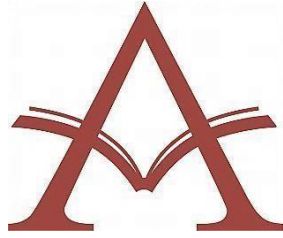


UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los
colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y
el Agustino, 2020**

**PARA OPTAR EL GRADO DE BACHILLER EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

**Dr. NERIO JANAMPA ACUÑA
(ORCID: 0000-0003-0252-2649)**

ASESOR:

**Mg. JAIME MODESTO PONCE DE LEON MUÑOZ
(ORCID: 0000-0001-6737-0397)**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y
DESARROLLO INSTITUCIONAL**

**LIMA – PERÚ
OCTUBRE – 2020**

a) Resumen

La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020. El tipo de investigación será básica, con un nivel descriptivo correlacional, diseño no experimental de corte transversal, con una población censal de 100 colaboradores de la institución mencionada, se aplicará una encuesta a todos los trabajadores de dicha institución.

b) Palabras clave: Habilidades gerenciales, conceptual, humanas, técnicas y toma de decisiones.

c) Abstract

This research aims to determine the relationship between management skills and decision-making in the collaborators of UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020. The type of research shall be basic, with a descriptive correlal level, non-experimental cross-sectional design, with a census population of 100 workers of the above-mentioned institution, a survey shall be applied to all workers of that institution.

d) Keywords: Management, conceptual, human, technical and decision-making skills.

a) Resumen	ii
b) Palabra clave	ii
c) Abstrac (Resumen en inglés)	iii
d) Keyword (palabra clave en inglés)	iii
e) Índice	vi
1. Problema de la Investigación	8
1.1 Descripción de la realidad problemática.	8
1.2 Planteamiento del problema.	9
1.2.1. Problema general.	9
1.2.2. Problemas específicos.	9
1.3 Objetivos de la Investigación.	10
1.3.1 Objetivo general.	10
1.3.2 Objetivos específicos.	10
1.4 Justificación del proyecto.	11
1.4.1 Justificación metodológica.	11
1.4.2 Justificación teórica.	11
1.4.3 Justificación práctica.	11
2. Marco teórico.	13
2.1 Antecedentes.	13
2.1.1. Internacionales.	13
2.1.2 Nacionales.	14
2.2 Bases Teóricas.	16
2.2.1 Habilidades directivas	16
2.2.1 Toma de decisiones	24
2.3 Definición de términos.	30
3. Cronograma de actividades	31
4. Recursos y presupuesto	32
5. Referencias Bibliográficas	33
6. Aporte Científico o académico	38
7. Recomendaciones	39
8. ANEXOS:	
Matriz de Consistencia	
Instrumento de recolección de datos	

1. Problema de Investigación

1.1 Descripción de la realidad problemática.

Los estudios relacionados a las habilidades gerenciales se dieron inicio con los cambios que se han dado en las últimas décadas entorno al siglo XX y XXI; debido a ello hay una demanda de habilidades que se les exige a los colaboradores de las empresas que fortalezca y ayude a las empresas alcanzar sus metas, estas habilidades deben ser asumidas por el líder de la empresa para que encamine los esfuerzos y mejore la empresa. (Rodríguez y Orellana, 2020).

En la actualidad el mundo es muy competitivo lo cual demanda a directivos competentes que sepan afrontar las realidades problemáticas y sepan resolver problemas en las entidades educativas y puedan fortalecer los esfuerzos con la intención de lograr las metas las entidades, además que los gerentes puedan tomar las decisiones correctas para conducir adecuadamente una entidad. (Baque, Triviño y Viteri, 2020).

En Latinoamérica, Pérez y Acosta (2020) sostienen que el capital humano ha cobrado gran preponderancia al momento de asumir responsabilidades en una empresa, por lo cual es vital que manifieste habilidades gerenciales que le permita afrontar dificultades y conviertan en líderes que mantengan un ambiente de trabajo adecuado y que el personal se sienta conforme dentro de la empresa, cuidando de esa manera las necesidades de los colaboradores, para ello es necesario diversos aspectos como la comunicación para que se pueda compartir información en tiempo real y todos conozcan las metas y objetivos para que pueda interactuar de manera eficiente desarrollando sus actividades de manera eficiente.

Las habilidades que deben poseer los gerentes que conducen una entidad están obligados a contar con destrezas que les permita resolver dificultades haciendo uso de sus destrezas, por ello se hace una investigación para basarse en las teorías que puedan respaldar las ideas que se manifiestan sobre las habilidades gerenciales en relación con el clima institucional dentro de un ambiente educativo.

En el ámbito nacional, las áreas gerenciales están relacionadas con habilidades que debe poseer un líder ya que generan desarrollo en las entidades que cuentan con un profesional que cuente con el perfil deseado para el trabajo, estas destrezas son mencionadas por Katz como

requisito necesario para estar al mando de una entidad y ser capaz de tomar decisiones que le ayuden la empresa a lograr sus metas. Pero lamentablemente estos cargos son asumidos por la corrupción por personas que no califican para los puestos laborales, ya que los procesos de selección quedan en manos del poder. El Perú muestra un 36% de corrupción, lo que se convierte en un problema para las Ugeles. (Contraloría General de la República, 2014).

Tomando en cuenta lo mencionado, los gestores de Municipalidad de San Juan de Lurigancho, no están cumpliendo con las responsabilidades de los procesos de gestión, debido a que no cuenta con las habilidades sobre la gerencia que es necesario para asumir las responsabilidades y lograr un manejo adecuado del talento humano de las cuales disponen estas entidades del estado. Ya que la meta es lograr contar con personal adecuado para lograr el fortalecimiento del distrito.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1. Problema general.

¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020?

1.2.2. Problemas específicos.

Problema específico 1.

¿Cuál es la relación entre las habilidades conceptuales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020?

Problema específico 2.

¿Cuál es la relación entre las habilidades humanas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020?

Problema específico 3.

¿Cuál es la relación entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020.

1.3.2 Objetivos específicos

Objetivo específico 1.

Establecer la relación entre las habilidades conceptuales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020.

Objetivo específico 2.

Identificar la relación entre las habilidades humanas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020.

Objetivo específico 3.

Establecer la relación entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020.

1.4 Justificación e importancia

Justificación metodológica

Todos los elementos que se presentan en esta indagación están sustentados en las bases teóricas de estudiosos que han analizado los temas, ya que los resultados hallados han sido procesados con fuentes confiables y con los estadísticos adecuados, lo que ayuda a interpretar los resultados para dar solución al problema que se está manifestando.

Justificación teórica

La indagación está sustentada en teorías vigentes sobre autores que han indagado al respecto, los cuales esclarecen las definiciones básicas. Las teorías sobre las cuales se han cimentado el estudio. Se busca mostrar los resultados obtenidos para que sirva de contrastación con otros estudios que tocan el mismo tema. También se considera que los temas de auditoría son importantes ya que e otorga al auditor las herramientas necesarias para realizar su labor y poder emitir un juicio de manera objetiva, basándose en la información brindada para que sea analizado.

