

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Habilidades gerenciales y toma de decisiones del personal administrativo, Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), Zarumilla, Tumbes, 2022.

Tesis

Para optar el Título profesional de Licenciada en Administración

Autora

Br. Castrejon Rujel, Sheila Jahaira

Área: Ciencias Sociales

Línea de investigación: Políticas y gestión pública y privada

Tumbes, 2023

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Habilidades gerenciales y toma de decisiones del personal administrativo, Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), Zarumilla, Tumbes, 2022.

Tesis aprobada en forma y estilo por:

Dr. Benavides Medina, Augusto Oswaldo (presidente)

Código ORCID: 0000-0002-3017-7945

Dr. Álamo Barreto, José Viterbo (secretario)

Código ORCID: 0000-0003-4459-1765

Mg. Ecca López, Orlando Sigifredo (vocal)

Código ORCID: 0000-0003-2672-7171

Tumbes, 2023

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Habilidades gerenciales y toma de decisiones del personal administrativo, Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), Zarumilla, Tumbes, 2022

Los suscritos declaramos que la tesis es original en su contenido y forma.

Br. Castrejon Rujel, Sheila Jahaira (Autora)

Código ORCID: 0000-0002-9763-1946

Dr. Merino Velásquez, Jesús (Asesor)

Código ORCID: 0000-0003-3301-4487

Tumbes, 2023

HABILIDADES GERENCIALES Y TOMA DE DECISIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO, UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL (UGEL), ZARUMILLA, TUMBES, 2022

por Sheila Jahaira Castrejon Rujel



Fecha de entrega: 14-ago-2023 10:02p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2146027841

Nombre del archivo: Informe_de_Tesis_Castrejon_Rujel_Sheila_Jahaira-Post_-_TT.docx (143.01K)

Total de palabras: 13356

Total de caracteres: 75657

Dr. Adm. Jesús Merino Velásquez
Código ORCID: 0000-0003- 3301- 4487
Asesor

HABILIDADES GERENCIALES Y TOMA DE DECISIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO, UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL (UGEL), ZARUMILLA, TUMBES, 2022

INFORME DE ORIGINALIDAD

23%	23%	4%	%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	9%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	3%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	core.ac.uk Fuente de Internet	1%
5	dokumen.pub Fuente de Internet	1%
6	www.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	repositorio.uwiener.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	repositorio.unjfsc.edu.pe Fuente de Internet	1%

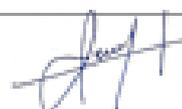

Dr. Adm. Jesús Merino Velásquez
Código ORCID: 0000-0003-3301-4487
Asesor

9	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	1 %
10	edoc.pub Fuente de Internet	1 %
11	pensamientocriticoudf.com.mx Fuente de Internet	<1 %
12	repositorio.unemi.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
13	qdoc.tips Fuente de Internet	<1 %
14	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %
15	repositorio.unajma.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	www.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
17	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
18	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
19	repositorio.unjbg.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
20	repositorio.ulasamericas.edu.pe Fuente de Internet	<1 %



Dr. Adm. Jesús Merino Velásquez
Código ORCID: 0000-0003-3301-4487
Asesor

21	kerwa.ucr.ac.cr Fuente de Internet	<1 %
22	repositorio.unsch.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
23	dspace.ucacue.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
24	repositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
25	acvenisproh.com Fuente de Internet	<1 %
26	dataonline.gacetajuridica.com.pe Fuente de Internet	<1 %
27	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
28	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %



Dr. Adm. Jesús Merino Velásquez
Código ORCID: 0000-0003-3301-4487
Asesor

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 15 words



“AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO”

ACTA DE SUSTENCIÓN DE TESIS

(presencial)

En Tumbes, a los once días del mes agosto del dos mil veintitrés, siendo las diecinueve horas, en el Aula N° 03 de la Facultad de Ciencias Económicas, se reunieron, el jurado calificador de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, designado por Resolución Decanal N° 345 -2022/UNTUMBES- FCCEE, Dr. Augusto Oswaldo Benavides Medina, (**Presidente**), Dr. José Viterbo Álamo Barreto, (**Secretario**) y el Mg. Orlando Sigifredo Ecce López, (**Vocal**), reconociendo en la misma resolución además, al Dr. Jesús Merino Velázquez, como **Asesor**, se procedió a evaluar, calificar y deliberar la sustentación de la tesis, titulada: "**Habilidades gerenciales y toma de decisiones del personal administrativo, Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), Zarumilla, Tumbes, 2022**", para optar el Título Profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**, presentado por la Bachiller: **SHEILA JAHAIRA CASTREJÓN RUJEL**.

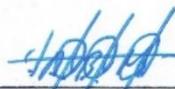
Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte de la sustentante y después de la deliberación, el jurado según el artículo N° 75 del reglamento de Tesis para Pregrado y Postgrado de la Universidad Nacional de Tumbes, declara a la Bachiller: **SHEILA JAHAIRA CASTREJÓN RUJEL**, con calificativo..... **BUENO**.....

Se hace conocer a la sustentante, que deberá levantar observaciones finales hechas al informe final de tesis, que el jurado indica.

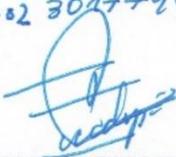
En consecuencia, queda **APTA** para continuar con los trámites correspondientes a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**, de conformidad con lo estipulado en la Ley Universitaria N° 30220, en el Estatuto, Reglamento General, Reglamento General de Grados y Títulos, y, Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las **08** horas **00** minutos del mismo día, se dio por concluida la ceremonia académica, concediendo a firmar el acta en presencia del público asistente.

Tumbes, 11 de agosto de 2023


Dr. Augusto Oswaldo Benavides Medina
DNI N° **06227131**
Código ORCID N° **0000-0002-30177945**
Presidente

AUSENTE
Dr. José Viterbo Álamo Barreto
DNI N°
Código ORCID N°
Secretario


Mg. Orlando Sigifredo Ecce López
DNI N° **02679361**
Código ORCID N° **0000-0003-26727171**
Vocal

C.c:
Jurados (3)
Asesor
Interesado
Archivo (Decanato)

AGRADECIMIENTO

A Dios por sus bendiciones.

A la Universidad Nacional de Tumbes mi alma mater, a mis profesores por impartir sus sabios conocimientos para formar grandes profesionales con valores y ética.

A mis compañeras por ser fuente de motivación en todo momento.

Sheila Jahaira

Autora

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	viii
AGRADECIMIENTO.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRAC	xv
I. INTRODUCCIÓN	16
II. REVISIÓN DE LA LITERATURA	21
2.1. ANTECEDENTES	21
2.1.1. INTERNACIONALES.....	21
2.1.2. NACIONALES.....	22
2.1.3. LOCALES.....	24
2.2. BASES TEÓRICO - CIENTÍFICAS.....	27
2.2.1. HABILIDADES GERENCIALES.....	27
2.2.2. TOMA DE DECISIONES	32
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	39
III. MATERIALES Y MÉTODOS	41
3.1. HIPÓTESIS	41
3.1.1. HIPÓTESIS GENERAL	41
3.1.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	41
3.2. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	42
3.2.1. POBLACIÓN.....	42
3.2.2. MUESTRA	43
3.2.3. MUESTREO	43
3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	44
3.3.1. MÉTODOS	44

3.3.2. TÉCNICAS	46
3.3.3. INSTRUMENTOS	47
3.4. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	49
3.4.1. PROCESAMIENTO DE DATOS	49
3.4.2. ANÁLISIS DE DATOS	50
3.4.3. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD	51
3.5. TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	53
3.5.1. TIPO DE ESTUDIO	53
3.5.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	53
3.6. VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN.....	55
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	58
4.1. RESULTADOS	58
4.2. DISCUSIÓN	66
V. CONCLUSIONES	72
VI. RECOMENDACIONES	74
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
VIII. ANEXOS	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población laboral de la UGEL de Zarumilla.....	42
Tabla 2: Escala de calificación	48
Tabla 3: Grado de relación según coeficiente de correlación.....	50
Tabla 4: Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento.....	51
Tabla 5: Confiabilidad de la variable habilidades gerenciales	52
Tabla 6: Confiabilidad de la variable toma de decisiones.....	52
Tabla 7: Dimensiones e indicadores de la variable habilidades gerenciales	56
Tabla 8: Dimensiones e indicadores de la variable toma de decisiones	57
Tabla 9: Influencia de las habilidades gerenciales en la toma de decisiones.....	58
Tabla 10: Prueba de normalidad de la variable habilidades gerenciales.....	59
Tabla 11: Correlación de las habilidades gerenciales y toma de decisiones.....	60
Tabla 12: Influencia de las habilidades técnicas en la toma de decisiones	61
Tabla 13: Correlación entre habilidades técnicas y toma de decisiones	62
Tabla 14: Influencia de las habilidades humanas en la toma de decisiones	63
Tabla 15: Correlación entre habilidades humanas y toma de decisiones.....	64
Tabla 16: Influencia de las habilidades conceptuales en la toma de decisiones..	65
Tabla 17: Correlación entre habilidades conceptuales y toma de decisiones	66

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia.....	81
Anexo 2: Matriz de operacionalización.....	83
Anexo 3: Autorización para ejecución de tesis.....	85
Anexo 4: Cuestionario de habilidades gerenciales.....	86
Anexo 5: Cuestionario de la toma de decisiones.....	88
Anexo 6: Análisis de confiabilidad de las habilidades gerenciales	89
Anexo 7: Análisis de confiabilidad de la toma de decisiones	90

RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo general determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la toma de decisiones del personal administrativo en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), Zarumilla, Tumbes, 2022. La investigación fue aplicada, con enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo-correlacional y diseño no experimental. La muestra de la investigación fue censal y/o intencional porque es igual al número de trabajadores que conforma la población, es decir, la muestra estuvo constituida por 11 trabajadores administrativos. Los métodos utilizados fueron el deductivo, inductivo, cuantitativo, problemático-hipotético, análisis y sintético. Se utilizó las técnicas de la observación, análisis documental y la aplicación de la encuesta basada en dos cuestionarios con 12 preguntas cada uno, relacionadas a las variables habilidades gerenciales y toma de decisiones, las cuales fueron calificados mediante la Escala de Likert. Se pudo determinar que la variable habilidades gerenciales y toma de decisiones se presentaron en el nivel alto con el 72.73% y con el 63.64%, respectivamente. Se estableció que la dimensión habilidades técnicas logró un 54.55%, las habilidades humanas alcanzaron un 81.82% y las habilidades conceptuales presentaron un 54.55%, de las respuestas de los colaboradores. La correlación de las habilidades gerenciales y toma de decisiones se corrobora con el coeficiente Rho de Spearman de 0.786, indicando que existe correlación positiva entre ambas variables. Las dimensiones habilidades técnicas obtuvo un p (Rho) de 0.724 y las habilidades conceptuales de 0.709, sin embargo, las habilidades humanas no influyen en la toma de decisiones, debido al nivel de significancia obtenido de 0.241, rechazándose la hipótesis planteada.

Palabras clave: habilidades gerenciales, toma de decisiones, habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales.

ABSTRAC

The general objective of this research was to determine the influence of managerial skills on the decision-making of administrative staff in the Local Educational Management Unit (UGEL), Zarumilla, Tumbes, 2022. The research was applied, with a quantitative approach, of type descriptive-correlational and non-experimental design. The research sample was census and/or intentional because it is equal to the number of workers that make up the population, that is, the sample consisted of 11 administrative workers. The methods used were deductive, inductive, quantitative, problematic-hypothetical, analysis and synthetic. Observation techniques, documentary analysis and the application of the survey based on two questionnaires with 12 questions each, related to the variables managerial skills and decision making, which were qualified using the Likert Scale, were used. It was possible to determine that the managerial skills variable presented 72.73% influencing the decision-making variable with 63.64%, both located at the high level. It was established that the technical skills dimension achieved 54.55% of the responses, the human skills dimension reached 81.82% and the conceptual skills were presented with 54.55%. The correlation of managerial skills and decision-making is corroborated by Spearman's Rho coefficient of 0.786, indicating that there is positive associativity between both variables. The technical skills dimensions obtained a p (Rho) of 0.724, the human skills of 0.384 and the conceptual skills of 0.709.

Keywords: managerial skills, decision marketing, technical skills, human skills and conceptual skills.

I. INTRODUCCIÓN

El desarrollo y evolución de los conocimientos, capacidades y destrezas en cualquier puesto de trabajo o actividad, son fundamentales para el logro de objetivos de una organización ya sea pública o privada. Es importante expresar que el éxito de una organización va a depender en gran parte de la razonabilidad y la objetividad del gerente para tomar decisiones.

En tanto, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) indican que “las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que el talento humano debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración en el rol de gerente, emprendedor o director de una organización” (p.6). Por otro lado, Münch (2010), afirman que la toma de decisiones “es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo.” (p.106). Es decir, las capacidades, destrezas y conocimientos se instituyen en un capital intangible esencial para el éxito de las corporaciones, en consecuencia, los gerentes se enfrentan a situaciones positivas o adversas, en vista de ello analizan diversos escenarios y ejecutan acciones en beneficio de la organización; en resumen, los colaboradores deben estar preparados para llevar a cabo el proceso de toma de decisiones de la manera más adecuada.

Artieda, Guarnizo, Caiza y Vayas (2021) en su artículo encontró que en los últimos años, las instituciones públicas ecuatorianas han enfrentado un proceso de cambio y reforma institucional a través de la modernización estructural. Estos cambios son consecuencia del nuevo paradigma de la administración pública que comenzó a extenderse por todo el mundo a principios de la década de 1980, buscando personas con habilidades y destrezas específicas e indispensables para ocupar cargos públicos. (pp. 154-155)

En Perú, Huerta (2020), en su artículo determinó que:

Los directores de las instituciones educativas en Perú se encuentran en proceso de conseguir las competencias directivas, asimismo, referente a las habilidades técnicas indicó que se encuentran en mayor desarrollo; seguidamente de las habilidades personales, no obstante, falta mejorar y desarrollar las habilidades conceptuales en las instituciones educativas. En lo referente a la toma de decisiones, los directores reportaron un nivel regular en la toma de decisiones indicando que las decisiones que toman los directores no son muy acertadas afectando la gestión educativa, por tanto, mientras no se desarrollen las habilidades gerenciales, va a existir la probabilidad de que no se tomen buenas decisiones. (p.145)

Actualmente, se puede apreciar que las jefaturas de diferentes áreas de UGEL de la Provincia de Zarumilla, están siendo ocupadas por profesionales administrativos que no son gestores estratégicos de la educación, esto es debido a la falta de preparación gerencial conceptual. Además, se observa en los colaboradores administrativos, que tienen deficiencias en las habilidades relacionadas con los conceptos básicos de su profesión, conduciendo a que asuman responsabilidades sin tener los conocimientos y capacidades que se requieren para el manejo de los procesos. Con respecto a las capacitaciones, la dirección de la UGEL de Zarumilla brinda pocas capacitaciones a sus trabajadores, ya que se puede notar que realiza capacitaciones sobre el uso del Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA), dejando de lado capacitaciones con temas importante como la gestión educativa, liderazgo, relaciones interpersonales, comunicación asertiva, entre otros más. En relación a los recursos de la UGEL de Zarumilla, generan un gran problema ya que son escasos, la falta de materiales que son solicitados a diario por las diferentes áreas administrativas, impide que se cumplan con las actividades previamente programadas. Por otro lado, se puede visualizar que los trabajadores administrativos no expresan cualidades de un líder, las cuales les pueden permitir

motivar a su equipo de trabajo. De la misma manera, se puede observar que algunos colaboradores carecen de habilidades de trato como la empatía, tolerancia, comunicación efectiva, entre otras más, dejando en segundo plano las buenas relaciones interpersonales que deben transmitir para que exista un adecuado ambiente laboral.

Por otra parte, se observa que los colaboradores de la UGEL de Zarumilla presentan dificultades en tomar decisiones adecuadas debido a que no tienen conocimiento total sobre la situación o problema que se ha presentado, en pocas palabras los colaboradores no están cumpliendo con informarse, entender y realizar análisis más detallado de las situaciones o problemas que se presentan; además, en la UGEL de Zarumilla no se toma en cuenta en la toma de decisiones la participación de los empleados, dificultando, contar con ideas más amplias y precisas. También, se visualiza que los trabajadores toman decisiones en base a criterios y/o procesos que han sido determinados con anterioridad, lo que dificulta la toma de decisiones acertada; los colaboradores cometen errores a la hora de tomar decisiones debido a que desconocen las consecuencias que implican las opciones a elegir; la falta de experiencia que tiene la mayoría del personal administrativo, dificulta la adecuada toma de decisiones.

El problema general que conlleva a investigar esta situación es, ¿De qué manera influyen las habilidades gerenciales en la toma de decisiones del personal administrativo en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), Zarumilla, Tumbes, 2022?, por tanto se establecen los siguientes problemas específicos: ¿De qué manera influyen las habilidades técnicas en la toma de decisiones del personal administrativo en la UGEL de Zarumilla?, ¿De qué manera influyen las habilidades humanas en la toma de decisiones del personal administrativo en la UGEL de Zarumilla?, y, ¿De qué manera influyen las habilidades conceptuales en la toma de decisiones del personal administrativo en la UGEL de Zarumilla?

El presente estudio se fundamenta teóricamente, en describir el comportamiento y características de las variables habilidades gerenciales y toma de decisiones, basándose en las doctrinas de los autores Robbins y Coulter (2014) y Stoner,

Freeman, y Gilbert (1996), quienes explican definiciones administrativas respectivamente. Asimismo, se fundamenta en analizar las dimensiones de cada variable para comprender la situación problemática y desarrollar eficientemente el presente estudio. Además, los resultados que se obtendrán, podrán ser utilizados en otros estudios de investigación, para ser comparados y contrastar hipótesis con la finalidad de llegar a conclusiones.

La investigación es de tipo descriptiva-correlacional con diseño no experimental y transversal; es decir, no se aplica algún programa para intervenir y mejorar la situación problemática. Asimismo, se emplea el método deductivo e inductivo para desarrollar las variables y efectuar las conclusiones. Siguiendo un procedimiento de acuerdo al método científico. En la contrastación de hipótesis se utiliza la prueba de Rho de Spearman, cuyos resultados lleva a lograr los objetivos determinados. En el desarrollo de la investigación se usa la técnica documental y de encuesta, para lo cual se diseña el cuestionario determinando su confiabilidad mediante el modelo de coeficiente Alfa de Cronbach.

