIÓN Y MUESTRA | | INSTRUMENTOS | | ESTADÍSTICA | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Tipo: Basica .</p> <p>Diseño: No experimental, transversal, correlacional.</p> <p>Nivel: Correlacional</p> <p>Método: Hipotético-deductivo.</p> | <p>Población: 140 personas de la oficina de comando del personal del ejército</p> <p>Muestra: 109 personas</p> <p>Muestreo: No probabilístico por conveniencia</p> | <p>Variable 1: habilidades directivas Técnica: Encuesta Instrumento: cuestionario Autor: Mendoza et al. (2019)</p> <p>Variable 2: toma de decisiones Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Autor: Freeman et al. (2009)</p> | <p>Estadística descriptiva: Los datos se agruparán en niveles de acuerdo a los rangos establecidos, los resultados se presentarán en tablas de frecuencias y gráficos estadísticos.</p> <p>Estadística inferencial:</p> |
|---|---|---|---|

Anexo 2. Matriz de operacionalización

| Variable | Definición conceptual | Definición operacional | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Escala | Nivel y rango |
|------------------------|---|--|-------------------------------|---|---------|---|---|
| Habilidades directivas | Se enfocan en cada destreza del individuo, que ha obtenido por el aprendizaje, por ello, cuenta con capacidades para poder anticipar cada resultado exacto en un corto periodo y tendrá la certeza de poder gestionar y liderar un equipo de colaboradores para lograr cada objetivo y plantear ideas nuevas ideas para poder incrementar las competitividades de la entidad (Madrigal, 2009) | La variable habilidades directiva por su naturaleza es cualitativa, categorica, ordinal, y se dividirá en tres dimensiones, nueve indicadores, y constará de 31 ítems. | Habilidades técnicas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Software ▪ Idioma ▪ Negociación decisiones | 1 – 10 | Ordinal | Bajo [10-23] Medio [24-37] Alto [38-50] |
| | | | Habilidades de trato personal | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Autocontrol ▪ Autoconfianza ▪ Equilibrio emocional ▪ empatía | 11 – 21 | Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5) | Bajo [31-72] Medio [73-114] Alto [115-155] |
| | | | Habilidades conceptuales | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de nuevos conceptos ▪ Resolución de problemas | 22 - 31 | Bajo [10-23] Medio [24-37] Alto | |

| | | | | | | [38-50] | |
|---------------------|--|--|---------------------------------------|--|---------|--|---------------------------------------|
|]Toma de decisiones | Es el proceso sistemático y especializado, que permite identificar y elegir en un curso de acción frente a un problema, de entre múltiples alternativas aquella que se considere que conduzca al logro de los objetivos de la organización (Carbonera, 2018) | La variable toma de decisiones por su naturaleza es cualitativa, categórica, ordinal, y se dividirá en cuatro dimensiones, catorce indicadores, y constará de 15 ítems | Evaluación del problema | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir el problema ▪ Diagnosticar las causas ▪ Identificar los objetivos de la decisión | 1 - 5 | [5-12] Regular [13-18] Eficiente [19-25] | |
| | | | Desarrollo de alternativas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar alternativas creativas ▪ Integrar soluciones ▪ Analizar alternativas de solución | 6 – 10 | [5-12] Regular [13-18] Eficiente [19-25] | Deficiente [20-47] |
| | | | Evaluación y elección de alternativas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar las alternativas ▪ Analizar la viabilidad de la solución ▪ Analizar las consecuencias de una solución ▪ Elegir la mejor alternativa | 11 – 15 | [5-12] Regular [13-18] Eficiente [19-25] | Regular [48-73] Eficiente [74-100] |
| | | | Monitoreo de las decisiones adoptadas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conseguir recursos y asignarlos ▪ Establecer presupuestos y calendarios ▪ Asignación de responsabilidades | 16 – 20 | [5-12] Regular [13-18] Eficiente [19-25] | |
| | | | | | | | |

-
- Ver avances y aplicar correcciones
-

Anexo 3. Instrumentos

ÍTEMS

Ud. Se capacita constantemente en el uso de software Sape, Extranet, Chasqui ... *

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

Ud. Utiliza Ms Excel para la toma de decisiones *

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

Ud. Utiliza Prezi, PowToon, PowerPoint u otra herramienta para sus presentaciones *

Link

<https://forms.gle/etjMYKwbUd2s7m5B8>

Cuestionario Habilidades directivas

Estimad@ colega:

Presentamos a usted el siguiente cuestionario con el objetivo de recabar su información sobre las habilidades directivas del personal. Se agradece responder con honestidad, recuerde que no hay respuesta incorrecta y asegúrese de responder a todas las preguntas.

Marque con (X) la respuesta que más se aproxime a su parecer de acuerdo a la siguiente escala: Nunca (1), casi nunca (2), algunas veces (3), casi siempre (4) siempre (5)

| Items | ítems | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|--|---|---|---|---|---|
| | Habilidades técnicas | | | | | |
| 1 | Ud. Se capacita constantemente en el uso de software | | | | | |
| 2 | Ud. Utiliza Ms Excel para la toma de decisiones | | | | | |
| 3 | Ud. Utiliza Prezi, PowToon u otra herramienta para sus presentaciones | | | | | |
| 4 | Ud. Utiliza software de diseño gráfico para la documentación | | | | | |
| 5 | Ud. Muestra normalmente su capacidad para lograr objetivos óptimos | | | | | |
| 6 | Ud. Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales | | | | | |
| 7 | Ud. Muestra con frecuencia su capacidad de manejo en conocimientos técnicos para proponer soluciones innovadoras y creativas ante diferentes dificultades | | | | | |
| 8 | Ud. Tiene habilidad para el uso de herramientas tecnológicas, procedimientos y técnicas para el procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información con efectividad. | | | | | |
| 9 | Ud. Promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización | | | | | |
| 10 | Ud. Para tomar decisiones usa alguna herramienta como: Árbol de problemas, Ishikawa, Pareto para la toma de decisiones | | | | | |
| | Habilidades de trato personal | | | | | |
| 11 | Ud. Controla sus impulsos emocionales | | | | | |
| 12 | Ud. Controla el estrés en su desempeño laboral | | | | | |
| 13 | Ud. Realiza sus actividades con normalidad independientemente de sus emociones | | | | | |
| 14 | Ud. Trata de mantener la calma a pesar de la situación | | | | | |
| 15 | Ud. Toma las decisiones con total seguridad | | | | | |
| 16 | Ud. Tiene plena confianza en sus capacidades | | | | | |
| 17 | Ud. Tiene paciencia con las personas que tardan en realizar su tarea | | | | | |
| 18 | Ud. Se deja influenciar por los cambios de emociones de su entorno | | | | | |
| 19 | Ud. Brinda confianza para que sus colaboradores dialoguen con su persona | | | | | |
| 20 | Ud. Trata de entender a sus colaboradores ante una situación | | | | | |
| 21 | Ud. Considera los sentimientos de las personas para la toma de decisiones | | | | | |
| | Habilidades conceptuales | | | | | |