Justificación práctica

Los resultados que se obtengan dentro de esta indagación servirán como base para otras investigaciones que se interesen por resolver problemas que se desarrollen dentro de una realidad. Debido a que los resultados obtenidos ayudan a realizar contrastaciones respecto a los resultados que se les brinde para resolver problemas en el área administrativa que ayude a que los servicios brindados sean mejores, Es importante ya que muestra una realidad y la influencia que tienen sobre una realidad y las dificultades que se puedan tener en instituciones del estado, las que tienen la finalidad de servir y brindar atención de calidad a los usuarios y así mejorar el desarrollo del país.

Importancia

Es importante porque una vez obtenido los resultados se convierten en nuevos aportes para solucionar problemáticas ligadas al tema de investigación, además que están sustentadas en los aportes de Katz, quien manifiesta las dimensiones importantes sobre la variable habilidades gerenciales. Con estos resultados se establecen comparaciones que brindan la oportunidad de obtener nuevos resultados que fortalecen la data que sirve para solucionar nuevos problemas del entorno donde se desarrolle el estudio. Además, se

busca resolver las dificultades que se presentan en el entorno de SJJ, donde los gestores de la municipalidad no cuentan con habilidades gerenciales por ello realizan trabajos ineficientes y no logran alcanzar sus metas propuestas y la calidad de los servicios que los usuarios reciben es deficiente. También se contribuye brindando instrumentos que pueden emplearse en distintas realidades para comprobar nuevas hipótesis sobre habilidades gerenciales y la toma de decisiones.

2. Marco teórico

2.1 Antecedentes

2.1.1. Internacionales

Ruíz (2017) en su investigación: *El liderazgo y la toma de decisiones estratégicas en el Sector público desde la perspectiva de la Administración Moderna*, los trabajos de investigación relacionados al tema se han concentrado principalmente en el análisis de los procesos que contengan la toma de decisiones, solo recientemente se han basado en las competencias directivas en diferentes contextos; por lo que de manera tangencial se abordarán para su estudio las competencias directivas estratégicas desde la perspectiva de la Administración moderna. Este trabajo da cuenta de las transformaciones de la práctica del liderazgo que se implementa en los espacios gubernamentales ante las demandas de la ciudadanía. Lo que implica reconocer que tanto la naturaleza del liderazgo como el rol del líder en las decisiones que se realizan respecto a los cambios que se desean realizar. Se busca analizar la existencia de relaciones entre las competencias directivas que se consideran en el liderazgo, como son pensamiento estratégico y las decisiones siguiendo la modernización y la Gestión pública. Para tal efecto se realizó una revisión teórica de la bibliografía.

Payares, Cárcamo y Romero (2017) en su revista: *Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del César – Colombia*, muestra las habilidades que poseen un grupo de gestores que laboran en el contexto de estudio, donde se identifican las estrategias que proponen para mejorar la administración realizada por los gerentes dentro de una empresa. Estudio transeccional, no experimental y descriptiva. Se tuvo el apoyo de una muestra de 18 gerentes y trabajadores de logística, entre la muestra se consideró como cualidad a aquellos que laboran en la compañía de palmicultoras se logró recopilar las cualidades más resaltantes de sus gerentes, las cuales siempre están enfocadas en el logro de las metas de la empresa, lo cual sirve para encaminar el esfuerzo de los integrantes para lograr las competencias personales de cada gerente.

Hernández (2016) *Relación entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones en los mandos medios de la distribuidora Huehueteca de Centro de Occidente S.A.*, manifiesta que las decisiones que toman los gerentes sirven para aprovechar las oportunidades del mercado de

los cuales deben sacar provecho las empresas. Busca mostrar el nivel de relación entre las variables, se tuvo el apoyo de 25 individuos cuyas cualidades son: varones, mandos medios, edades de 25 a 50 años, que pertenezcan al contexto de análisis. A quienes se les aplicó un cuestionario de Lewin, (Autoritario, Democrático y Liberal). Dentro de los resultados podemos mostrar un valor de relación ($r = 0.616$) arrojando una relación positiva moderada. Se puede afirmar que las personas que aplican el liderazgo Autoritario, se visualizan que le rinde resultados positivos ya que le permite direccionar los esfuerzos de las personas para poder lograr las metas a corto plazo, ya que aplica presión a sus colaboradores quienes se ven en obligación de cumplir con sus responsabilidades para que puedan tomar decisiones de manera adecuada, según la realidad lo sugiera.

Bermúdez (2015) *Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente en educación básica primaria, abril 2015*, busca determinar el grado de relación de las variables. Estudio descriptivo, correlacional, no experimental. Se conto con el apoyo de una muestra de 55 maestros y 7 directores a quienes se les aplico una serie de preguntas sobre el tema investigado, se aplicó el estadístico de Cronbach, con un valor de 0,875 para la primera variables y 0,782 para la segunda variable. Se Concluyó que solamente algunos de los directivos muestran habilidades en su gestión, mientras que algunos docentes muestran sus destrezas en el ámbito pedagógico, lo cual muestra una dificultad en la gerencia lo cual amerita recomendaciones por parte del investigador.

2.1.2 Nacionales

Perea y Aceituno (2020) en su investigación: *Incidencia de la capacitación en el desarrollo de habilidades gerenciales en los gerentes de pequeñas empresas del parque industrial de Villa el Salvador, Lima-Perú*, busca establecer la influencia de la primera variable en la segunda; para ello se realiza una evaluación de la realidad para que luego sea implementado una estrategias y después de un tiempo prudente se realizara una nueva evaluación, sobre aspectos como: liderazgo, empoderamiento, talento humano, trabajo colaborativo, innovación tomando en cuenta su validez en el proceso de las decisiones por parte de la gerencia. Para recopilar la información se aplicó las pruebas t de Student y z de Wilconxon además se propone 10 aspectos. Concluyendo que una capacitación en temas de habilidades gerenciales influye de manera eficiente en los colaboradores.

Solís (2020) en su investigación: *Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07*, se busca establecer un grado de relación entre las variables, tomando en cuenta la última década donde se visualiza una modernización de la administración gubernamental con el fin de buscar mayores habilidades en sus gerentes y de esa manera alcanzar los objetivos de manera eficiente. La muestra fue un grupo de trabajadores que labora en el contexto de análisis, con su opinión se logra establecer el tipo de gerencia que se tienen en esta entidad del estado, donde se puede apreciar que las habilidades de la gerencia influyen en las decisiones que se toman con la intención de mejorar esta realidad.

Huillca (2019). *Habilidades gerenciales y desarrollo de competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015*, busca establecer la relación entre las variables; se contó con el apoyo voluntario de 80 colaboradores a quienes se les aplicó una serie de preguntas relacionadas al tema, estudio hipotético deductivo, no experimental, correlacional. Dentro de las conclusiones se pueden asumir que hay una relación entre las destrezas que tenga el gerente con el desempeño que puedan mostrar los colaboradores que laboran dentro del nosocomio, las cuales se pueden verificar y comprobar con los estadísticos que se han empleado en este estudio.