Este estudio de acuerdo con sus objetivos pretende mejorar las habilidades gerenciales del personal administrativo en UGEL de la Provincia de Zarumilla, permitiendo influenciar positivamente en el proceso de toma de decisiones en las diferentes áreas de la institución, y por ende se garantice el profesionalismo en los servicios que brindan. Con los resultados del estudio, se establecerán recomendaciones, donde los encargados de cada área podrán decidir si es viable la aplicación de estas. Asimismo, intenta generar un impacto positivo en la UGEL de Zarumilla y de las diferentes Unidades de Gestión Educativas Locales de la Región Tumbes, ya que se enfoca en incrementar el rendimiento de los recursos propios de la entidad, a través de las habilidades de los directivos, obteniendo así una adecuada distribución de los recursos asignados por el estado. Por consiguiente, la investigación se justifica socialmente mediante las recomendaciones de alternativas que posibiliten añadir valor al personal administrativo direccionándolos a tomar decisiones acertadas, y consecuentemente, se podrá mejorar la calidad del servicio que brinda la UGEL de

Zarumilla a los profesores, la comunidad estudiantil y a las familias de la provincia de Zarumilla.

Esta investigación pretende de modo general determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la toma de decisiones del personal administrativo en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), Zarumilla, Tumbes, 2022. Y de manera específica, explicar la influencia de las habilidades técnicas en la toma de decisiones del personal administrativo en la UGEL de Zarumilla, determinar la influencia de las habilidades humanas en la toma de decisiones del personal administrativo en la UGEL de Zarumilla, y, describir la influencia de las habilidades conceptuales en la toma de decisiones del personal administrativo en la UGEL de Zarumilla.

La presente investigación está estructurada por los siguientes capítulos:

En el capítulo I se muestra la introducción, describiéndose la formulación del problema, la justificación y los objetivos. En el capítulo II se presenta la revisión de la literatura, detallando las bases teóricas-científicas de las variables habilidades gerenciales y toma de decisiones, describiendo los antecedentes y definiendo los términos básicos. En el capítulo III, se muestran los materiales y métodos, planteando las hipótesis, indicando la población, muestra y muestreo, señalando las técnicas e instrumentos, explicando el procesamiento y análisis de los datos, metodología, y, las variables y operacionalización. En el capítulo IV, se desarrollan los resultados y la discusión. En el capítulo V, se presentan las conclusiones en base a los objetivos. En el capítulo VI, se muestran las recomendaciones. Para terminar, en los capítulos VII y VIII, se expresan las referencias bibliográficas y anexos respectivamente.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. INTERNACIONALES

Faginson (2021) en su tesis para optar el grado de magíster:

“Habilidades directivas y su incidencia en la gestión administrativa del Director Distrital 09D03 de educación inicial en la Zona 8 – Ecuador 2020”, tuvo por objetivo analizar cómo las habilidades directivas inciden en la gestión administrativa de los directores distritales de educación, distrito 09D03–Centro, zona 8. En la metodología, utilizó el enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo, diseño tipo descriptivo, alcance explicativo, método inductivo – deductivo; empleó el muestreo probabilístico, aplicando como instrumentos la encuesta y la entrevista a 100 directores de las instituciones educativas pertenecientes al distrito. En los resultados, se evidenció que el 51% de los encuestados manifestaron que el personal de la dirección se capacita constantemente, el 49% indicó que los colaboradores no demuestran altos niveles de amabilidad, asertividad y empatía, y el 46% no consideran no considera que se delega autoridad cuando es necesario. Concluyó, que las variables habilidades directivas y gestión administrativa se relacionan directamente, por lo tanto, se deben desarrollar y potenciar las dimensiones habilidades personales, interpersonales y de dirección para lograr una gestión administrativa eficaz.

Flores (2018) en su investigación titulada:

“El liderazgo y la toma de decisiones estratégicas en el Sector público desde la perspectiva de la Administración Moderna”, planteó como objetivo analizar la relación que existe entre el liderazgo y la toma de decisiones estratégicas en el sector público, desde la perspectiva de la administración moderna. La metodología empleada es un análisis teórico y revisión documental del liderazgo, el pensamiento estratégico y la toma de decisiones estratégicas; realizando el estudio en ambientes de instituciones públicas de México. En los resultados, se constató que los directivos son un importante recurso estratégico para la generación de competitividad organizacional; además, se identificó que la existencia de las relaciones dentro del perfil de los líderes, las competencias directivas idóneas como el liderazgo, pensamiento estratégico y toma de decisiones, coinciden en el impacto total y en el éxito o fracaso de las instituciones. Se concluyó, que las instituciones públicas deben realizar cambios e innovaciones administrativas, para garantizar la selección y formación adecuada de personal; asimismo, es importante que se analice el proceso de toma de decisiones y evaluar mediante un proceso de diagnóstico directivo.

2.1.2. NACIONALES

Balcázar y Delgado (2019) en su tesis de licenciatura en administración de empresas:

“Habilidades Gerenciales en el Nivel de Gestión del director de la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca, 2019”, plantaron como objetivo determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el nivel de gestión del director de la institución educativa emblemática “Santa Teresita”. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, el tipo de investigación fue básica y

aplicada, con diseño no experimental, de corte transversal; aplicando como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, a una población de 82 docentes y administrativos. En los resultados, se obtuvo que las habilidades gerenciales y el nivel de gestión se sitúan ambas en el nivel excelente con un 52.4% y 80.5% respectivamente de respuestas de encuestados; asimismo, las dimensiones habilidades técnicas alcanzaron un nivel excelente con el 48.8%, las habilidades humanas lograron un nivel muy bueno con el 46.3% y las habilidades conceptuales se lograron un nivel excelente con el 64.6%. Se concluyó, que las habilidades gerenciales influyen en el nivel de gestión, corroborándose con el cálculo de la correlación de Pearson de 0.699, indicando que la correlación es alta, por tanto, un nivel de gestión óptimo es vital e importante para el logro de los objetivos institucionales como organización.

Janampa (2020) en su tesis de licenciatura en administración y gestión de empresas:

“Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020”, tuvo por 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. En la metodología, empleó la investigación básica, con un nivel descriptivo-correlacional, diseño no experimental, tipo transversal, se aplicó la técnica de la encuesta a una muestra de 100 colaboradores. En los resultados, se observó que el 53% de colaboradores muestran habilidades gerenciales en nivel regular y el 50% de los encuestados muestran que la variable toma de decisiones se encuentra en un nivel regular; en las dimensiones, habilidades técnicas, humanas y conceptuales, se sitúan en el nivel regular con 34%, 52% y 53% respectivamente. Se concluyó, que el valor de correlación de Rho de Spearman fue de 0.437, indicando que

existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05.

Giraldez y Capani (2021) en su tesis de licenciatura:

“Habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la Dirección Regional De Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019”, plantearon como objetivo desarrollar la relación de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones. En la metodología, utilizó la investigación de tipo aplicada, de diseño no experimental, aplicó como técnica la encuesta a una población de 83 trabajadores. En los resultados, se obtuvo que las habilidades gerenciales se encuentran en un nivel bueno con un 77.10%, en un nivel regular con el 19.30% y en un nivel malo un 3.6%, en cuanto a la toma de decisiones, se evidenció que se encuentra en un nivel bueno con el 94%, nivel regular con el 3.6% y en un nivel malo con 2.4%. Se concluyó, que existe relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la Dirección Regional De Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019, corroborándose con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0.582, indicando una correlación positiva considerable.

2.1.3. LOCALES

Gutiérrez y Ramos (2018) en su tesis de licenciatura:

“Prácticas administrativas para una efectiva toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2018”, tuvieron por objetivo determinar de qué manera las prácticas administrativas tienen influencia en la toma de decisiones de la Municipalidad Distrital de San Jacinto. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, diseño

no experimental, tipo correlacional-transaccional, empleando métodos deductivo, inductivo, análisis y síntesis. Se trabajó con una muestra de 36 trabajadores administrativos, aplicándose la técnica de la encuesta. En los resultados, se obtuvo que las prácticas administrativas se sitúan en un nivel alto con un 41,67 % influyendo en la toma de decisiones con un 44,44 % de nivel medio de las respuestas. Se midió la relación entre las dos variables a través del coeficiente Rho de Spearman, indicando un valor de 0,820. Se concluyó, que las prácticas administrativas influyen de manera directa y positiva en la toma de decisiones, lo que implica el desarrollo de actividades de dirección en cuanto a competencias y destrezas y de control por las evaluaciones de planes, en la toma de decisiones estructuradas y no estructuradas.