| | | | | | | | |
|-----------|---|--|--|--|--|--|--|
| 22 | Ud. Muestra permanentemente capacidades de adquisición de nuevos conocimientos | | | | | | |
| 23 | Ud. Muestra normalmente la capacidad de adquisición para desempeñarse adecuadamente en su cargo | | | | | | |
| 24 | Ud. Muestra frecuentemente su capacidad de interpretación para la aplicación de las normas emitidas por el gobierno | | | | | | |
| 25 | Ud. Orienta la personal de la institución de acuerdo con las reglas organizacionales. | | | | | | |
| 26 | Ud. Muestra con frecuencia su capacidad de análisis de información para solucionar los errores del día a día | | | | | | |
| 27 | Ud. Evalúa varias alternativas para la solución de los problemas | | | | | | |
| 28 | Ud. Ante un problema asume una actitud constructiva y aprende de ellos | | | | | | |
| 29 | Ud. Para solucionar un problema considera las sugerencias de sus colaboradores | | | | | | |
| 30 | Ud. Ante un problema de su personal procura solucionarlo con prioridad | | | | | | |
| 31 | Ud. Ante un problema asume una actitud drástica | | | | | | |

Cuestionario toma de decisiones

Estimad@ colega:

Presentamos a usted el siguiente cuestionario con el objetivo de recabar su información sobre la toma de decisiones del personal. Se agradece responder con honestidad, recuerde que no hay respuesta incorrecta y asegúrese de responder a todas las preguntas. Marque con (X) la respuesta que más se aproxime a su parecer de acuerdo a la siguiente escala: Nunca (1), casi nunca (2), algunas veces (3), casi siempre (4) siempre (5)

| Ítems | Ítems | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|--|---|---|---|---|---|
| | Dimensión evaluación del problema | | | | | |
| 1 | Ante un problema identificado la entidad toma acciones inmediatas | | | | | |
| 2 | Al momento de tomar una decisión, la entidad evalúa las alternativas de forma no lineal (basadas en la experiencia, sentimiento, emociones, corazonadas). | | | | | |
| 3 | Al momento de tomar una decisión, la entidad evalúa las alternativas de forma lineal (basado en los hechos e información). | | | | | |
| 4 | Considera usted que tomar una decisión en un largo tiempo influye en los objetivos de la organización | | | | | |
| 5 | Considera usted que las decisiones se toman con incertidumbre y riesgo | | | | | |
| | Dimensión Desarrollo de alternativas | | | | | |
| 6 | A la hora de tomar una decisión la entidad se basa en la racionalidad, en la razón y la lógica | | | | | |
| 7 | A la hora de tomar una decisión se basa en la racionalidad, limitada (basada en la razón y el límite que pueda procesar la información) | | | | | |
| 8 | Usted piensa que la entidad toma decisiones basadas en la intuición con algunos parámetros del pasado | | | | | |
| 9 | Para decidir sobre alguna situación suscitada en la entidad, aprovecha la diversidad de tipos de trabajadores para llegar a una mejor solución | | | | | |
| 10 | Considera usted que el trabajo en equipo influye en el desarrollo de alternativas y en la toma de decisiones de área | | | | | |
| | Dimensión Evaluación y elección de alternativas | | | | | |
| 11 | Si la entidad se enfrenta a problemas estructurados toma decisiones programadas | | | | | |
| 12 | Si la entidad se enfrenta a problemas no estructurados, toma decisiones no programadas. | | | | | |
| 13 | La entidad a la hora de tomar decisiones ante un problema, lo realizan en un ambiente de certidumbre (ambiente maneja bastante información sobre el problema, sobre alternativas de solución, sobre los resultados) | | | | | |
| 14 | La entidad a la hora de tomar decisiones ante un problema, lo realizan en un Ambiente de riesgo (maneja información, pero no la suficiente como para poder resolver un problema de forma segura). | | | | | |
| 15 | La entidad a la hora de tomar decisiones ante un problema, lo realizan en un ambiente de incertidumbre (se tiene información sumamente escasa y tomar decisiones es realmente difícil, valiéndose de la experiencia, la intuición o algunas habilidades) | | | | | |
| | Dimensión monitoreo de las decisiones adoptadas | | | | | |
| 16 | La entidad planifica, controla, dirige las decisiones tomadas ante un hecho u problema. | | | | | |

| | | | | | | | |
|-----------|--|--|--|--|--|--|--|
| 17 | En el desarrollo de sus labores, se realizan acciones de supervisión para conocer oportunamente acciones de supervisión de acuerdo con lo establecido, quedando evidencia de ello. | | | | | | |
| 18 | Las unidades orgánicas realizan acciones para conocer oportunamente si los procesos en los que intervienen se desarrollan de acuerdo con los procedimientos establecidos, (monitoreo). | | | | | | |
| 19 | Considera usted que las decisiones que toma a diario suelen ser asertivas | | | | | | |
| 20 | Considera usted que tomar decisiones en grupo dará mejores resultados | | | | | | |