Vidal y Lama (2018) en su tesis: *Habilidades Gerenciales y su influencia en la toma de decisiones en la empresa Langostinera CCORAL S.A., Tumbes, 2018*, se busca establecer un grado de relación entre las variables. Se consideraron a un número de personas quienes se convirtieron en la muestra, estudio no Experimental, Correlacional- Transeccional, se empleó el SPSS para el análisis numérico de los resultados. A cerca de la segunda variable se obtuvieron resultados regulares con una variación entre 30,0 % al 47,5 %. Se usó el estadístico de Spearman con un valor de 0,539. Se observa la prevalencia de las técnicas con un valor de 0,696, para habilidades humanas con 0,539 y las destrezas conceptuales con 0,456. La relación de las dimensiones es alta, con un valor de que oscilan entre 0,875 y 0,667. Por lo tanto, se pueden mostrar que las destrezas de los gerentes de las entidades tienen influencia en las decisiones que se toman dentro de la empresa con la finalidad de hacerla más productiva y pueda generar mayores ganancias.

Dionicio (2019) en su investigación: *Habilidades gerenciales y engagement laboral en un centro de salud, San Juan De Lurigancho, 2018*, busca las relaciones entre las variables sobre las destrezas gerenciales y engagement laboral en un centro de salud, San Juan De Lurigancho, 2018. Estudio cuantitativo, correlacional, no experimental, transversal. Se contó con el apoyo

de una muestra de 87 colaboradores del contexto analizado. Los resultados se pueden observar un grado de relación con un valor de 0,662. Muestra una relación positiva del tipo moderada, lo que muestra que las destrezas con las que cuentan los gerentes lograr brindarles algunas ventajas a sus colaboradores cediéndoles responsabilidades que puedan asumir en ausencia de los jefes o con situaciones que si pueden manejar para realizar un trabajo coordinado e informado entre todos los integrantes de la empresa.

Navarro (2018) en su investigación: *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica - Fondecyt, 2017*, busca mostrar el grado de relación entre las variables. Estudio básico descriptiva, hipotético deductivo y se aplicó el estadístico denominado SPSS para el procesamiento de los datos. Los resultados mostraron un grado de relación con un valor de 0,637 mostrando que las destrezas de los gerentes que son esenciales para que las decisiones que se toman en base a lograr las metas, ello dependerá de manera directa a la aplicación de las habilidades y de los recursos que puedan aplicar en un determinado contexto.

2.2 Bases teóricas de la auditoría financiera

2.2.1. Habilidades directivas

2.2.1.1 Teorías

Rice (1997) explicó:

Según Skinner sostiene que las destrezas que se aprenden en el ambiente donde se desarrolla la conducta de la persona serán aquellas que se muestren en la vida adulta de la persona quien pondrá en práctica todo lo que ha aprendido en un determinado tiempo, ahí se deben reforzar las conductas positivas para fortalecerlas, dentro de ellas están las habilidades interpersonales las cuales le servirán para relacionarse con los demás. (p. 37)

Yubero y Larrañaga (1996) precisaron:

Según Argyle y Kendon, muestra un paradigma donde relaciona hombre-máquina, muestran los comportamientos dentro de la sociedad y su interacción con mecanismo de comunicación y la percepción. (p. 143)

Clonninger (2002) sostiene: “sobre las ideas de Maslow, cuando una persona siente sus necesidades es cuando se despliegan sus valores para poder priorizar sus necesidades en base a las cuales puede desplegar sus habilidades de manera creativa para solucionar sus carencias” (p. 464).

Definición de las habilidades directivas

Katz (1974) sostiene:

Son personas que despliegan sus destrezas en la gestión de una entidad, la cual pretende llevar a que alcance sus objetivos, esta puede ser una entidad privada o gubernamental, haciendo uso de sus acciones para mejorar un ambiente de trabajo adecuado y liderar el esfuerzo de sus colaboradores para obtener las metas de una institución. (p. 24)

Pero cada persona por ser única tiene sus propios comportamientos y perspectivas y aplicaran las estrategias pertinentes según sus convicciones y valores, por ello es necesarios que las cualidades de los lideres sean bien seleccionados, ya que de ello dependerá el clima de la entidad y de la manera en la que guie a los colaboradores hacia la consecución de las metas.

Olvera, Pedroni y Almeyda (2020) sostuvieron: “son comportamientos y cualidades que tiene una persona y que las despliega cuando asume un cargo o responsabilidad. Se dan en grupos de individuos que se dirigen hacia una misma dirección para obtener los mismos resultados”. También se puede decir que son destrezas de los gerentes que direccionan sus actividades de manera eficiente, lo cual le permite alcanzar sus metas, estas conductas son visibles y se pueden evaluar.

Pérez y Acosta (2020) sostiene: las responsabilidades de los gerentes son diversas dependerá del rubro a la cual se dedique la empresa, para que el gerente pueda dirigir los esfuerzos de sus colaboradores requiere de cualidades que le ayudaran afrontar los retos que tenga según las variaciones y cambios del mercado y de los mecanismos que aplica para relacionarse con los demás colaboradores en beneficio de la consecución de las metas. Entre las cualidades del gerente está el ser un líder que motive a su equipo de trabajo, que cuente con actitudes proactivas que le permitan afrontar dificultades de manera exitosa.

Feijoo y Gutiérrez (2017) manifestaron: las responsabilidades del encargado es monitorear el desempeño de los docentes, ello causa hostilidad y desagrado en los que son monitoreados, ya que se requiere de una persona asertiva, de un líder para que pueda encaminar de manera correcta los procesos a los cuales son sometidos los colaboradores, por ello las personas de los municipios deben conocer cuáles son las cualidades más asertivas para el logro de las metas en estos espacios gubernamentales.

Ser líder debe entenderse como una cualidad de apoyo a los demás, hacer que empleen sus habilidades para poder cumplir sus actividades de manera eficiente, el compromiso del líder de brindarles motivación y de convencerlos de que tienen las capacidades necesarias para que puedan realizar las acciones siguiendo los modelos estipulados para el logro de las metas. El líder debe contar con inteligencia emocional para que pueda respaldar a los integrantes de su equipo de trabajo y los ayude a encontrar un mundo mucho mejor, eso es un líder que tiene un compromiso con los demás y con la sociedad. (Gómez, Borrero y Pertúz, 2020)

En el ámbito educativo, ser líder quiere decir que es una persona que puede realizar un monitoreo brindando el respaldo y el apoyo que requiere un maestro cuando se observa algunas debilidades en el desarrollo de sus actividades, estas actitudes fortalecen las relaciones. El líder apoya a los demás a reconocer sus destrezas para poder realizar sus actividades de manera eficiente y lo conduce a comprometerse con los objetivos de la empresa. Lo cual no debe usarse para fines negativos, ya que se tergiversa la finalidad de un buen líder.

Mina y Barzola (2020) manifestaron: “un conglomerado de destrezas y comportamientos que requiere un ser humano para asumir las responsabilidades de una gerencia en un determinado espacio, ya que las labores demandan cualidades específicas.” (p.5). En el aspecto educativo son destrezas que debe tener el director para que pueda alinear los es para ello sus conductas deben ser aceptadas por la mayoría, y logre el compromiso por cada uno de los docentes.

Para Mayorga, Arias, Mayorga y Coloma (2019) señalaron que los líderes que hacen que la empresa que dirigen sea exitosa, son aquellos que logran una relación con los integrantes de su equipo de trabajo, ya que ello dependerá de su personalidad, su conducta y sus destrezas y valores para que pueda lograr un buen desempeño de parte de sus colaboradores. El administrador debe contar con sus habilidades para tener un buen desempeño. (p.90)

Donawa y Gámez (2019) sostuvo: “El líder tiene la habilidad de hacer que los acuerdos se concreten con el trabajo de los miembros de su equipo, para ello debe tener disposición de escucha y saber comunicarse de manera asertiva para que los colaboradores tengan la disposición de participar en las actividades de la empresa y concretarlos de manera eficiente” (p.76). Un buen directivo tiene la habilidad de direccionar los esfuerzos de su equipo para alcanzar la meta de la empresa, haciendo uso de sus saberes y de sus inteligencias para lograr el compromiso de sus colegas.