Pacheco y Ramírez (2019) en su tesis de licenciatura en administración:

“Capacidades gerenciales y la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital De Aguas Verdes, 2019”, tuvieron por objetivo determinar de qué manera las capacidades gerenciales permitirán una efectiva toma de decisiones. Utilizó la investigación de tipo descriptivo, diseño de investigación no experimental, tipo transversal; usó el método cuantitativo y deductivo, las técnicas que aplicó fue el análisis documental y la encuesta, elaborando un cuestionario que se aplicó a 55 colaboradores de la municipalidad. En los resultados obtenidos se encontró que el 87,7% de los trabajadores poseen habilidades gerenciales lo que permite que tengan eficacia en la toma de decisiones dentro de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes del 90,25%; asimismo, se diferenció que el 80% de los colaboradores indicaron que tienen destrezas y conocimientos técnicos para desempeñar sus funciones, asimismo, en las capacidades humanas existe una interrelación del 86.75% entre todos los colaboradores, las capacidades conceptuales, se evidencio en los trabajadores en un

96,57%, indicando que el trabajo realizado por el personal se realiza en una misma dirección. En cuanto al diagnóstico del problema se halló que el 83.5% de los colaboradores cuentan con la capacidad de efectuar un correcto diagnóstico; en la búsqueda y evaluación de alternativas, el 91% de trabajadores analizan adecuadamente las alternativas; en la elección e implantación de una decisión final, se evidencio que el 96,25% de los colaboradores verifican los resultados y guían la ejecución de la decisión. Se concluyó que el 87.7% del personal administrativo poseen habilidades gerenciales, lo que permite un 90.25% de eficacia en la toma de decisiones dentro de la Municipalidad.

Peña (2021) en su tesis de licenciatura en administración:

“Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Piura, 2021”, planteó como objetivo determinar si existe relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Piura. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, de tipo descriptivo, diseño no experimental, el instrumento utilizado fue el cuestionario, aplicando a una muestra de 114 trabajadores. En sus resultados, se evidenció que la motivación se sitúa en el nivel medio con un 79.8% y el desempeño laboral alcanzó un nivel alto del 93%. Se concluyó que existe relación entre la motivación y el desempeño laboral, corroborándose a través del cálculo Rho de Spearman de 0.560, indicando que la correlación fue positiva moderada.

2.2. BASES TEÓRICO - CIENTÍFICAS

Con los cambios constantes que se vienen dando en el transcurso de los años, las habilidades gerenciales evolucionan para hacer frente a situaciones que se pueden presentar. La necesidad que existe de adaptarse a los cambios, empuja a los colaboradores a transformar y actualizar sus destrezas y conocimientos, de forma constante aportando en el entorno la mejora continua.

2.2.1. HABILIDADES GERENCIALES

a. Teoría X y teoría Y

Douglas McGregor, llamó la atención con el contraste filosófico entre el enfoque tradicional y los principios de la administración científica, y el enfoque de las relaciones humanas, creando la teoría X y la teoría Y (Chiavenato, 2009, p. 76).

La teoría X, está basada en algunas concepciones y suposiciones equívocas sobre la naturaleza humana como las siguientes: La principal motivación del hombre son los incentivos económicos, las organizaciones deben planearse, de modo que disminuyan y controlen los sentimientos, En cambio, la teoría Y, se basa en supuestos como: El hombre debe autodirigirse y autocontrolarse para conseguir los objetivos que se le confían, las recompensas más significativas como la autorrealización son productos de esfuerzos, y las personas tienen capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación para solucionar problemas organizacionales (Chiavenato, 2000, pp. 133-135).

b. Definiciones

Según la Real Academia Española (2022) “la palabra habilidad proviene del latín *habilitas*, que significa aptitud e idoneidad y se refiere a la capacidad y disposición para algo en cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza”. Por otro lado, para Chiavenato, (2009) la palabra gerencia es la “función de dirección que se lleva a cabo en el nivel intermedio de la organización” (p. 497).

Bateman y Scott (2009), definen a las habilidades como “capacidades específicas que resultan del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud” (p. 25). También, Madrigal (2009), precisa que las habilidades gerenciales “son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza” (p.1). Asimismo, Franklin y Krieger (2011), señalan que las habilidades gerenciales “permiten lograr los resultados demandados por la organización con el objetivo de posicionarse y lograr ventajas competitivas sustentables” (p. 5).

De las definiciones expuestas se entiende que las habilidades gerenciales son las destrezas que adquieren los colaboradores a través de conocimientos, información y la práctica, para obtener resultados previamente establecidos.

Por otro lado, Madrigal, (2009), menciona que la importancia de las habilidades gerenciales (HG):

Consiste en conocer qué es lo que hacen los directivos y qué deben hacer, qué necesitan para hacerlo y, principalmente, que resultados se espera de ellos. Para desarrollar la habilidad de liderar

se necesita de conocimientos técnicos sobre el área que se pretende dirigir, además, para saber hacerlo se requiere de capacidades y destrezas interpersonales para persuadir influir, motivar y guiar al equipo de trabajo. Esto, unido con las cualidades que debe poseer un directivo, conforma el trinomio para que el directivo sea exitoso. Es por ello, que el directivo debe saber a través de conocimientos, debe saber hacer por medio de capacidades y destrezas y saber ser con cualidades propias. Por tanto, con estos tres elementos el directivo podrá dar resultados exitosos. (p. 8)

A decir verdad, los directivos o gerentes de una corporación podrán lograr obtener resultados positivos si cuentan con conocimientos suficientes, destrezas técnicas y relaciones interpersonales.

c. Características

Según Whetten y Cameron (2011) manifiestan que las HG tienen ciertas características distintivas, las cuales son las siguientes:

- c1. Son conductuales.** Consisten en conjuntos de hechos identificables que los colaboradores realizan y que conducen a dar resultados esperados. (p. 9)
- c2. Son controlables.** Los colaboradores controlan los comportamientos para desempeñarse adecuadamente. (p. 9)
- c3. Se pueden desarrollar.** Los colaboradores pueden mejorar sus competencias desempeñando habilidades a través de la práctica y la retroalimentación. (p. 10)

c4. Se interrelacionan y se sobreponen. Las habilidades no son comportamientos simples y repetitivos, al contrario, son conjuntos compuestos de respuestas complejas. (p. 10)

c5. Son contradictorias y paradójicas. Las HG no están encaminadas únicamente hacia las relaciones interpersonales, hacia el trabajo en equipo, hacia el individualismo o el carácter técnico. Los gerentes más eficaces poseen una variedad de habilidades. (p. 10)

Las HG se caracterizan por ser un conjunto de acciones que el directivo puede controlar y mejorar, es más, un gerente posee diferentes habilidades que se interrelacionan, para lograr mejores resultados.

d. Dimensiones de las habilidades gerenciales

d1. Habilidades técnicas

Franklin y Krieger (2011) las definen como aquellas “habilidades que incluyen los conocimientos y experiencias en procesos, herramientas o técnicas oportunas al cargo. Un administrador efectivo debe dominar equilibradamente sus habilidades conceptuales, humanas y técnicas para que pueda alcanzar los resultados anhelados” (p. 6).

Asimismo, Robbins y Coulter (2014) manifiestan que:

Son los conocimientos específicos que tienen los trabajadores sobre el cargo que ocupa y de técnicas que son necesarias para efectuar de manera adecuada las tareas

encomendadas; estas habilidades son de mayor relevancia para los gerentes de primera línea, ya que ellos son los responsables de dirigir a trabajadores que utilizan las herramientas y técnicas para generar servicios o productos. (p. 12)

d2. Habilidades humanas

Franklin y Krieger (2011) precisan que estas habilidades:

Son la capacidad de interactuar de forma efectiva con las personas, de trabajar en equipo con los demás, para ello es importante mostrar respeto, expresar con claridad las ideas por escrito y verbalmente, saber negociar y sobre todo tener actitud positiva. Con el conocimiento de las áreas de apoyo, las habilidades pueden mejorar, implementando constantemente decisiones de nivel administrativo para el uso preciso de los recursos, financieros, materiales, humanos y tecnológicos. (p. 5)

Robbins y Coulter (2014) indican que las habilidades humanas son:

Capacidades que poseen los colaboradores para trabajar en armonía con otras personas, ya sea de manera individual o en grupo, estas habilidades son importantes en todos los niveles administrativos; los gerentes que cuentan con habilidades humanas saben cómo comunicarse con sus trabajadores, los motiva, dirige e inspira entusiasmo y confianza, y, por ende, logran conseguir lo mejor de sus colaboradores. (p. 12)

d3. Habilidades conceptuales

Franklin y Krieger (2011) definen a estas habilidades como:

Capacidad de idear y mostrar la abstracción de situaciones reales o teóricas. Analizar a las organizaciones como parte de un todo, y estableciendo las diversas relaciones de interacción entre las partes que componen dicha organización, comprendiendo las causas y efectos al momento de formular diagnósticos de una determinada situación. (p. 5)

Robbins y Coulter (2014) señalan que las habilidades conceptuales son:

Aquellas habilidades que los directivos utilizan para pensar y conceptualizar las situaciones complejas y abstractas, a través del empleo de estas habilidades el talento humano logra ver a la organización como un todo, comprendiendo las relaciones que existen entre las diferentes áreas y visualizan de qué manera se puede introducir a la organización en un entorno más amplio. (p. 12)

2.2.2. TOMA DE DECISIONES

a. Teoría de las decisiones

La teoría de las decisiones de Herbert Alexander Simón, surgió en 1950, exponiendo, una organización, es un sistema de determinaciones, donde los empleados, determinan una alternativa entre varia para darle solución a algún problema (Chiavenato, 2009, p. 76).

b. Definición

Según Daft (2011), define a la toma de decisiones como “el proceso de identificar y resolver los problemas” (p.454). También Madrigal (2009), señala que la toma de decisiones “es el proceso durante el cual una persona debe escoger entre una o varias alternativas; en el contexto laboral, el directivo es la persona clave en relación con la toma de decisiones” (p.114). Asimismo, Stoner, Freeman y Gilbert (1996), indican que la toma de decisiones es “el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico” (p.160). De la misma manera, Jones y George (2010) manifiestan que “es el proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se presentan, analizando las opciones y tomando decisiones, relacionadas con las metas organizacionales.” (p. 106).