Anexo 4. Certificados de validaciones



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS

| N° | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|--------------------------------------|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| Habilidades técnicas | | | | | | | | |
| 1 | Se capacita constantemente en el uso de software Sape, Extranet, Chasqui ... | X | | X | | X | | |
| 2 | Utiliza Ms Excel para la toma de decisiones | X | | X | | X | | |
| 3 | Utiliza Prezi, PowToon, PowerPoint u otra herramienta para sus presentaciones | X | | X | | X | | |
| 4 | Utiliza software de diseño gráfico para la documentación | X | | X | | X | | |
| 5 | Muestra normalmente su capacidad para lograr objetivos óptimos en su oficina | X | | X | | X | | |
| 6 | Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales | X | | X | | X | | |
| 7 | Muestra con frecuencia su capacidad de manejo en conocimientos técnicos para proponer soluciones innovadoras y creativas ante diferentes dificultades | X | | X | | X | | |
| 8 | Tiene habilidad para el uso de herramientas tecnológicas, procedimientos y técnicas para el procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información con efectividad. | X | | X | | X | | |
| 9 | Promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización | X | | X | | X | | |
| 10 | Para tomar decisiones usa alguna herramienta como: Árbol de problemas, Ishikawa, Pareto para la toma de decisiones | X | | X | | X | | |
| Habilidades de trato personal | | | | | | | | |
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 11 | Controla sus impulsos emocionales | X | | X | | X | | |
| 12 | Controla el estrés en su desempeño laboral | X | | X | | X | | |
| 13 | Realiza sus actividades con normalidad independientemente de sus emociones | X | | X | | X | | |
| 14 | Trata de mantener la calma a pesar de la situación | X | | X | | X | | |
| 15 | Toma las decisiones con total seguridad | X | | X | | X | | |
| 16 | Tiene plena confianza en sus capacidades | X | | X | | X | | |
| 17 | Tiene paciencia con las personas que tardan en realizar su tarea | X | | X | | X | | |
| 18 | Se deja influenciar por los cambios de emociones de su entorno | X | | X | | X | | |
| 19 | Brinda confianza para que sus colaboradores dialoguen con su persona | X | | X | | X | | |
| 20 | Trata de entender a sus colaboradores ante una situación | X | | X | | X | | |
| 21 | Considera los sentimientos de las personas para la toma de decisiones | X | | X | | X | | |
| Habilidades conceptuales | | | No | X | No | X | No | |



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

| | | | | | | | | |
|----|---|---|--|---|--|---|--|--|
| 22 | Muestra permanentemente capacidades de adquisición de nuevos conocimientos | X | | X | | X | | |
| 23 | Muestra normalmente la capacidad de adquisición para desempeñarse adecuadamente en su cargo | X | | X | | X | | |
| 24 | Muestra frecuentemente su capacidad de interpretación para la aplicación de las normas emitidas por el gobierno | X | | X | | X | | |
| 25 | Orienta al personal de la institución de acuerdo con las reglas organizacionales. | X | | X | | X | | |
| 26 | Muestra con frecuencia su capacidad de análisis de información para solucionar los errores del día a día | X | | X | | X | | |
| 27 | Evalúa varias alternativas para la solución de los problemas | X | | X | | X | | |
| 28 | Ud. Ante un problema asume una actitud constructiva y aprende de ellos | X | | X | | X | | |
| 29 | Para solucionar un problema considera las sugerencias de sus colaboradores | X | | X | | X | | |
| 30 | Ante un problema de su personal procura solucionarlo con prioridad | X | | X | | X | | |
| 31 | Ante un problema asume una actitud drástica | X | | X | | X | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia: **HAY SUFICIENCIA**)

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg.: Sonia Lidia Romero Vela DNI: 40117025

Especialidad del validador: Metodólogo

Lima, 20 de mayo del 2022

Firma del Experto Informante.

DNI: 40117025

Docente investigadora Renacyt

Código: P011655

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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



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

| Nº | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 1 | Dimensión evaluación del problema | | | | | | | |
| | Ante un problema identificado la entidad toma acciones inmediatas | X | | X | | X | | |
| 2 | Al momento de tomar una decisión, la entidad evalúa las alternativas de forma no lineal (basadas en la experiencia, sentimiento, emociones, corazonadas). | X | | X | | X | | |
| | Al momento de tomar una decisión, la entidad evalúa las alternativas de forma lineal (basado en los hechos e información). | X | | X | | X | | |
| 4 | Considera usted que tomar una decisión en un largo tiempo influye en los objetivos de la organización | X | | X | | X | | |
| 5 | Considera usted que las decisiones se toman con incertidumbre y riesgo | X | | X | | X | | |
| | Dimensión Desarrollo de alternativas | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 6 | A la hora de tomar una decisión la entidad se basa en la racionalidad, en la razón y la lógica | X | | X | | X | | |
| 7 | A la hora de tomar una decisión se basa en la racionalidad, limitada (basada en la razón y el límite que pueda procesar la información) | X | | X | | X | | |
| 8 | Usted piensa que la entidad toma decisiones basadas en la intuición con algunos parámetros del pasado | X | | X | | X | | |
| 9 | Para decidir sobre alguna situación suscitada en la entidad, aprovecha la diversidad de tipos de trabajadores para llegar a una mejor solución | X | | X | | X | | |
| 10 | Considera usted que el trabajo en equipo influye en el desarrollo de alternativas y en la toma de decisiones de área | X | | X | | X | | |
| | Dimensión Evaluación y elección de alternativas | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 11 | Si la entidad se enfrenta a problemas estructurados toma decisiones programadas | X | | X | | X | | |