Las empresas requieren de personas que tengan cualidades para dirigir y de actitud proactiva y que puedan afrontar situaciones problemáticas de manera eficiente, asumiendo sus responsabilidades de manera organizada. Tiene la predisposición de servicio y de trato respetuoso hacia los demás, además son creativos para realizar las actividades, motiva a sus compañeros e incentiva el trabajo colaborativo. (Guiliany, Marcano y Campo, 2019). Una de las cualidades de los gerentes es que deben ser responsables para el cumplimiento de la meta en un determinado plazo y lo debe de realizar haciendo un uso adecuado d ellos recursos.

Importancia de las habilidades directivas

Les brindan a los gerentes las herramientas adecuadas para realizar sus actividades, tiene la responsabilidad de dirigir a los seres humanos de un contexto de trabajo, Gavilánez, Higuera, Oviedo y Jácome (2019) sostiene:

Las empresas exitosas cuentan con un líder que direcciona los esfuerzos de sus colaboradores hacia la concreción de las metas de la entidad, logrando un compromiso de parte de ellos, brindándoles las herramientas requeridas para un buen desempeño. (p. 23)

Los directivos que alcanzar el éxito son aquellos que se comprometen con la entidad y despliegan sus habilidades para el logro de los objetivos, para ello direccionan los esfuerzos y sus conocimientos para un buen desempeño de sus funciones en beneficio del equipo de trabajo y de la empresa. Por ello los maestros deben recibir capacitaciones para que puedan realizar sus actividades de manera eficiente y cumplan con las metas educativas de la sociedad y por ende la nación.

En conclusión, las destrezas de los gerentes son esencial para el éxito de una organización, ya que hace uso de sus conocimientos y sus destrezas para poder encaminar a sus compañeros de trabajo hacia una meta concreta, y brindarles a sus colaboradores un ambiente adecuado, a través del manejo de las dificultades, proporcionando las herramientas adecuadas, interactuando de manera respetuosa, compartiendo información, entre otros aspectos que debe considerar para un trabajo en armonía.

Merlo, Calles y Barberán (2019) manifestaron:

Las personas que dirigen una organización cuentan con cualidades específicas, tienen un comportamiento adecuado, manejan sus emociones de manera eficiente y logran el compromiso con las personas con las cuales interactúan. La buena gestión de un directivo se puede verificar a través de los resultados que puede obtener. Por ello se observa que las habilidades gerenciales son esenciales en la administración de una entidad, y las responsabilidades dependerán del tipo de empresa y las necesidades que puedan tener cada una. (p. 56)

Por ello, el líder debe estar capacitado en diversos temas, ya que debe poseer un conocimiento global de diversos aspectos lo cual le brinda las herramientas para poder dirigir a un grupo de trabajo hacia la consecución de las metas de una empresa, para este tipo de responsabilidades es necesarios que los lideres desplieguen sus destrezas y puedan realizar sus actividades de manera adecuada, durante su preparación adquiere las herramientas necesarias para un buen desempeño.

Clasificación de las habilidades directivas

Según Villegas (2019) se subdividen en tres:

Habilidades personales: habilidad de conocerse a uno mismo y de manejar sus emociones de manera adecuado en la interacción con los demás, ello ayuda en las decisiones que pueda tomar en situaciones de estrés, se relaciona con la inteligencia emocional.

Habilidades interpersonales: habilidad para relacionarse con otras personas en diversos contextos, ello lo realiza usando un lenguaje asertivo y llegando a una negociación con los demás.

Habilidades de dirección de personas: se refiere al liderazgo, las habilidades que hace uso para dirigir equipos de trabajo, manejar controversias entre los integrantes, delegar las responsabilidades fomentando la confianza entre sus pares, emplear los recursos de manera equitativa. (p. 67)

Los seres humanos con habilidades personales alcanzan sus metas y también direccionan de manera adecuada a la empresa que dirigen, es por ello que se debe contar con un líder eficiente y se adecue a los ambientes en constantes cambios.

Características de las habilidades directivas

Al respecto, Suárez (2019) señaló que:

Conductuales. Son comportamientos que los seres humanos hacen para obtener resultados.

Controlables. Son conductas que son controladas por uno mismo y en relación con los demás.

Se desarrollan. Cada persona mejora con el tiempo y con la experiencia que obtenga a lo largo de su vida.

Se interrelacionan. Sirve cuando la persona entabla sus interrelaciones con los demás.

Son contradictorias. Cada persona posee habilidades distintas, las cuales son empleadas por ellos en situaciones donde se sientan valorados y reconocidos y son capaces de direccionar las acciones del equipo. (p.15)

Dimensiones de las habilidades directivas

Dimensión 1. Habilidad conceptual

Katz (1974) sostiene: “Son destrezas que emplean los gerentes para plasmar las situaciones abstractas en situaciones reales. Los encargados visualizan a la empresa de manera global para luego analizarlas en subunidades” (p. 10).

Por otro lado, los gerentes suelen prepararse mejor para asumir cargos donde puedan desplegar sus habilidades para ejercer las responsabilidades de su cargo; asimismo, necesitan cada vez mejorar para poder estar al mando de un grupo de personas y de una empresa, el cargo requiere de habilidades que puedan afianzar su interrelación.

Estas a su vez incluyen a otras destrezas:

Pensar estratégicamente. El gerente para que pueda concretar las metas de la empresa, necesita de un plan donde pueda implementar una serie de estrategias para que pueda resolver problemas.

Analizar los asuntos. Para resolver problemas requiere de un previo análisis para indagar y poder darles solución.

Usar un juicio sensato. Las decisiones que se tomen deben ser realizables y de beneficio para la empresa. Y debe ser creativa para que no afecte los intereses de la empresa. (Ayoví, 2019).

El desarrollo de las destrezas conceptuales ayuda a un buen desempeño de la gerencia de una empresa y dirigida de manera inteligente.

De Oca (2019) sostiene:

Este tipo de destreza es medular para las acciones de un gerente para poder obtener los objetivos de una empresa, la cual necesita ser constante y adaptarse a los cambios que pueda tener y para poder mantenerla en el mercado es necesario establecer metas que ayuden a establecer los mecanismos que ayuden a los estudiantes a realizar mejor su aprendizaje. (p. 26). Estos procesos son los

mejores y los que plasman las estructuras mentales que puedan generar mayor conocimiento.

Dimensión 2. Habilidades humanas

Katz (1974) sostiene:

El líder debe contar con destrezas para poder asumir un grupo de personas y los objetivos que debe conseguir en un determinado contexto, a ello se le suma las actividades efectivas en las cuales se utilizan recursos que sean necesarios para que acepten un buen servicio a los clientes. (p. 10)

Los gerentes destacados son los que siempre obtienen mejores resultados en cuanto a los planificados, por ello son los que más se buscan colocar en los cargos gerenciales para que con sus habilidades y sus conocimientos puedan asumir los retos de la empresa en un contexto cambiante, lo realizan brindando confianza a sus integrantes.