De igual forma, Begazo (2014), menciona que la toma de decisiones:

Es el proceso a través del cual se elige alguna (a veces más de una) de las distintas alternativas que pueda dirigir a la solución de muchas situaciones que se hallan en la vida día a día, es decir, con la finalidad de dar solución a un actual o potencial problema, se elige una de las alternativas disponibles. (p.23)

De las definiciones expuestas anteriormente, tomar decisiones es un proceso que un directivo debe asumir con responsabilidad, puesto que debe elegir entre varias alternativas la mejor posible, para cierta situación.

Por otro lado, Münch (2010) menciona que la toma de decisiones es importante, porque:

Repercute de manera interna en una organización en cuanto al producto, personal y a las utilidades, y de manera externa influye en los clientes, proveedores, economía, entorno, etc. Las decisiones que toman los directivos tienen efecto en las áreas de la organización y también en diferentes segmentos del entorno tales como el personal, los clientes y la sociedad. En ese sentido, es indispensable que la toma de decisiones se base en un proceso racional y lógico, y en una serie de técnicas que puedan evaluar de forma objetiva el entorno. (pp. 105-106)

c. Elementos

Chiavenato (2009), indica que toda decisión está compuesta por seis elementos:

La decisión personal de un individuo, en donde selecciona entre las opciones de acción disponibles, pues es quien enfrenta una situación. Los objetivos a los que éste aspira conseguir con sus acciones. Las preferencias, que vienen a ser los criterios de opción que la persona emplea. La estrategia, que es el curso de acción elegido por el individuo con el fin de lograr eficientemente sus objetivos. La situación, está constituida por el entorno en el que se encuentra el individuo, entorno que en algunos casos tiene condiciones incontrolables para el individuo debido al desconocimiento de estos, que afectan su elección. Y por último, el resultado, que comprende al efecto o consecuencia de la aplicación de una estrategia. (p. 227)

d. Situaciones en la toma de decisiones

Franklin y Krieger (2011) proponen diversas situaciones que se pueden presentar en la toma de decisiones, las personas tomarán decisiones en condiciones de complejidad, certidumbre, riesgo e incertidumbre:

Las personas toman decisiones en condición de complejidad cuando las situaciones se tornan difíciles e involucran factores con valor cambiante. Se van a tomar decisiones en condición de certidumbre en la medida en que se identifiquen las circunstancias y hechos, y el efecto que podrían tener en su prevención. La condición de riesgo aparece en el proceso en que hay carencia de información o ésta es ambigua. Por otro lado, en la condición de incertidumbre, los colaboradores cuentan con escasa o ninguna información sobre los criterios y circunstancias en que se fundamentan. (p. 447)

e. Tipos de decisiones

Daft (2011), señala que las decisiones varían según su complejidad y las categoriza como programadas o no programadas:

Las decisiones programadas están bien estructuradas y definidas, los procedimientos que se utilizan para resolver problemas son repetitivos y frecuentes, esto es debido a que los criterios usualmente son claros y a la disponibilidad de información que hay, las alternativas se especifican fácilmente y existe la certidumbre de que la alternativa a elegir tendrá éxito. En las decisiones no programadas no existen criterios de decisión bien definidos, resolver un problema es tan complejo puesto que no se

ha tenido un problema de tal magnitud antes, las alternativas a elegir son pocas y confusas. (p. 452)

f. Etapas de la toma de decisiones

Daft (2011) indica que el proceso de tomar decisiones tiene dos etapas principales:

La primera etapa trata acerca de la identificación del problema, aquí, para determinar si el desempeño es satisfactorio y para diagnosticar el origen de las desventajas, se verifica la información sobre las condiciones organizacionales y del entorno. En la segunda etapa se da la solución del problema, aquí se elige una opción para implementarse, considerando las estrategias alternas. Las decisiones organizacionales pueden cambiar por su complejidad, además se categorizan en decisiones programadas o decisiones no programadas. (p. 452)

g. Dimensiones de la toma de decisiones

Los autores Stoner, Freeman y Gilbert (1996) indican que para tomar decisiones se debe seguir cuatro pasos, los cuales son los siguientes:

g1. Investigar la situación.

En este primer paso, hay que definir el problema, en relación a los objetivos que están siendo bloqueados en la organización. Luego, es importante hacer un diagnóstico de las causas, los gerentes pueden formular una serie de preguntas diagnósticas. Después se debe identificar los objetivos de la

decisión, donde, es importante decidir una solución que será efectiva. (pp. 270–271)

g2. Desarrollar alternativas.

El segundo paso, consiste en buscar diferentes alternativas de solución, identificando los riesgos y beneficios, de tal manera que se pueda analizar la mejor alternativa, para evitar caer en la tentación de aceptar la primera alternativa. (p. 272)

g3. Evaluar las alternativas y elegir la mejor entre las disponibles.

Este paso consiste en adelantarse a los hechos que pueden suscitarse si los trabajadores no llegarán a aceptar y aplicar efectivamente la alternativa elegida. Los gerentes pueden asesorarse de profesionales especializados sobre la decisión que se pretende tomar, ya que, la aceptación de una alternativa va a variar de una persona a otra y de una organización a otra. De esa manera, el gerente ya podrá hacer la elección de la mejor de las alternativas existentes. (pp. 272–274)

g4. Implantar la decisión y monitorearla.

El último paso, consiste en que los gerentes realicen planes para cumplir con los requisitos y ocuparse de los problemas que se podrían presentar al poner en práctica la decisión elegida. Es imprescindible obtener recursos y asignarlos de acuerdo a las necesidades. Además, es importante que los directivos establezcan presupuestos y calendarios para desarrollar las actividades que han decidido poner en práctica; también, delegar la responsabilidad de las tareas específicas. Asimismo, deben

establecer procedimientos para informar sobre el avance de la implementación de la decisión elegida. (p. 274)

h. Toma de decisiones en el sector público

El sector público se enfrenta al incremento del número y variedad de servicios que de él se demandan, así como a la exigencia de mejorar la toma de decisiones que faciliten la práctica de programas y aumenten el uso efectivo de recursos que son puestos a disposición de los colaboradores. La administración pública, con el tiempo ha venido asumiendo mayores responsabilidades, sin que ello conlleve al desarrollo paralelo de su capacidad gerencial para la toma de decisiones en situaciones de alta complejidad. Se evidencia que el proceso administrativo del sector público funciona como un mecanismo cuya eficiencia es a base de simples agregaciones, sumando eficacia al sistema en la medida en que este lo va requiriendo. (Rodríguez, 1973, pp. 2-3)

Mendieta, (2005) puntualiza que la adecuada toma de decisiones, puede establecer posibles soluciones a las necesidades de la gestión pública, las cuales no deberían ser momentáneas; puesto que es un proceso de transformación, que inicia desde la cúspide o dirección ampliándose hacia la parte cultural, política y social, permitiendo que la toma de decisiones sea una prioridad. (pp. 34-36)

González y Gómez (2007) señalan que el proceso de toma de decisiones se encuentra en las políticas públicas, por lo que:

No se pueden crear políticas públicas sin que se lleve a cabo procesos de toma de decisiones; además, establecer y decidir ciertos cursos de acción gubernamental es una labor que tienen

frecuentemente los diferentes gobiernos de turno. Es más, los encargados de tomar decisiones en el sector público buscan principalmente resolver situaciones que son percibidas como problemáticas. Es por ello, que los programas de acción gubernamental que se desarrollan en diferentes sectores de la sociedad, buscan solucionar problemas en dichos sectores, a través de la operacionalización de instrumentos gubernamentales. (p. 85)

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Capacidad: Facultad que tiene un individuo para desempeñar una actividad.

Compromiso: Es la responsabilidad que asume una persona sobre cierta tarea que se le ha confiado.

Competencias: “Conjunto de conocimientos y habilidades que las personas o las organizaciones utilizan con eficacia y eficiencia.” (Chiavenato, 2009, p.491).

Objetivo: Es el fin o propósito que se anhela alcanzar, a través de la ejecución de determinadas actividades.

Metas: “Son los resultados que se alcanzarán y señalan hacia qué dirección deben apuntar las decisiones y las acciones” (Laudon y Laudon, 2016, p. 267)

Decisión: “Elección racional de entre varias alternativas de acción” (Chiavenato, 2009, p. 492).

Proceso: “Método sistemático para manejar las actividades” (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996)

Problemas: “Situación en la que se presenta una discrepancia entre lo que es (realidad) y lo que podría o debería ser (objetivos, metas o valores)” (Chiavenato, 2009, p. 504).

Percepción: “Proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su entorno” (Chiavenato, 2009, p. 503).

Desempeño: Es el resultado que expresa un individuo o un grupo de individuos por su dedicación, capacidad y esfuerzo de llevar a cabo tareas o funciones.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. HIPÓTESIS

3.1.1. HIPÓTESIS GENERAL

H₁: Las habilidades gerenciales influyen de manera positiva en la toma de decisiones del personal administrativo en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), Zarumilla, Tumbes, 2022.

H₀: Las habilidades gerenciales no influyen de manera positiva en la toma de decisiones del personal administrativo en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), Zarumilla, Tumbes, 2022.