| | | | | | | | | |
|----|--|----|----|----|----|----|----|--|
| 12 | Si la entidad se enfrenta a problemas no estructurados, toma decisiones no programadas. | X | | X | | X | | |
| 13 | La entidad a la hora de tomar decisiones ante un problema, lo realizan en un ambiente de certidumbre (ambiente maneja bastante información sobre el problema, sobre alternativas de solución, sobre los resultados) | X | | X | | X | | |
| | La entidad a la hora de tomar decisiones ante un problema, lo realizan en un Ambiente de riesgo (maneja información, pero no la suficiente como para poder resolver un problema de forma segura). | X | | X | | X | | |
| 15 | La entidad a la hora de tomar decisiones ante un problema, lo realizan en un ambiente de incertidumbre (se tiene información sumamente escasa y tomar decisiones es realmente difícil, valiéndose de la experiencia, la intuición o algunas habilidades) | X | | X | | X | | |
| | Dimensión monitoreo de las decisiones adoptadas | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 16 | La entidad planifica, controla, dirige las decisiones tomadas ante un hecho u problema. | X | | X | | X | | |
| 17 | En el desarrollo de sus labores, se realizan acciones de supervisión para conocer oportunamente acciones de supervisión de acuerdo con lo establecido, quedando evidencia de ello. | X | | X | | X | | |
| 18 | Las unidades orgánicas realizan acciones para conocer oportunamente si los procesos en los que intervienen se desarrollan de acuerdo con los procedimientos establecidos, (monitoreo). | X | | X | | X | | |
| 19 | Considera usted que las decisiones que toma a diario suelen ser asertivas | X | | X | | X | | |
| 20 | Considera usted que tomar decisiones en grupo dará mejores resultados | X | | X | | X | | |



Observaciones (precisar si hay suficiencia: **HAY SUFICIENCIA**)

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg.: Sonia Lidia Romero Vela DNI: 40117025
Especialidad del validador: Metodólogo

Lima, 20 de mayo del 2022

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

DNI: 40117025

Docente investigadora Renacyt

Código: P011655



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS

| N° | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|--------------------------------------|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| Habilidades técnicas | | | | | | | | |
| 1 | Ud. Se capacita constantemente en el uso de software Sape, Extranet, Chasqui ... | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Ud. Utiliza Ms Excel para la toma de decisiones | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Ud. Utiliza Prezi, PowToon, PowerPoint u otra herramienta para sus presentaciones | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | Ud. Utiliza software de diseño gráfico para la documentación | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | Ud. Muestra normalmente su capacidad para lograr objetivos óptimos en su oficina | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | Ud. Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | Ud. Muestra con frecuencia su capacidad de manejo en conocimientos técnicos para proponer soluciones innovadoras y creativas ante diferentes dificultades | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | Ud. Tiene habilidad para el uso de herramientas tecnológicas, procedimientos y técnicas para el procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información con efectividad. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | Ud. Promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | Ud. Para tomar decisiones usa alguna herramienta como: Árbol de problemas, Ishikawa, Pareto para la toma de decisiones | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Habilidades de trato personal | | | | | | | | |
| 11 | Ud. Controla sus impulsos emocionales | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | Ud. Controla el estrés en su desempeño laboral | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | Ud. Realiza sus actividades con normalidad independientemente de sus emociones | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | Ud. Trata de mantener la calma a pesar de la situación | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | Ud. Toma las decisiones con total seguridad | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 16 | Ud. Tiene plena confianza en sus capacidades | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 17 | Ud. Tiene paciencia con las personas que tardan en realizar su tarea | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | Ud. Se deja influenciar por los cambios de emociones de su entorno | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 19 | Ud. Brinda confianza para que sus colaboradores dialoguen con su persona | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 20 | Ud. Trata de entender a sus colaboradores ante una situación | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 21 | Ud. Considera los sentimientos de las personas para la toma de decisiones | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |



| | Si | No | Si | No | Si | No |
|--|----|----|----|----|----|----|
| 22 Ud. Muestra permanentemente capacidades de adquisición de nuevos conocimientos | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 23 Ud. Muestra normalmente la capacidad de adquisición para desempeñarse adecuadamente en su cargo | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 24 Ud. Muestra frecuentemente su capacidad de interpretación para la aplicación de las normas emitidas por el gobierno | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 25 Ud. Orienta la personal de la institución de acuerdo con las reglas organizacionales. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 26 Ud. Muestra con frecuencia su capacidad de análisis de información para solucionar los errores del día a día | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 27 Ud. Evalúa varias alternativas para la solución de los problemas | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 28 Ud. Ante un problema asume una actitud constructiva y aprende de ellos | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 29 Ud. Para solucionar un problema considera las sugerencias de sus colaboradores | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 30 Ud. Ante un problema de su personal procura solucionarlo con prioridad | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 31 Ud. Ante un problema asume una actitud drástica | ✓ | | ✓ | | ✓ | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []
 Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: MG. MIRKO BORA ESTEVES Nicolich DNI: 41067116
 Especialidad del validador: MG. en Gestión Pública

Lima 20 de Mayo del 2022.

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

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

Firma del Experto Informante.