Las habilidades humanas, según por Stoner y Freeman (2008) sostiene:

Son las habilidades que el gerente necesita para que pueda asumir las responsabilidades. Con ellas el gerente puede asumir el reto de la gestión adecuada de una entidad y lograr que sus colaboradores mejoren en su desempeño. (p. 21)

Dimensión 3. Habilidades técnicas

Katz (1974) sostiene: “Habilidad que necesita conocer procedimientos y mecanismos para desarrollar actividades específicas” (p. 172). Son saberes que se requiere para que el gerente pueda asumir las responsabilidades de manera adecuada en un ambiente de trabajo en el cual deberá plasmar todas sus ideas de manera innovadora para que le pueda dar resultados esperados.

Castillo, Ardila y Castrillón (2020) sostienen:

Es la destreza que tienen un gerente para aplicar sus recursos y herramientas en la aplicación de estrategias en aras de la consecución de las metas planteando

actividades específicas, para ello deben implementar procedimiento y actividades enfocadas hacia los objetivos. (p. 56). Son un conjunto de materiales y recursos de la empresa con los cuales se realizan las actividades, ellos son manejados por los directivos.

2.2.2 Bases teóricas de toma de decisiones

2.2.2.1 Definición

Daft (2015) sostiene: es la medula de un plan donde se evalúa una serie de procedimientos y alternativas para poner en marcha las actividades de una empresa donde se logren emplear los recursos de manera adecuada. (p.476)

Los gerentes deben analizar las situaciones con detenimiento para que puedan seleccionar las estrategias de manera adecuada, ya que las decisiones que se tomen deben estar encaminadas con los objetivos de la empresa.

Canals (2020) sostiene: es la medula de un plan donde se evalúa una serie de procedimientos y alternativas para poner en marcha las actividades de una empresa donde se logren emplear los recursos de manera adecuada. (p. 152). Los gerentes deben analizar las situaciones con detenimiento para que puedan seleccionar las estrategias de manera adecuada, ya que las decisiones que se tomen deben estar encaminadas con los objetivos de la empresa.

Torres (2019) sostiene: “procedimiento a través del cual se elige la mejor estrategia que ayudara a la empresa a conseguir sus metas y asumir los retos del mercado y de la sociedad cambiante para obtener los beneficios que espera” (p. 25). Los gerentes que se encargan de una empresa suelen tomar decisiones después de analizar un contexto de evaluar sus recursos para poder implementar las estrategias que realmente se acople a sus servicios y a su misión dentro de la sociedad.

López, Guamán y Castro (2017) definieron: procedimiento mediante el cual elige una estrategia que le ayude a resolver problemáticas dentro de la empresa, ya que puede tener diversos conflictos y las decisiones correctas son las que pueden tener la solución adecuada. (p. 165)

La toma de decisiones está ligada con la selección de estrategias y mecanismos que puede solucionar las dificultades. Antes de ello se debe analizar un contexto, evaluar los recursos y tomar las decisiones e implementarlas para el logro de las metas que puedan tener en un determinado contexto, en el campo educativo se refiere a que todo es un proceso pensado de acuerdo a las situaciones que pueden aparecer.

Valera, Carrasco, López, Ramos, Von Bernhardt, Bedregal y González (2020) precisaron: “Es un proceso pensado, evaluado, analizado donde hace uso de la información que posee para estar en la capacidad de poder implementar mecanismo para solucionar las dificultades, ello propone etapas que debe seguir para que pueda ser más ordenada la solución del problema, donde la mejor alternativa es elegida por la gerencia” (p. 553).

2.2.2. 2 Teorías relacionadas de toma decisiones

Las teorías buscan respaldar el análisis de situaciones para que las decisiones sean más acertadas por parte de los gerentes. Lo primero que se realiza es la planificación, luego se evalúa las técnicas y sobre todo el costo como "efectividad de costo" que siempre se analiza en las decisiones que son tomadas por los gerentes, en ello se enfocan los estudiosos que estudian las actitudes de los individuos. (Lejders, 1985, p. 123)

Las personas que deben hacer uso de estas destrezas en su mayoría son personajes que están inmiscuidos en la política, ya que muestran diversas alternativas para que sean implementadas en diversos aspectos que son de utilidad para la mejora.

Para tomar decisiones se deben analizar las opciones para luego elegir la que menos daños pueden causar a la empresa y en base a su análisis de la realidad se plantean mecanismos para que puedan resolver dificultades y mejorar la realidad, haciendo uso de las habilidades del gerente y de sus experiencias en cuanto a una situación problemática, aunque existan

controversias, se llega a una conclusión de que son más necesarias las alternativas que vayan de acuerdo a los objetivos de la empresa. (Davis Y Newstrom, 1990, p. 56)

2.2.2.3 Importancia de toma decisiones

Koontz y Weihrich (2014) es medular para la solución de dificultades, ya que hace que se analice un contexto y se estudie las dimensiones que interactúe en un problema, en base a la cual se busque las oportunidades de elaboración un plan que resuelva problemas y traiga beneficios a la empresa:

Analizar contextos.

Identificar los problemas.

Evaluar las posibles soluciones.

Elegir una estrategia. (p. 152)

Las empresas modernas están en un contexto de cambio, lo cual demanda que las empresas cuenten con estrategias que les permita adaptarse a esos cambios y puedan resolver las dificultades a los cuales se enfrentan en cada momento, para lo cual los gerentes deben contar con la habilidad de tomar decisiones de manera acertada, lo cual podrán lograrlo evaluando y proponiendo mecanismos que los conduzcan hacia la consecución de las metas de una empresa.

2.2.2.4 Clases de toma de decisiones

Koontz y Weihrich (2014, p. 127) tipos:

Decisiones programadas

Son decisiones que surgen en situaciones comunes, es decir son dificultades que han surgido en momentos anteriores y que ya se conoce como se comporta ante un determinado contexto y se han aplicado estrategias para solucionarlos, donde se toman decisiones de aplicar la estrategia previa o si se opta por implementar nuevos mecanismos para mejorar las consecuencias de la dificultad.

Si una dificultad es constante deben existir estrategias de contingencia, ya que se tiene conocimiento de su aparición y de las consecuencias que esta tiene en un determinado

momento, ya se tiene conocimiento de su interacción dentro de la empresa, por lo tanto, se sabe de qué manera afecta y que estrategias son las que se deben implementar para mejorar la situación. Lo que se busca es encontrar las estrategias que sirvan en el mejoramiento de las metas y de los procesos para conseguirlos.

Decisiones no programadas

Son aquellas que se toman cuando aparecen nuevos problemas que antes no se han presentado en la empresa, ante ello la gerencia debe tomar decisiones de manera urgente y para ello debe analizar el problema y las consecuencias que esta tiene en el manejo de la empresa, por lo tanto, deben ser muy cuidadosos estudiando las consecuencias y de que manera esta afecta a la parte interna y externa de la empresa. A veces es necesarios los juicios de los gerentes para hacerlo.

Estas decisiones quedan bajo la responsabilidad del gerente, ya que es el que conoce de manera holista a la empresa y sabe de qué manera afectara las decisiones a los objetivos y los daños que esta puede traer para la empresa.