3.1.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

a. Hipótesis específicas 1.

H₁: Las habilidades técnicas influyen de manera positiva en la toma de decisiones del personal administrativo en la UGEL de Zarumilla.

b. Hipótesis específicas 2.

H₁: Las habilidades humanas influyen de manera positiva en la toma de decisiones del personal administrativo en la UGEL de Zarumilla.

c. Hipótesis específicas 3.

H₁: Las habilidades conceptuales influyen de manera positiva en la toma de decisiones del personal administrativo en la UGEL de Zarumilla.

3.2. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

3.2.1. POBLACIÓN

La población es el conjunto de personas que serán tomados en cuenta para determinados estudios. García (2016) indica que la población “es el conjunto de elementos que tienen una característica común que es observable y acerca del cual queremos realizar determinados estudios” (p. 130).

De acuerdo con los objetivos que se quiere lograr, la población del presente estudio estuvo constituida por los trabajadores con grupo ocupacional de directivo (4) y profesional (7) según el Cuadro para Asignación de Personal (CAP) de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Zarumilla, que asciende a 11 colaboradores.

Tabla 1:

Población laboral de la UGEL de Zarumilla

Grupo ocupacional	N° Trabajadores
Directivo	4
Profesional	7
Total	11

Fuente: Cuadro para Asignación de Personal, UGEL de Zarumilla, 2022.

3.2.2. MUESTRA

La muestra es una parte seleccionada de la población sobre la cual se va a efectuar la medición y observación de las variables en estudio. Según García (2016) menciona que una muestra “es un subconjunto de la población sobre la cual se realizará alguna medición que permitirá conclusiones generalizables a toda la población” (p. 130).

La muestra del presente estudio fue censal y/o intencional porque es igual al número de trabajadores que conforma la población, es decir, la muestra estuvo constituida por 11 trabajadores administrativos.

3.2.3. MUESTREO

Hernández y Mendoza (2018) señalan que el muestreo no probabilístico es “la elección de las unidades, la cual no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características y contexto de la investigación” (p. 200).

Dado a la característica de la muestra, se empleó el muestreo no probabilístico puesto que los trabajadores no dependen de la probabilidad de ser seleccionados, sino de la conveniencia de la autora y de los objetivos de la investigación. Los datos para las variables habilidades gerenciales y toma de decisiones se obtuvieron mediante la técnica de la encuesta, aplicándose dos cuestionarios conformados por 12 preguntas cada uno, a los 11 trabajadores administrativos del grupo ocupacional directivo y profesional de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Zarumilla, Tumbes, 2022, en sus respectivos puestos de trabajos de su jornada laboral. (Anexo 4 y 5)

3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1. MÉTODOS

De acuerdo Bernal (2016) precisa que los métodos son un “conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos o técnicas necesarias, examina y soluciona un problema o conjunto de problemas de investigación” (p. 58).

En la presente investigación se emplearán los siguientes métodos:

a. Deductivo

El estudio de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones se fundamentan en base a las doctrinas administrativas relacionadas al tema de investigación. Al respecto Bernal (2010) expresa que “este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares” (p. 69).

b. Inductivo

Se utilizó este método, aplicándose un procedimiento de recolección de datos hasta la elaboración de las conclusiones. Según Pimienta y De la Orden (2017) indican que “este método se basa en la inducción, mediante la cual el investigador establece conclusiones generales, a partir de la observación y análisis de hechos particulares, que considera verdaderas, en virtud de que están basadas en la experiencia directa” (p. 54).

c. Cuantitativo

Se utilizó el método cuantitativo porque se recolectaron datos numéricos para probar las hipótesis planteadas, de tal modo, explicar las características y propiedades de las variables. Hernández y Mendoza (2018) manifiestan que el método cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 6)

En la presente investigación se recogieron y analizaron datos numéricos sobre las variables habilidades generales y toma de decisiones, a través de la aplicación de las técnicas de observación y encuestas, los cuales se calificaron con la escala de Likert, midiendo el grado de confiabilidad de los instrumentos como los cuestionarios a través del Coeficiente Alfa de Cronbach. Después, se emplearon programas estadísticos como el SPSS, con el modelo de Rho Spearman y tablas de frecuencia para su procesamiento.

d. Problemático-hipotético

Este método consiste en fenómenos o situaciones problemáticas que generan interrogantes para responderlas mediante la formulación de hipótesis. Bernal (2010) indica que “es un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis” (p. 60).

e. Análisis

García, Boom y Molina (2017) definen a este método como “una operación intelectual que posibilita descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades” (p.66).

Mediante este método se pudo descomponer las variables en estudio, habilidades gerenciales y toma de decisiones, para separar cada una de las partes del todo y estudiarlas en forma individual.

f. Sintético

Bernal (2010) manifiesta que este método “integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad” (p.60).

A través de la operación inversa, se posibilita la unión entre las partes previamente analizadas, logrando descubrir las relaciones y características generales de las variables habilidades gerenciales y toma de decisiones de los trabajadores administrativos de UGEL de Zarumilla.

3.3.2. TÉCNICAS

Tamayo y Tamayo (1999) define cómo aquella “expresión operativa del diseño de investigación y que especifica concretamente cómo se hizo la investigación” (p. 182).

Para el presente estudio se empleó las técnicas siguientes:

A. Encuesta

Es una técnica utilizada para recolectar datos mediante instrumentos con el fin de obtener la información necesaria. Bernal (2010) nos dice que “se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (p. 194).

Se diseñaron dos cuestionarios, los cuales se estructuraron por un conjunto de preguntas basadas en las variables, dimensiones e indicadores para ser aplicada a los 11 trabajadores administrativos de la (UGEL) de Zarumilla.

B. Análisis de documentos

Bernal (2010) indica que es una “técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso” (p. 194). En la investigación se revisaron artículos de revista y textos cuyo contenido se relaciona con las variables habilidades gerenciales y toma de decisiones.

C. Observación

Hernández y Mendoza (2018) manifiestan que “este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (p. 290).

En la presente investigación se recogieron datos del comportamiento de los trabajadores en las diferentes áreas de la UGEL de Zarumilla con previa autorización.

3.3.3. INSTRUMENTOS

a. Cuestionario

Bernal (2010) indica que el cuestionario es el “conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el

propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación” (p. 250).

Los dos cuestionarios estuvieron estructurados con 12 preguntas cada uno, para las variables habilidades gerenciales y toma de decisiones; los dos cuestionarios se aplicaron mediante tipo de entrevista a la muestra determinada.

Las preguntas se calificaron mediante la Escala de Likert. Carrasco (2005) asevera que “es una estructura que presenta un conjunto de ítems en forma de proposiciones positivas, sobre hechos y fenómenos sociales o naturales de la realidad, donde se pide que las personas sometidas a observación expresen su opinión o actitud” (p. 296).

Las opciones que se utilizaron para dar respuesta a las interrogantes planteadas son tres (De acuerdo, Indeciso, En Desacuerdo), los cuales tendrán valoraciones de 1, 2 y 3.

Tabla 2:

Escala de calificación

Alternativa	Valoración
De acuerdo	3
Indeciso	2
En Desacuerdo	1

b. Fichas bibliográficas

Se emplearon estos instrumentos para recoger información de artículos científicos, textos, archivos y registros de la institución en estudio. Según Baena (2017) las fichas “son instrumentos tradicionales

para ir recabando los datos de la investigación, fáciles de manejar y con los datos resumidos o bien digeridos de los autores, el trabajo de la redacción es mucho más fácil” (p. 107).

c. Libreta de apuntes

Baena (2017) señala que con la libreta de apuntes la idea es anotar incidencias y ocurrencias mientras el investigador observa el campo de estudio, dándole importancia a aquellos datos que la memoria no puede retener con exactitud: tales como fechas, cifras, mapas, croquis, esquemas, opiniones textuales. (p. 72)

3.4. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

3.4.1. PROCESAMIENTO DE DATOS

Se obtuvieron los datos para las variables habilidades gerenciales y toma de decisiones, mediante la técnica de la encuesta con dos cuestionarios de 12 preguntas cada uno en escala de Likert, que fueron aplicados a los 11 trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Zarumilla.

Después de la recolección de los datos, se empleó el programa Excel para la tabulación de datos, estos registros se exportaron al Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), para obtener tablas de frecuencias y el coeficiente Rho de Spearman que representará resultados de las variables en base a los objetivos.

Los autores Hernández y Mendoza (2018) definen al coeficiente rho de Spearman como “medidas de correlación para variables en un nivel de

medición ordinal; los individuos o unidades de la muestra pueden ordenarse por rangos" (p. 367).

El grado de la relación se puede clasificar como se indica a continuación:

Tabla 3:

Grado de relación según coeficiente de correlación de Spearman

Rango	Relación
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Tomado de Hernández y Mendoza (2018)

3.4.2. ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de la información recolectada se efectuó de manera coherente, con el propósito de explicar los resultados obtenidos acordes con la investigación, mediante la discusión, comparándolos con los resultados de otros investigadores, asimismo, fundamentándose con el estado del arte, logrando efectuar la contrastación de la hipótesis y alcanzando el objetivo de la presente

investigación, de tal manera que se podrá determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la toma de decisiones en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Zarumilla, Tumbes, 2022.

3.4.3. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

Palella y Martins (2012), indican que el análisis de confiabilidad es “el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales” (p.164).