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

| N° | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|--|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| Dimensión evaluación del problema | | | | | | | | |
| 1 | Ante un problema identificado la entidad toma acciones inmediatas | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Al momento de tomar una decisión, la entidad evalúa las alternativas de forma no lineal (basadas en la experiencia, sentimiento, emociones, corazonadas). | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Al momento de tomar una decisión, la entidad evalúa las alternativas de forma lineal (basado en los hechos e información). | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | Considera usted que tomar una decisión en un largo tiempo influye en los objetivos de la organización | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | Considera usted que las decisiones se toman con incertidumbre y riesgo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Dimensión Desarrollo de alternativas | | | | | | | | |
| 6 | A la hora de tomar una decisión la entidad se basa en la racionalidad, en la razón y la lógica | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | A la hora de tomar una decisión se basa en la racionalidad, limitada (basada en la razón y el límite que pueda procesar la información) | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | Usted piensa que la entidad toma decisiones basadas en la intuición con algunos parámetros del pasado | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | Para decidir sobre alguna situación suscitada en la entidad, aprovecha la diversidad de tipos de trabajadores para llegar a una mejor solución | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | Considera usted que el trabajo en equipo influye en el desarrollo de alternativas y en la toma de decisiones de área | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Dimensión Evaluación y elección de alternativas | | | | | | | | |
| 11 | Si la entidad se enfrenta a problemas estructurados toma decisiones programadas | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| | | | | | | | | |
|--|--|---|--|---|--|---|--|--|
| 12 | Si la entidad se enfrenta a problemas no estructurados, toma decisiones no programadas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | La entidad a la hora de tomar decisiones ante un problema, lo realizan en un ambiente de certidumbre (ambiente maneja bastante información sobre el problema, sobre alternativas de solución, sobre los resultados) | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | La entidad a la hora de tomar decisiones ante un problema, lo realizan en un Ambiente de riesgo (maneja información, pero no la suficiente como para poder resolver un problema de forma segura). | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | La entidad a la hora de tomar decisiones ante un problema, lo realizan en un ambiente de incertidumbre (se tiene información sumamente escasa y tomar decisiones es realmente difícil, valiéndose de la experiencia, la intuición o algunas habilidades) | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| Dimensión monitoreo de las decisiones adoptadas | | | | | | | | |
| 16 | La entidad planifica, controla, dirige las decisiones tomadas ante un hecho u problema. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 17 | En el desarrollo de sus labores, se realizan acciones de supervisión para conocer oportunamente acciones de supervisión de acuerdo con lo establecido, quedando evidencia de ello. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | Las unidades orgánicas realizan acciones para conocer oportunamente si los procesos en los que intervienen se desarrollan de acuerdo con los procedimientos establecidos. (monitoreo). | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 19 | Considera usted que las decisiones que toma a diario suelen ser asertivas | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 20 | Considera usted que tomar decisiones en grupo dará mejores resultados | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

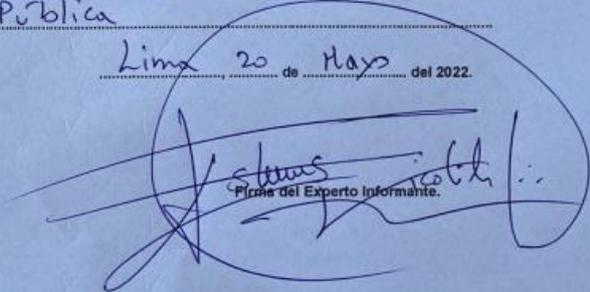


Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia
Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []
Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: M.G. MIRKO BORA ESTEVES NICOLICH DNI: 41067116
Especialidad del validador: M.G. en Gestión Pública

Lima 20 de Mayo del 2022.

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

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



Firma del Experto Informante.



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS

| N° | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|--------------------------------------|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| Habilidades técnicas | | | | | | | | |
| 1 | Ud. Se capacita constantemente en el uso de software Sape, Extranet, Chasqui ... | X | | X | | X | | |
| 2 | Ud. Utiliza Ms Excel para la toma de decisiones | X | | X | | X | | |
| 3 | Ud. Utiliza Prezi, PowToon, PowerPoint u otra herramienta para sus presentaciones | X | | X | | X | | |
| 4 | Ud. Utiliza software de diseño gráfico para la documentación | X | | X | | X | | |
| 5 | Ud. Muestra normalmente su capacidad para lograr objetivos óptimos en su oficina | X | | X | | X | | |
| 6 | Ud. Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales | X | | X | | X | | |
| 7 | Ud. Muestra con frecuencia su capacidad de manejo en conocimientos técnicos para proponer soluciones innovadoras y creativas ante diferentes dificultades | X | | X | | X | | |
| 8 | Ud. Tiene habilidad para el uso de herramientas tecnológicas, procedimientos y técnicas para el procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información con efectividad. | X | | X | | X | | |
| 9 | Ud. Promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización | X | | X | | X | | |
| 10 | Ud. Para tomar decisiones usa alguna herramienta como: Árbol de problemas, Ishikawa, Pareto para la toma de decisiones | X | | X | | X | | |
| Habilidades de trato personal | | | | | | | | |
| 11 | Ud. Controla sus impulsos emocionales | X | | X | | X | | |
| 12 | Ud. Controla el estrés en su desempeño laboral | X | | X | | X | | |
| 13 | Ud. Realiza sus actividades con normalidad independientemente de sus emociones | X | | X | | X | | |
| 14 | Ud. Trata de mantener la calma a pesar de la situación | X | | X | | X | | |
| 15 | Ud. Toma las decisiones con total seguridad | X | | X | | X | | |
| 16 | Ud. Tiene plena confianza en sus capacidades | X | | X | | X | | |
| 17 | Ud. Tiene paciencia con las personas que tardan en realizar su tarea | X | | X | | X | | |
| 18 | Ud. Se deja influenciar por los cambios de emociones de su entorno | X | | X | | X | | |
| 19 | Ud. Brinda confianza para que sus colaboradores dialoguen con su persona | X | | X | | X | | |
| 20 | Ud. Trata de entender a sus colaboradores ante una situación | X | | X | | X | | |



| | | | | | | | | |
|---------------------------------|---|---|--|---|--|---|--|--|
| 21 | Ud. Considera los sentimientos de las personas para la toma de decisiones | X | | X | | X | | |
| Habilidades conceptuales | | | | | | | | |
| 22 | Ud. Muestra permanentemente capacidades de adquisición de nuevos conocimientos | X | | X | | X | | |
| 23 | Ud. Muestra normalmente la capacidad de adquisición para desempeñarse adecuadamente en su cargo | X | | X | | X | | |
| 24 | Ud. Muestra frecuentemente su capacidad de interpretación para la aplicación de las normas emitidas por el gobierno | X | | X | | X | | |
| 25 | Ud. Orienta la personal de la institución de acuerdo con las reglas organizacionales. | X | | X | | X | | |
| 26 | Ud. Muestra con frecuencia su capacidad de análisis de información para solucionar los errores del día a día | X | | X | | X | | |
| 27 | Ud. Evalúa varias alternativas para la solución de los problemas | X | | X | | X | | |
| 28 | Ud. Ante un problema asume una actitud constructiva y aprende de ellos | X | | X | | X | | |
| 29 | Ud. Para solucionar un problema considera las sugerencias de sus colaboradores | X | | X | | X | | |
| 30 | Ud. Ante un problema de su personal procura solucionarlo con prioridad | X | | X | | X | | |
| 31 | Ud. Ante un problema asume una actitud drástica | X | | X | | X | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable []

Aplicable después de corregir []

No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ... *Ing. William Irueda Tamayo*

DNI: *41629459*

Especialidad del validador: *Mg. Gestión Pública*

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

Lima, 13 de junio del 2022.