Uno de las dificultades más comunes es cuando se habla de la distribución de los recursos que muchas veces no suelen ser equitativas, lo cual puede plasmar en fracaso las metas de la empresa. Ante ello las decisiones cimientan los objetivos, el management es el que respalda y toma las decisiones pensando en el bienestar de la empresa y de los colaboradores y de las implicancias que esta puede tener.

2.2.2.5 Características de toma de decisiones

Rodríguez (2013), considera las cualidades: (a) consecuencias de las decisiones, (b) Velocidad de las decisiones que están basadas en el conocimiento de la realidad de la empresa. (c) Implicancia en otras áreas y sus consecuencias en las mismas. (d) Consideraciones éticas relacionadas a la norma dentro de la empresa. (e) Tiempo en que se toman decisiones, es decir cada cuanto tiempo se lleva a cabo” (p.1).

2.2.2.6 Condiciones para tomar decisiones

Determinan las consecuencias que estas pueden tener en la empresa, y en las personas que forman parte de ella. Fundesram (2014, p.22) estas se clasifican en:

Certidumbre: Es la información que tienen sobre un suceso problemático, lo cual les facilita en el establecimiento de las estrategias adecuadas referidas a las condiciones que hacen posible el establecimiento de las alternativas con las que se cuentan. Este aspecto muestra panoramas claros de las estrategias y las decisiones, ante ello las personas pueden estar en la disposición de tomar sus decisiones.

Riesgo: Es una condición que hace que las decisiones deben ser evaluados con detenimiento previamente, lo que permite que los gerentes estudien la situación problemática y sus repercusiones en una realidad. Por ello hay que analizar la data para respaldar cualquier decisión en mejora de la empresa.

Incertidumbre: Se refiere a que el gerente no cuenta con la data de manera clara, por lo cual debe tomar las decisiones con aproximaciones que su equipo debe manejar para poder establecer los mecanismos necesarios. Y con ello poder darle solución a las dificultades.

2.2.2.7 Toma de decisiones en la organización

Las decisiones están supeditadas a la gerencia, ya que ellos tienen una idea general de la empresa y de las características de la misma:

Robbins y Judge (2014), La intuición es un factor que muchas veces empujan los gerentes para tomar decisiones en espacios requeridos, ya que hay problemas que surgen y no se prevén ante ello es necesarios la toma de decisiones en base a los acontecimientos y no programados. Se da cuando surge incertidumbre, ello trae limitaciones al momento de elegir las estrategias, e incluso desvía de los caminos que se deban tomar, pero el juicio de los gerentes es necesario para que se pueda establecer las mejores decisiones en cuanto a los beneficios que pueden recibir las empresas. (p.160)

2.2.2.8 Tipos de decisiones

Decisiones Individuales: Es cuando se le da autonomía a los colaboradores para decidir en la solución de las dificultades que puedan surgir en cualquier momento. Se relaciona con las acciones que realiza un colaborador.

Decisiones gerenciales o estratégicas: Le compete a la gerencia únicamente, esta es tomada en base a un estudio de la realidad de la empresa, ya que se realiza un diagnóstico previo y se confronta con la data que se tiene y se toma la decisión más adecuada.

Decisiones Programable: Son aquellas que se dan en un determinado omento, las cuales son pensadas y planteados por la gerencia y que se lleva a cabo con el apoyo de los colaboradores en un contexto o área.

Decisiones en condiciones de certidumbre: Se realizan cuando se tiene un precedente de las dificultades ya que ha ocurrido con anticipación y se ha aplicado alguna estrategia para solucionarla, es decir se conoce las consecuencias, por ello ya se conoce que estrategias se puede emplear, se realiza con seguridad.

Decisiones en condiciones de incertidumbre: Se realiza de manera que no se tiene idea de qué manera va a afectar a la empresa y donde los lideres tiene que recurrir a las ideas subjetivas para poder tomar decisiones, ello es impredecible y las consecuencias también, se debe tratar de seleccionar alternativas que causen el menor daño posible en la empresa y en la actividad de los colaboradores.

Decisiones en condiciones de riesgos: Esta delimita el riesgo que tiene cada decisión que se toma para solucionar una dificultad, la data incompleta propicia mayores riesgos que puedan tener, lo recomendable es basar las decisiones en datos estadísticos y numéricos para que las consecuencias no puedan afectar a las empresas, por ello es importante contar con información, lo cual hace que las posibilidades de error se reduzcan.

Decisiones rutinarias: Se concretan de manera cotidiana y son recurrentes y por ello se conoce sus consecuencias, además se sabe que estrategia emplear.

Decisiones operativas: Estas prescritas dentro de los manuales, ahí recurre el personal que labora en una entidad, además ahí se describe de manera minuciosa de qué manera se debe proceder en alguna situación descrita, ello facilita para no caer en errores.

Según (Rodríguez y Márquez, 1998 p.92) es importante el manejo de los manuales por parte de los colaboradores y para que se aplique de manera correcta es necesario que haya capacitaciones y se basan en criterios:

Conocimiento del contexto:

- a) Certeza: es la claridad de la información referente a un problema, el cual es conocido y manejado por los colaboradores de una empresa y por ello saben de qué manera actuar ante un problema, conocen las estrategias que debe aplicar y también conocen sus consecuencias y la posibilidad de éxito es total, ya que es predecible y todos están familiarizados con ese acontecimiento.
- b) Riesgo: cuando una decisión ante un riesgo comprende establecer posibilidades de ocurrencias a los diversos cambios del contexto no controlables.
- c) Incertidumbre: Se refiere a que el gerente no cuenta con la data de manera clara, por lo cual debe tomar las decisiones con aproximaciones que su equipo debe manejar para poder establecer los mecanismos necesarios. Y con ello poder darle solución a las dificultades.

2.3 Definición de términos.

Habilidades directivas

Katz (1974) sostiene que los encargados deciden los procedimientos que se deben seguir para solucionar dificultades. Para ello despliegan sus talentos y muestran un determinado comportamiento. (p. 24)

Habilidad conceptual

Katz (1974) sostiene “Son talentos que posee el gerente y que emplea para solucionar dificultades en contexto diversos, a través de las cuales está facultado para implementar estrategias que mejoren las dificultades” (p. 10).

Habilidades humanas

Katz (1974) sostiene: Son talentos de una persona, las cuales se desarrollan en base a las experiencias y las circunstancias a las cuales hayan sido postrados, estas habilidades se van fortaleciendo en el tiempo y con la experiencia de la persona. (p. 10)

Habilidades técnicas

Katz (1974) definió que: “Conjunto de mecanismos y herramientas que se emplean para poder implementar ciertas actividades dentro de una empresa donde se requiera” (p. 172).