En la presente investigación se midió el grado de confiabilidad del instrumento a través del Coeficiente Alfa de Cronbach. Palella y Martins (2012), señalan que “es una de las técnicas que permite establecer el nivel de confiabilidad que es, junto con la validez, un requisito mínimo de un buen instrumento de medición presentado con una escala tipo Likert” (p.168).

Tabla 4:

Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento

Rango	Confiabilidad
0.81 - 1	Muy alta
0.61 – 0.80	Alta
0.41 – 0.60	Media
0.21 – 0.40	Baja
0 – 0.20	Muy baja

Fuente: Palella y Martins (2012)

Para calcular la confiabilidad del instrumento de la variable habilidades gerenciales, se aplicó una muestra piloto de 4 trabajadores, utilizando

el 20% de la muestra censal, obteniendo un coeficiente de Alfa de Cronbach 0.86.

Tabla 5:

Confiabilidad de la variable habilidades gerenciales

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.86	12

Fuente: Encuesta

Se obtuvo el coeficiente Alfa de Cronbach de 0.86, según los autores Palella y Martins (2012), esto indica que la confiabilidad del instrumento es muy alta.

Para calcular la confiabilidad del instrumento de la variable toma de decisiones, se aplicó una muestra piloto de 4 trabajadores, utilizando el 20% de la muestra censal, obteniendo un coeficiente de Alfa de Cronbach 0.87

Tabla 6:

Confiabilidad de la variable toma de decisiones

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.87	12

Fuente: Encuesta

Se obtuvo el coeficiente Alfa de Cronbach de 0.87, según los autores Palella y Martins (2012), esto indica que la confiabilidad del instrumento es muy alta.

3.5. TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

3.5.1. TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación fue aplicada, porque intenta resolver los problemas presentados confrontando las teorías, con resultado en datos numéricos, utilizando instrumentos de medición como el cuestionario valorado con la escala de Likert; asimismo, el empleo de datos estadísticos. Al respecto, Carrasco (2005) refiere que esta investigación, “se distingue por tener propósitos prácticos, inmediatos y bien definidos” (p. 43).

Este estudio fue de tipo descriptivo-correlacional, ya que se especificaron las características y propiedades que presentan las variables habilidades gerenciales y toma de decisiones y su correlación entre ellas. Según Hernández y Mendoza (2018), señalan que “los estudios descriptivos miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del problema a investigar” (p. 144). Asimismo, indican que los tipos de estudios son correccionales porque “tienen como finalidad conocer la relación o grado de correlación que exista entre dos o más variables en una muestra o contexto particular” (p. 145).

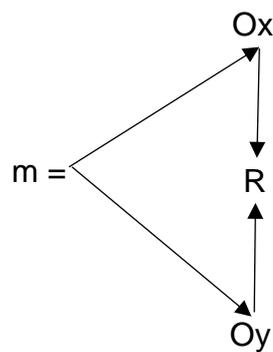
3.5.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación se utilizó el diseño no experimental, porque se describió el comportamiento de las variables de habilidades gerenciales y toma de decisiones, cómo se percibe en la realidad sin hacerlas variar en forma intencional. Carrasco (2005) indica que las investigaciones de diseño no experimental “carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos

experimental, analizan y estudian hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia”.

Asimismo, esta investigación fue de diseño transversal porque se dio en un periodo de tiempo dado, en este caso 2022 y no se generalizó ni se aplicaron datos que se puedan presentar en situaciones futuras. Según Bernal (2010) asevera que en este diseño transversal “se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado” (p. 123).

Para la contratación de la hipótesis se empleó el diseño correlacional, como se aprecia.



Dónde:

m = muestra del personal administrativo

Ox = observación de habilidades gerenciales

Oy = observación de toma de decisiones

R = relación entre variables

3.6. VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN

3.6.1. VARIABLE 1: HABILIDADES GERENCIALES

a. Definición conceptual

Las habilidades gerenciales “son los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva, donde los directivos traducen su propio estilo y lo llevan a la práctica” (García, Boom y Molina, 2017, p.4).

b. Definición operacional

El resultado de la variable habilidades gerenciales se midió en base a sus dimensiones e indicadores en estudio, utilizando para dicho estudio la técnica de la encuesta, el instrumento estuvo plasmado en un cuestionario con 12 preguntas dirigido a los 11 trabajadores administrativos de la UGEL de Zarumilla. Los ítems se calificarán con la escala de Likert: De Acuerdo (DA) 3, Indeciso (I) 2, En Desacuerdo (ED) 1.

c. Dimensiones e indicadores

Tabla 7:

Dimensiones e indicadores de la variable habilidades gerenciales

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Habilidades técnicas	Conocimientos especializados	1
	Capacitaciones	2
	Actualización de conocimientos	3
	Eficacia	4
Habilidades humanas	Empatía	5
	Solución de problemas	6
	Comunicación asertiva	7
	Inteligencia emocional	8
Habilidades conceptuales	Formación profesional	9
	Pensamiento analítico	10
	Delegación de tareas	11
	Sinergia	12

Fuente: Cuestionario

3.6.2. Variable dependiente: Toma de decisiones

a. Definición conceptual

La toma de decisiones “es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción” (Chiavenato, 2009, p.227).

b. Definición operacional

El resultado de la variable toma de decisiones se midió en base a sus dimensiones e indicadores en estudio, utilizando para dicho estudio la técnica de la encuesta, el instrumento estuvo plasmado en un cuestionario con 12 preguntas dirigido a los 11 trabajadores administrativos de la UGEL de Zarumilla. Los ítems se calificarán con la escala de Likert: De Acuerdo (DA) 3, Indeciso (I) 2, En Desacuerdo (ED) 1.

c. Dimensiones e indicadores

Tabla 8:

Dimensiones e indicadores de la variable toma de decisiones

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Investigar la situación	Información previa	13
	Diagnóstico de causas	14
	Plantear diversos escenarios	15
Desarrollar alternativas	Buscar alternativas	16
	Riesgos y beneficios de las alternativas	17
	Análisis de la mejor alternativa	18
Evaluar alternativas y elegir la mejor disponible	Criterios de evaluación de alternativa	19
	Asesoría especializada sobre la decisión a tomar	20
	Elección de la mejor alternativa	21
Implantar la decisión y monitorearla	Disposición de recursos	22
	Designación de responsable	23
	Seguimiento de la decisión implementada	24

Fuente: Cuestionario

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

Para el objetivo general: Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la toma de decisiones del personal administrativo en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), Zarumilla, Tumbes, 2022.

Tabla 9:

Influencia de las habilidades gerenciales en la toma de decisiones

Nivel	Habilidades gerenciales			Toma de decisiones	
	Puntuación	Nº Enc.	%	Nº Enc.	%
Alto	28 - 36	8	72.73%	7	63.64%
Medio	20 - 27	3	27.27%	4	36.36%
Bajo	12 - 19	0	0.00%	0	0.00%
Total		11	100%	11	100%

Fuente: cuestionario

De los resultados de los trabajadores de la UGEL de Zarumilla, se distingue en la tabla 9 que la variable habilidades gerenciales que comprende las dimensiones habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales, se sitúa en el nivel alto con un 72.73% de las respuestas de los encuestados y en nivel medio con el 27.27%. Asimismo, la variable toma de decisiones se ubica en el nivel alto con un 63.64% y en el nivel medio con un 36.36%. Lo cual muestra que las habilidades gerenciales que posee el talento humano se encuentran en un nivel alto, igualmente la toma de decisiones.

Prueba de normalidad

Para efectuar la prueba de hipótesis primero se comprobó si los datos presentados en las dos variables son normales.

H₀: Los datos de la variable habilidades gerenciales tienen una distribución normal

H₁: Los datos de la variable habilidades gerenciales no tienen una distribución normal

Si Sig. (p-valor) ≥ 0.05 se acepta la **H₀** y se rechaza la **H₁**, lo que significa que los datos siguen una distribución normal.

Si Sig. (p-valor) < 0.05 se rechaza la **H₀** y se acepta la **H₁**, lo que significa que los datos no siguen una distribución normal.

A continuación, se procede a realizar la prueba de normalidad.

Tabla 10:

Prueba de normalidad de la variable habilidades gerenciales

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades gerenciales	0.244	11	0.065	0.849	11	0.041

Luego de haber aplicado la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, debido a que la población es menor a 50, obteniéndose un p-valor menor a 0.05 por lo que se rechaza la hipótesis nula **H₀**, por lo tanto, los datos de esta variable no siguen una distribución normal, a partir de ello se va a emplear la prueba Rho de Spearman para medir la correlación de las variables.

Mondragón (2014) indica que el coeficiente Rho de Spearman es una técnica no paramétrica, que se aplica a estudios en donde los datos no cumplen con los supuestos de normalidad, además, se utiliza cuando el número de muestra que se desea asociar es menor a 30. (p. 104)

Prueba de hipótesis para el objetivo general: Las habilidades gerenciales influyen de manera positiva en la toma de decisiones del personal administrativo en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), Zarumilla, Tumbes, 2022.