[Firma]
Firma del experto

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

| N° | DIMENSIONES / Items | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|--|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| Dimensión evaluación del problema | | | | | | | | |
| 1 | Ante un problema identificado la entidad toma acciones inmediatas | X | | X | | X | | |
| 2 | Al momento de tomar una decisión, la entidad evalúa las alternativas de forma no lineal (basadas en la experiencia, sentimiento, emociones, corazonadas). | X | | X | | X | | |
| 3 | Al momento de tomar una decisión, la entidad evalúa las alternativas de forma lineal (basado en los hechos e información). | X | | X | | X | | |
| 4 | Considera usted que tomar una decisión en un largo tiempo influye en los objetivos de la organización | X | | X | | X | | |
| 5 | Considera usted que las decisiones se toman con incertidumbre y riesgo | X | | X | | X | | |
| Dimensión Desarrollo de alternativas | | | | | | | | |
| 6 | A la hora de tomar una decisión la entidad se basa en la racionalidad, en la razón y la lógica | X | | X | | X | | |
| 7 | A la hora de tomar una decisión se basa en la racionalidad, limitada (basada en la razón y el límite que pueda procesar la información) | X | | X | | X | | |
| 8 | Usted piensa que la entidad toma decisiones basadas en la intuición con algunos parámetros del pasado | X | | X | | X | | |
| 9 | Para decidir sobre alguna situación suscitada en la entidad, aprovecha la diversidad de tipos de trabajadores para llegar a una mejor solución | X | | X | | X | | |
| 10 | Considera usted que el trabajo en equipo influye en el desarrollo de alternativas y en la toma de decisiones de área | X | | X | | X | | |
| Dimensión Evaluación y elección de alternativas | | | | | | | | |
| 11 | Si la entidad se enfrenta a problemas estructurados toma decisiones programadas | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|--|--|---|--|---|--|---|--|--|
| 12 | Si la entidad se enfrenta a problemas no estructurados, toma decisiones no programadas. | X | | X | | X | | |
| 13 | La entidad a la hora de tomar decisiones ante un problema, lo realizan en un ambiente de certidumbre (ambiente maneja bastante información sobre el problema, sobre alternativas de solución, sobre los resultados) | X | | X | | X | | |
| 14 | La entidad a la hora de tomar decisiones ante un problema, lo realizan en un Ambiente de riesgo (maneja información, pero no la suficiente como para poder resolver un problema de forma segura). | X | | X | | X | | |
| 15 | La entidad a la hora de tomar decisiones ante un problema, lo realizan en un ambiente de incertidumbre (se tiene información sumamente escasa y tomar decisiones es realmente difícil, valiéndose de la experiencia, la intuición o algunas habilidades) | X | | X | | X | | |
| Dimensión monitoreo de las decisiones adoptadas | | | | | | | | |
| 16 | La entidad planifica, controla, dirige las decisiones tomadas ante un hecho u problema. | X | | X | | X | | |
| 17 | En el desarrollo de sus labores, se realizan acciones de supervisión para conocer oportunamente acciones de supervisión de acuerdo con lo establecido, quedando evidencia de ello. | X | | X | | X | | |
| 18 | Las unidades orgánicas realizan acciones para conocer oportunamente si los procesos en los que intervienen se desarrollan de acuerdo con los procedimientos establecidos, (monitoreo). | X | | X | | X | | |
| 19 | Considera usted que las decisiones que toma a diario suelen ser asertivas | X | | X | | X | | |
| 20 | Considera usted que tomar decisiones en grupo dará mejores resultados | X | | X | | X | | |



Observaciones (precisar si hay suficiencia):

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

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: Ing. William Jesús Tamayo DNI: 41629459

Especialidad del validador: Ing. Gestión Pública.

*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 coherente, exacto y directo.

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

Lima, 13 de junio del 2022.


Firma del experto

Anexo 5. Confiabilidad

Variable habilidades directivas

| | Alfa de Cronbach | | N de elementos | |
|---|--|---|--|---|
| | ,957 | | 31 | |
| Estadísticas de total de elemento | | | | |
| | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
| Ud. Se capacita constantemente en el uso de software | 78,15 | 165,503 | ,764 | ,954 |
| Ud. Utiliza Ms Excel para la toma de decisiones | 78,05 | 164,576 | ,859 | ,953 |
| Ud. Utiliza Prezi, PowToon u otra herramienta para sus presentaciones | 78,05 | 162,471 | ,829 | ,953 |
| Ud. Utiliza software de diseño gráfico para la documentación | 78,15 | 162,555 | ,788 | ,954 |
| Ud. Muestra normalmente su capacidad para lograr objetivos óptimos | 78,05 | 166,471 | ,649 | ,955 |
| Ud. Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales | 78,35 | 163,082 | ,830 | ,953 |
| Ud. Muestra con frecuencia su capacidad de manejo en conocimientos técnicos para proponer soluciones innovadoras y creativas ante diferentes dificultades | 78,15 | 165,292 | ,774 | ,954 |