Toma de decisiones

Daft (2015) Se realiza en base a un diagnóstico de una empresa, la cual se implementa en un plan donde se escoge una estrategia que le permita solucionar un problema que ha sido estudiado, empleando los recursos necesarios dentro de un espacio. El plan sirve para poder analizar los resultados y consecuencias que puede tener las decisiones. (p.476)

4. Recursos y presupuesto

Partida presupuestal	Código de la actividad en se requiere	Cantidad	Costo unitario (en soles)	Costo total (en soles)
Recursos humanos	Auxiliar	01	500.00	500.00
Bienes y servicios				
Útiles de escritorio	Bolígrafos, plumón, resaltadores,	100	10.00	1,000.00
Mobiliario y equipos	Escritorio, computadoras e impresoras	01	250.00	250.00
Pasajes y viáticos	Movilidad local	20	10.00	200.00
Materiales de consulta (libros, revistas, boletines, etc.)	Libros y revistas	40	60.00	2,400.00
Servicios a terceros	Tipeo	70	1.00	70.00
Otros	Refrigerio	100	10.00	1,000.00
Total				5,420.00

5. Referencias bibliográficas

- Ayoví, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(10), 58-76.
- Álvarez, D. (2019). Cosmovisión gerencial desde la transcomplejidad. Una nueva construcción para las organizaciones actuales. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 2(1), 180-186.
- Baque, L., Triviño, K. y Viteri, D. (2020). Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7.
- Carrasco, S. (2014). *Metodología de la Investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Castillo, M., Ardila, L. y Castrillón, A. (2020). Innovación curricular en la formación en turismo: un enfoque teórico-conceptual. *Praxis & Saber*, 11(25), 255-278.
- Canals, M. (2020). Conceptos para una buena toma de decisiones en la pandemia COVID-19 en Chile. *Revista chilena de infectología*, 37(2), 170-172.
- Daft, R. (2015). *Teoría y diseño organizacional*, undécima edición: España.
- De Oca, H. (2019). ART Habilidades blandas en el estudiantado universitario y la empleabilidad en Costa Rica. *Revista Académica Arjé*, 2(2), 5-13.
- Donawa, Z. y Gámez, W. (2019). Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Revista Universidad y Empresa*, 21(36), 8-35.
- Dionicio, E. (2019). Habilidades gerenciales y engagement laboral en un centro de salud, San Juan De Lurigancho, 2018.

- Feijoo, E. y Gutiérrez, N. (2017). Las competencias distintivas de un emprendedor. Análisis de las habilidades comerciales y sociales. *Revista ESPACIOS*. ISSN, 798, 1015.
- Gavilánez, W., Higuera, M., Oviedo, L. y Jacome, V. (2019). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. *RECIMUNDO*, 3(3 ESP), 682-705.
- Guiliany, J., Marcano, A. y Campo, N. (2019). Estrategia y habilidades para la competitividad: caso de pymes del sector construcción en Barranquilla. *Aglala*, 10(1), 312-339.
- Gómez, L., Borrero, C. y Pertúz, M. (2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. *Dictamen Libre*, (26).
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Huillca, N. (2019). Habilidades gerenciales y desarrollo de competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.
- Katz, R. (1998). *Habilidades Gerenciales*. Universidad de Michigan.
- Mayorga, F., Arias, D., Mayorga, I. y Coloma, L. (2019). Liderazgo: una habilidad gerencial fundamental en el éxito de una empresa en el siglo XXI. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(3), 1061-1084.
- Merlo, D., Calles, F. y Barberán, L. (2019). Gestión del personal directivo en la aplicación de estrategias gerenciales para el fortalecimiento del trabajo en equipo. *REFCalE: Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*. ISSN 1390-9010, 7(1), 229-244.
- Mina, M. y Barzola, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39-56.
- Navarro, H. (2018). Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica-Fondecyt, 2017.

- Olvera, E., Pedroni, F. y Almeyda, E. (2020). Liderazgo de equipos a partir de un análisis de temperamentos y el Grid Gerencial. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, (marzo).
- Payares, F., Cárcamo, E. y Romero, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del César–Colombia. *Revista Científica" Visión de Futuro"*, 21(2), 1-21.
- Pérez, J., & Acosta, A. (2020). La habilidad soldar en posición sobre cabeza: sistema de acciones para su desarrollo. *Mendive. Revista de Educación*, 18(3), 485-498.
- Pérez, J. y Acosta, A. (2020). La habilidad soldar en posición sobre cabeza: sistema de acciones para su desarrollo. *Mendive. Revista de Educación*, 18(3), 485-498.
- Perea, A. y Aceituno, J. (2020). Incidencia de la capacitación en el desarrollo de habilidades gerenciales en los gerentes de pequeñas empresas del parque industrial de Villa el Salvador, Lima-Perú. In *Anales Científicos* (Vol. 81, No. 1, pp. 1-12). Universidad Nacional Agraria La Molina.
- López, D., Guamán, M. y CASTRO, J. (2017). La toma de decisiones y la eficacia organizativa en las PyMEs comerciales de la ciudad de Ambato (Ecuador). *Revista ESPACIOS. ISSN, 798*, 1015.
- Robbins, P y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Ed. Prentice Hall
- Rodríguez, F. y Orellana, D. (2020). Identificación de habilidades gerenciales para el Marketing en empresarios de la Zona de Planificación 3–Ecuador. *Bolentín de Coyuntura*, 1(25), 20-26.
- Ruíz, L. (2017). El liderazgo y la toma de decisiones estratégicas en el Sector público desde la perspectiva de la Administración Moderna.
- Sánchez C, y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseño en la investigación científica*. Lima: San Marcos.

- Sánchez, M. y Poveda, J. (2019). Habilidades Gerenciales de la Actualidad. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1(1).
- Solís, H. (2020). Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07. *Saber Servir*, (3), 140-147.
- Suárez, H. (2019). Programa de entrenamiento en liderazgo gerencial en organizaciones empresariales. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(12), 18-30.
- Torres, R. (2019). Toma de decisiones metodológicas en las ciencias de la empresa. *Revista de Investigación Multidisciplinaria CTSCAFE*, 3(8), 8-8.
- Valera, L., Carrasco, M., López, R., Ramos, P., Von Bernhardi, R., Bedregal, P. y González, X. (2020). Orientaciones éticas para la toma de decisiones médicas en el contexto de la pandemia de COVID-19 en Chile. *Revista médica de Chile*, 148(3), 393-398.
- Villegas, D. (2019). La importancia de la estadística aplicada para la toma de decisiones en Marketing. *Revista Investigación y Negocios*, 12(20), 31-44.
- Vidal, M. y Lama, K. (2018). Habilidades Gerenciales y su influencia en la toma de decisiones en la empresa Langostinera CCORAL SA, Tumbes, 2018.

6. Aporte Científico o académico

El presente trabajo sintetiza el estudio de la investigación científica que brindan a los gerentes y colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino. Asimismo, expresa las categorías y relaciones mediante la aplicación del método científico de investigación para obtener información relevante y fidedigna.

Considera cambios en los criterios de calidad de la investigación para dar alternativas de solución y la utilización de diferentes estrategias que aceptan la veracidad de las conclusiones basado en una estructura de lo que se investiga.

El Trabajo de investigación desarrollado servirá como guía o antecedente para las futuras generaciones de estudiantes que realicen su investigación en la facultad, por lo mismo, cuenta con datos e información de actual realidad de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino.

7. Recomendaciones:

1. Desarrollar comunicación efectiva para que los gerentes den razón fundamental de su formación gerencial el mantener comunicación directa, convirtiéndose en observadores y reconociendo sus errores cuando toman malas decisiones.
2. Realizar talleres de motivación donde los gerentes desarrollen actividades con los colaboradores que tienen a su cargo y puedan conocer sus realidades, por consiguiente, exista entre ambas empatías y así trabajar para alcanzar el objetivo.
3. Desarrollar capacitaciones para la toma de decisiones, es decir para fortalecer tanto a los gerentes y a los colaboradores en momentos de asumir una responsabilidad y buscar solución ante cualquier evento.
4. Organizar seminarios de habilidades humanas, para que el gerente y los colaboradores puedan conocer y fortalecer sus actitudes frente a las situaciones inciertas, de la misma manera respecto a las habilidades técnicas a desarrollar los colaboradores, alcanzando la especialización y mejora en el trato dentro de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino.