| | | | | |
|--|-------|---------|------|------|
| Ud. Tiene habilidad para el uso de herramientas tecnológicas, procedimientos y técnicas para el procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información con efectividad. | 78,40 | 162,989 | ,830 | ,953 |
| Ud. Promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización | 78,25 | 163,987 | ,664 | ,955 |
| Ud. Para tomar decisiones usa alguna herramienta como: Árbol de problemas, Ishikawa, Pareto para la toma de decisiones | 78,20 | 166,905 | ,590 | ,956 |
| Ud. Controla sus impulsos emocionales | 78,25 | 167,039 | ,543 | ,957 |
| Ud. Controla el estrés en su desempeño laboral | 78,20 | 170,905 | ,596 | ,956 |
| Ud. Realiza sus actividades con normalidad independientemente de sus emociones | 78,15 | 163,397 | ,867 | ,953 |
| Ud. Trata de mantener la calma a pesar de la situación | 78,15 | 168,661 | ,668 | ,955 |
| Ud. Toma las decisiones con total seguridad | 78,30 | 167,484 | ,633 | ,956 |
| Ud. Tiene plena confianza en sus capacidades | 78,40 | 170,147 | ,765 | ,955 |
| Ud. Tiene paciencia con las personas que tardan en realizar su tarea | 78,30 | 167,484 | ,754 | ,954 |

| | | | | |
|---|-------|---------|------|------|
| Ud. Se deja influenciar por los cambios de emociones de su entorno | 78,50 | 163,737 | ,698 | ,955 |
| Ud. Brinda confianza para que sus colaboradores dialoguen con su persona | 78,30 | 169,589 | ,641 | ,955 |
| Ud. Trata de entender a sus colaboradores ante una situación | 78,10 | 172,095 | ,658 | ,956 |
| Ud. Considera los sentimientos de las personas para la toma de decisiones | 78,10 | 168,726 | ,687 | ,955 |
| Ud. Muestra permanentemente capacidades de adquisición de nuevos conocimientos | 78,40 | 174,253 | ,351 | ,959 |
| Ud. Muestra normalmente la capacidad de adquisición para desempeñarse adecuadamente en su cargo | 78,25 | 163,987 | ,664 | ,955 |
| Ud. Muestra frecuentemente su capacidad de interpretación para la aplicación de las normas emitidas por el gobierno | 78,20 | 166,905 | ,590 | ,956 |
| Ud. Orienta la personal de la institución de acuerdo con las reglas organizacionales. | 78,25 | 167,039 | ,543 | ,957 |
| Ud. Muestra con frecuencia su capacidad de análisis de información para solucionar los errores del día a día | 78,20 | 170,905 | ,596 | ,956 |

| | | | | |
|--|-------|---------|------|------|
| Ud. Evalúa varias alternativas para la solución de los problemas | 78,15 | 163,397 | ,867 | ,953 |
| Ud. Ante un problema asume una actitud constructiva y aprende de ellos | 78,15 | 168,661 | ,668 | ,955 |
| Ud. Para solucionar un problema considera las sugerencias de sus colaboradores | 78,30 | 167,484 | ,633 | ,956 |
| Ud. Ante un problema de su personal procura solucionarlo con prioridad | 78,40 | 170,147 | ,765 | ,955 |
| Ud. Ante un problema asume una actitud drástica | 78,30 | 167,484 | ,754 | ,954 |

Variable toma de decisiones

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,835 | 20 |

Estadísticas de total de elemento

| | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|--|---|--|---|---|
| Ante un problema identificado la entidad toma acciones inmediatas | 64,45 | 88,787 | ,230 | ,835 |
| Al momento de tomar una decisión, la entidad evalúa las alternativas de forma no lineal (basadas en la experiencia, sentimiento, emociones, corazonadas). | 65,55 | 83,524 | ,463 | ,825 |
| Al momento de tomar una decisión, la entidad evalúa las alternativas de forma lineal (basado en los hechos e información). | 64,90 | 87,989 | ,339 | ,830 |
| Considera usted que tomar una decisión en un largo tiempo influye en los objetivos de la organización | 64,55 | 83,208 | ,548 | ,821 |
| Considera usted que las decisiones se toman con incertidumbre y riesgo | 65,80 | 79,747 | ,637 | ,815 |
| A la hora de tomar una decisión la entidad se basa en la racionalidad, en la razón y la lógica | 64,90 | 84,937 | ,469 | ,825 |

| | | | | |
|---|-------|--------|------|------|
| A la hora de tomar una decisión se basa en la racionalidad, limitada (basada en la razón y el límite que pueda procesar la información) | 65,40 | 84,884 | ,286 | ,836 |
| Usted piensa que la entidad toma decisiones basadas en la intuición con algunos parámetros del pasado | 65,65 | 82,871 | ,394 | ,829 |
| Para decidir sobre alguna situación suscitada en la entidad, aprovecha la diversidad de tipos de trabajadores para llegar a una mejor solución | 64,45 | 88,050 | ,302 | ,832 |
| Considera usted que el trabajo en equipo infiere en el desarrollo de alternativas y en la toma de decisiones de área | 64,55 | 83,103 | ,459 | ,825 |
| Si la entidad se enfrenta a problemas estructurados toma decisiones programadas | 64,80 | 83,853 | ,543 | ,822 |
| Si la entidad se enfrenta a problemas no estructurados, toma decisiones no programadas. | 65,55 | 86,787 | ,286 | ,833 |
| La entidad a la hora de tomar decisiones ante un problema, lo realizan en un ambiente de certidumbre (ambiente maneja bastante información sobre el problema, sobre alternativas de solución, sobre los resultados) | 64,90 | 84,095 | ,380 | ,829 |

| | | | | |
|---|-------|--------|------|------|
| La entidad a la hora de tomar decisiones ante un problema, lo realizan en un Ambiente de riesgo (maneja información, pero no la suficiente como para poder resolver un problema de forma segura). | 65,85 | 82,345 | ,494 | ,823 |
| La entidad a la hora de tomar decisiones ante un problema, lo realizan en un ambiente de incertidumbre (se tiene información sumamente escasa y tomar decisiones es realmente difícil, valiéndose de la experiencia, la intuición o algunas habilidades | 66,00 | 82,737 | ,475 | ,824 |
| La entidad planifica, controla, dirige las decisiones tomadas ante un hecho u problema. | 64,45 | 86,261 | ,466 | ,826 |
| En el desarrollo de sus labores, se realizan acciones de supervisión para conocer oportunamente acciones de supervisión de acuerdo con lo establecido, quedando evidencia de ello. | 64,50 | 84,474 | ,524 | ,823 |
| Las unidades orgánicas realizan acciones para conocer oportunamente si los procesos en los que intervienen se desarrollan de acuerdo con los procedimientos establecidos, (monitoreo). | 64,50 | 87,842 | ,255 | ,834 |
| Considera usted que las decisiones que toma a diario suelen ser asertivas | 64,45 | 86,366 | ,458 | ,826 |

| | | | | |
|---|-------|--------|------|------|
| Considera usted que tomar decisiones en grupo dará mejores resultados | 64,40 | 88,884 | ,292 | ,832 |
|---|-------|--------|------|------|