8. Anexos:

Anexo 1. FORMATO: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2019.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES					
<p>Problema General</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades conceptuales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades humanas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Establecer la relación entre las habilidades conceptuales y la toma de decisiones en los colaboradores de la Ugel 5, San Juan de Lurigancho, 2020.</p> <p>Identificar la relación entre las habilidades humanas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Existe relación entre las habilidades gerenciales y y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020.</p> <p>Hipótesis Específicos</p> <p>Existe la relación entre las habilidades conceptuales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020.</p> <p>Existe relación entre las habilidades humanas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020.</p>	Variable 1: Habilidades gerenciales					
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Nivel y Rango	
			Habilidades conceptuales	Equipo de trabajo	1,2,7,4,5,6,7, 8	Escala ordinal	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Desfavorable Favorable Muy favorable
				Planes				
				Estructura organizacional				
				Normas de funcionamiento				
				Orientación al personal				
			Habilidades humanas	Planificación				
				Incentiva al personal	9,10,11,12,13,14,15,16,17			
				Fomenta buena relación				
				Copera con el personal				
				Facilita información				
			Conduce a su grupo					
			Habilidades técnicas	Desarrolla las actividades administrativas	18,19,20,			
				Demuestra interés				
Orienta las actividades								
Promueve la participación								
Propone acciones								
Cumple sus metas								
Variable 2: Toma de decisiones								
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Nivel y Rango				

de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020?	Establecer la relación entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020.	Existe relación entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020.	Identificación de problema	Monitorear el entorno de la decisión	1	Escala ordinal Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Malo Regular Bueno
				Definir el problema de la decisión	2		
				Especificar los objetivos de la decisión	3, 4		
				Diagnosticar el problema			
			Solución de problema	Implementar la alternativa elegida	5		
				Elegir la mejor alternativa	6,7		
				Evaluar las alternativas	8		
				Desarrollar soluciones alternas			
METODOLOGÍA							
Tipo de investigación: Es sustantiva							
Diseño: No experimental							
Método: Hipotético deductivo							
Población: 200							
Muestra: 100							
Muestreo: No probabilística							

CUESTIONARIO QUE MIDE LAS HABILIDADES GERENCIALES

Estimado docente: Estoy realizando una encuesta con el fin de obtener información sobre las habilidades gerenciales que posee el directivo de la institución mencionada. Por lo que solicito su colaboración a través de sus respuestas con veracidad y sinceridad, marcando con una "X" las alternativas que crea usted la conveniente; expresándole que es de carácter anónimo.

Escala de Likert:

5. Siempre (S)
4. Casi Siempre (CS)
3. Algunas veces (AV)
2. Casi nunca (CN)
1. Nunca (N)

N°	Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
	Dimensión: Habilidades conceptuales					
1	El director se integra a los equipos de trabajo conformados por la UGEL 05.					
2	El director cumple con el desarrollo de planes y programas como parte integral del sistema organizacional.					
3	Recibes información por parte del director acerca de la estructura organizacional de la UGEL 05.					
4	El director establece acuerdos que direccionan el buen funcionamiento de la Institución Educativa.					
5	El director orienta al personal de la institución de acuerdo a los documentos normativos y reglas organizacionales.					
6	El director administra correctamente los recursos organizacionales destinados para la Institución Educativa.					
7	Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados para alcanzar los objetivos institucionales.					
8	El director realiza la planificación de actividades de una manera oportuna y pertinente en coordinación con los equipos de trabajo.					
	Dimensión: Habilidades humanas					
9	El director incentivo al personal por cumplir sus funciones con responsabilidad a favor de la institución.					
10	Los directivos incentivan al personal por escrito o en forma verbal en acto público por su buen desempeño.					
11	Los directivos fomentan una buena relación interpersonal entre los miembros de la comunidad educativa.					
12	El director coopera con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas.					
13	El director mantiene informado al personal de todas las normas educativas y existentes dentro su organización.					
14	El director conduce a su equipo de trabajo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo.					
15	El director desarrolla las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia.					
16	El director está dispuesto a mantener un dialogo horizontal con sus trabajadores y aceptar las críticas que estos puedan emitir.					
17	El director es capaz de situarse en el campo de los demás para comprenderlo.					

	Dimensión: Habilidades técnicas					
18	El director demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo.					
19	El director orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.					
20	El director promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.					

Gracias por su valiosa colaboración

Cuestionario de toma de decisiones

Estimado docente: Estoy realizando una encuesta con el fin de obtener información sobre toma de decisiones que posee el directivo de la UGEL 05. Por lo que solicito su colaboración a través de sus respuestas con veracidad y sinceridad, marcando con una "X" las alternativas que crea usted la conveniente; expresándole que es de carácter anónimo.

Escala de Likert:

5. Siempre (S)
4. Casi Siempre (CS)
3. Algunas veces (AV)
2. Casi nunca (CN)
1. Nunca (N)

Toma de decisiones		Escala				
Dimensión: Identificación del problema		1	2	3	4	5
01.	El monitoreo que se realiza en el trabajo, permite identificar el problema.					
02.	El monitoreo constante permite identificar el problema raíz.					
03.	Se realiza el seguimiento del monitoreo ante los posibles problemas que puedan ocurrir.					
04.	La identificación del problema en el trabajo, permite adoptar mejores decisiones.					
05.	La identificación del problema está basada en los objetivos planteados.					
06.	La identificación del problema en el trabajo, hace posible especificar correctamente los objetivos de la decisión.					
07.	Hago seguimiento a mis procesos, para obtener mayores resultados.					
08.	La identificación del problema en el trabajo, hace posible especificar correctamente los objetivos de la decisión a tomar.					
09.	Se aplica un proceso adecuado para las causas que originan el problema, el cual permite realizar un mejor diagnóstico y solución.					
Dimensión: Solución de problema		Escala				
10.	La búsqueda de solución del problema en el trabajo, promueve desarrollar soluciones alternas.					
11.	Se logra una clara comprensión de las opciones alternas para lograr los objetivos deseados					
12.	La búsqueda de solución del problema en el trabajo, permite evaluar las alternativas de solución.					
13.	En mi trabajo ante un problema se elige la mejor alternativa para solucionarlo.					
14.	Se recurre a los empleados para brindar su opinión sobre las evaluaciones de méritos de cada alternativa y así lograr los objetivos deseados.					
15.	La búsqueda de solución del problema en el trabajo, nos ayuda a elegir la mejor alternativa de solución al problema.					
16.	La búsqueda de solución del problema en el trabajo, nos permite implementar la alternativa elegida para dar solución al problema					
17.	Se recurre a las capacidades gerenciales y administrativas para utilizar la alternativa elegida para la mejora en el trabajo					
18.	Se implementa la alternativa elegida que genere menos costo y tiempo a la vez en tu trabajo, para la solución de un problema					