Anexo 6. Consentimiento informado



Cuestionario de Habilidades directivas y desempeño laboral

aldirt927@gmail.com [Cambiar de cuenta](#) 

*Obligatorio

Correo *

Tu dirección de correo electrónico

CONSENTIMIENTO INFORMADO
El presente cuestionario es parte de una investigación, que tiene por objetivo de la investigación es determinar la relación entre las habilidades directivas y toma de decisiones en la oficina de comando del personal del ejército, Lima, 2022. La investigación se sujeta a los principios éticos: anonimato, confidencialidad y autonomía. Agradeceremos responder con sinceridad cada uno de los ítems. . Si tuviera alguna duda o consulta favor remitirla al correo: lcochachib@ucvvirtual.edu.pe

INSTRUCCIONES:
A continuación se presenta un conjunto de ítems con cinco alternativas de respuestas. Marque la respuesta que mejor se ajuste a su parecer.

Se agradece por anticipado su valiosa participación.

Atentamente,
Luis Alberto Cochachi Baldeon

Anexo 7. Base de datos

| Variable habilidades directivas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Dimensión habilidades técnicas | | | | | | | | | | Dimensión Habilidades de trato personal | | | | | | | | | | | Dimensión habilidades conceptuales | | | | | | | | | |
| P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | P16 | P17 | P18 | P19 | P20 | P21 | P22 | P23 | P24 | P25 | P26 | P27 | P28 | P29 | P30 | P31 |
| 4 | 3 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 4 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | |
| 1 | 2 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | |
| 1 | 3 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | |
| 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | |
| 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | |
| 3 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | |
| 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | |
| 3 | 3 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | |
| 3 | 1 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 5 | 5 | 3 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | |
| 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | |
| 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | |
| 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | |
| 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | |
| 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | |
| 3 | 2 | 4 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | |
| 1 | 3 | 1 | 1 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 1 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | |
| 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | | |
| 2 | 1 | 5 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | | |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | |
| 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | |
| 1 | 2 | 4 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | |
| 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | |
| 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 3 | 4 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 |
| 2 | 4 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 1 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | |
| 3 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | |
| 3 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | |
| 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | |
| 1 | 1 | 4 | 1 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | |
| 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | |
| 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | |
| 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | |
| 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | |
| 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | |
| 1 | 2 | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 |
| 3 | 1 | 5 | 1 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 2 | 1 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 2 | 2 | 4 | 1 | 3 | 5 | 3 | 2 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 1 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 2 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 |

| Toma de decisiones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|----|----|----|----|----------------------------|----|----|----|-----|---------------------------------------|-----|-----|-----|-----|---------------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| Evaluación del problema | | | | | Desarrollo de alternativas | | | | | Evaluación y elección de alternativas | | | | | Monitoreo de las decisiones adoptadas | | | | |
| P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | P16 | P17 | P18 | P19 | P20 |
| 5 | 1 | 5 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 3 | 1 | 5 | 3 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | 1 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 1 | 3 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 1 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 1 | 5 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 | 5 | 3 | 2 | 5 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 |
| 3 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 2 | 1 | 4 | 3 | 4 | 1 | 5 | 1 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 1 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 5 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 2 | 3 | 4 | 1 | 5 | 3 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 5 | 1 | 1 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 3 | 5 | 3 | 1 | 5 | 1 | 1 | 5 | 1 | 5 | 4 | 5 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 3 | 5 | 5 | 1 | 4 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 1 | 4 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 2 | 4 | 1 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 4 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 4 | 5 | 1 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 3 | 5 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| 5 | 1 | 5 | 3 | 1 | 5 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 1 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 1 | 4 | 2 | 1 | 5 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 1 | 5 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 1 | 5 | 3 | 1 | 5 | 1 | 1 | 4 | 5 | 5 | 1 | 5 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 2 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 1 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 | 1 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 1 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2 | 1 | 5 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 2 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 2 | 5 | 5 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 |

Anexo 8. Autorización de aplicación de instrumentos

 **PERU** República Democrática Estado de Derecho Justicia Social Participación Ciudadana Desarrollo Sostenible Equidad Transparencia Seguridad Protección del Ambiente Defensa Comando en Jefe Comando de Personal del Ejército

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

AUTORIZACIÓN N° 21/M/SJAFE/02.00

EL SEÑOR GENERAL DE BRIGADA JEFE ADMINISTRACIÓN PERSONAL DEL EJÉRCITO:

AUTORIZA:

AL MAYOR EJERCITO DEL PERÚ COCHACHI BALDEON LIS, IDENTIFICADO CON CIP N° 121504900 Y DNI N° 43310358, REALIZAR UNA INVESTIGACIÓN MEDIANTE UN CUESTIONARIO VIRTUAL EN EL COPERE POR SER PARTE DE SU ELABORACIÓN DE TESIS Y ASÍ PODER OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA EN LA ESCUELA DE POST GRADO DE LA UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO FIJAL UMA ATE EN VISTA DE CUMPLIR CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS.

SE EXPIDE LA PRESENTE AUTORIZACIÓN A SOLICITUD DEL INTERESADO, PARA REALIZAR TRÁMITES ADMINISTRATIVOS CORRESPONDIENTES ANTE LA ESCUELA DE POST GRADO EN MENCIÓN.

SAN BORJA, 10 DE JULIO DEL 2022.

 
D. 224027 M. C.
JOSÉ LUIS BALDEÓN
Comando en Jefe
Jefe de Administración de Personal del Ejército

"El Perú Siempre" 