Tabla 11:

Correlación de las habilidades gerenciales y toma de decisiones

		Habilidades gerenciales	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1.000	.786**
	Sig. (bilateral)		.004
	N	11	11
	Coeficiente de correlación	.786**	1.000
Toma de decisiones	Sig. (bilateral)	.004	.
	N	11	11

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

Con los resultados calculados, se obtuvo un Rho de Spearman de 0.786, indicando que existe una correlación positiva muy fuerte entre la variable habilidades gerenciales y toma de decisiones. Asimismo, con un nivel de significancia de $0,004 < 0.05$, se acepta la hipótesis general planteada y por consiguiente, se asume que las habilidades gerenciales influyen de manera positiva en la toma de decisiones del personal administrativo de la UGEL de Zarumilla.

Para el objetivo específico 1: Explicar la influencia de las habilidades técnicas en la toma de decisiones del personal administrativo en la UGEL de Zarumilla.

Tabla 12:

Influencia de las habilidades técnicas en la toma de decisiones

Nivel	Habilidades técnicas			Toma de decisiones	
	Puntuación	Nº Enc.	%	Nº Enc.	%
Alto	10 - 12	6	54.55%	7	63.64%
Medio	7 - 9	5	45.45%	4	36.36%
Bajo	4 - 6	0	0.00%	0	0.00%
Total		11	100%	11	100%

Fuente: cuestionario

En la tabla 12, se indica que el 54.55% de los colaboradores encuestados, manifestaron que la dimensión habilidades técnicas se encuentra en el nivel alto, asimismo, el 45.5% indicó que se encuentra en el nivel medio; la variable toma de decisiones, se ubica en el nivel alto con un 63.64% y en un nivel medio de 36.36%. Estos resultados expresan que los colaboradores efectúan tareas específicas denotadas en la práctica y el uso de herramientas, fortaleciendo una adecuada toma de decisiones.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 1: Las habilidades técnicas influyen de manera positiva en la toma de decisiones del personal administrativo en la UGEL de Zarumilla.

Tabla 13:*Correlación entre habilidades técnicas y toma de decisiones*

		Habilidades técnicas	Toma de decisiones
Rho de Spearman		Coeficiente de correlación	1.000
	Habilidades técnicas	Sig. (bilateral)	.724*
		N	.012
	Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	11
		Sig. (bilateral)	11
		N	.012

*. La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

Se puede observar el nivel de significancia de un 0.012, siendo menor a 0.05, por lo que se acepta la hipótesis planteada para el objetivo específico 1, lo que significa que la dimensión habilidades técnicas influye de manera positiva en la toma de decisiones del personal administrativo, Asimismo, se obtuvo un coeficiente de Rho de Spearman de 0.724, expresando una correlación positiva considerable.

Para el objetivo específico 2: Determinar la influencia de las habilidades humanas en la toma de decisiones del personal administrativo en la UGEL de Zarumilla.

Tabla 14:*Influencia de las habilidades humanas en la toma de decisiones*

Nivel	Habilidades humanas			Toma de decisiones	
	Puntuación	Nº Enc.	%	Nº Enc.	%
Alto	10 - 12	9	81.82%	7	63.64%
Medio	7 - 9	2	18.18%	4	36.36%
Bajo	4 - 6	0	0.00%	0	0.00%
Total		11	100%	11	100%

Fuente: Cuestionario

Como se aprecia en la tabla 14, de 11 colaboradores de la UGEL de Zarumilla, el 81.82% opinaron que la dimensión habilidades humanas se sitúa en el nivel alto, mientras que el 18.18% de los trabajadores indicaron que se ubica en el nivel medio; la variable toma de decisiones, se ubica en el nivel alto con un 63.64% y en un nivel medio de 36.36%, según los encuestados. Con estos resultados, el personal administrativo alude tener empatía, inteligencia emocional, comunicación asertiva y facilidad para solucionar problemas.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 2: Las habilidades humanas influyen de manera positiva en la toma de decisiones del personal administrativo en la UGEL de Zarumilla.

Tabla 15:*Correlación entre habilidades humanas y toma de decisiones*

			Habilidades humanas	Toma de decisiones
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1.000	0.386
	Habilidades humanas	Sig. (bilateral)	.	0.241
		N	11	11
		Coefficiente de correlación	0.386	1.000
	Toma de decisiones	Sig. (bilateral)	0.241	.
		N	11	11

Aplicándose la prueba del Rho de Spearman, se determinó un nivel de significancia de 0.241, este resultado es mayor al 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis planteada para el objetivo específico 2, y por consiguiente se asume que la dimensión habilidades humanas no influye de manera positiva en la toma de decisiones.

Para el objetivo específico 3: Describir la influencia de las habilidades conceptuales en la toma de decisiones del personal administrativo en la UGEL de Zarumilla.

Tabla 16:*Influencia de las habilidades conceptuales en la toma de decisiones*

Nivel	Habilidades conceptuales			Toma de decisiones	
	Puntuación	Nº Enc.	%	Nº Enc.	%
Alto	10 - 12	6	54.55%	7	63.64%
Medio	7 - 9	5	45.45%	4	36.36%
Bajo	4 - 6	0	0.00%	0	0.00%
Total		11	100%	11	100%

Fuente: Cuestionario

En la tabla que precede se visualiza que el 54.55% del personal administrativo encuestado manifiestan que la dimensión habilidades conceptuales se encuentra en un nivel alto, demostrando que los colaboradores de la UGEL de Zarumilla aplican los conocimientos que han adquirido de su formación profesional y delegan eficientemente tareas y funciones en su equipo de trabajo, el 45.45% señalan que se ubica en un nivel medio, esto muestra que los trabajadores encuestados cuentan con destrezas y actitudes para pensar analíticamente bajo cualquier escenario y buscan el sinergismo dentro y fuera del área de trabajo.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 3: Las habilidades conceptuales influyen de manera positiva en la toma de decisiones del personal administrativo en la UGEL de Zarumilla.

Tabla 17:*Correlación entre habilidades conceptuales y toma de decisiones*

		Habilidades conceptuales	Toma de decisiones
	Coeficiente de correlación	1.000	,709*
	Sig. (bilateral)	.	0.015
Rho de Spearman	N	11	11
	Coeficiente de correlación	,709*	1.000
	Sig. (bilateral)	0.015	.
	N	11	11

** . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Como resultados de la tabla que precede se obtuvo un nivel de significancia de 0.015, este es menor a 0.05, por tanto, se acepta la hipótesis planteada para el objetivo específico 3; asimismo, se obtuvo un Rho de Spearman de 0.709, corroborando la influencia de las habilidades conceptuales en la toma de decisiones que realiza el talento humano de la UGEL de Zarumilla, con una correlación positiva considerable.

4.2. DISCUSIÓN

En cuanto al objetivo general: Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la toma de decisiones del personal administrativo en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), Zarumilla, Tumbes, 2022. Whetten y Cameron (2011) manifiestan que las habilidades gerenciales “son los medios con los que los directivos traducen su propio estilo, estrategia y herramientas o técnicas favoritos a la práctica” (p.8). Hellriegel, Jackson y Slocum (2017) indican que la toma de decisiones “abarca la definición de problemas, la recolección de información, la generación de alternativas y la elección de un curso de acción” (p. 242). En la presente investigación se encontró que la variable habilidades gerenciales, que involucra las habilidades técnicas,

habilidades humanas y habilidades conceptuales, alcanzó un nivel alto con el 72.73% de las respuestas del personal administrativo encuestado, asimismo, la variable toma de decisiones estuvo representada en el nivel alto con el 63.64%. Es decir, que los colaboradores que dominan equilibradamente las destrezas gerenciales, efectúan de manera adecuada sus funciones a través de la aplicación de conocimientos y experiencias, interactuando y trabajando en equipo con los demás, y analizando a la organización como parte de un todo, garantizando que la toma de decisiones sea efectiva y se logre cumplir con las metas establecidas. En cuanto a la hipótesis del objetivo general: Las habilidades gerenciales influyen de manera positiva en la toma de decisiones del personal administrativo en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), Zarumilla, Tumbes, 2022. Se obtuvo un nivel de significancia de 0.004, aceptándose la hipótesis planteada, y un Rho de Spearman de 0.786, indicando una correlación positiva muy fuerte, por consiguiente, las habilidades gerenciales influyen en la toma de decisiones, es decir, al añadirle valor a las habilidades gerenciales se logrará tomar mejores decisiones. Los resultados de este estudio coinciden con lo investigado por Giraldez y Capani (2021) quienes hallaron que el 77,10% de los colaboradores cuentan con destrezas, competencias y capacidades que direccionan la toma de decisiones al cumplimiento de las metas de la institución. Además, los resultados obtenidos en la tesis realizada por Gutiérrez y Ramos (2018), se aproximan a los resultados de la presente investigación, donde la variable practicas administrativas con sus dimensiones de administración y dirección, reflejan un nivel alto con el 41,67 %, la toma de decisiones se sitúa en el nivel medio con un 44,44 %, y obtuvieron un Rho de Spearman de 0.820, indicando una correlación positiva muy fuerte entre ambas, explicando que el poseer habilidades gerenciales se asocia con la eficiente toma de decisiones. Ante estos resultados de la investigación realizada, se puede asumir que las autoridades de la UGEL de Zarumilla para garantizar la efectiva toma de decisiones enfocada en el servicio a la comunidad estudiantil, debe potencializar permanentemente las destrezas, capacidades y conocimientos del talento humano.

Para el objetivo específico 1: Explicar la influencia de las habilidades técnicas en la toma de decisiones del personal administrativo en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), Zarumilla. Para ello, Robbins y Coulter (2018), las describen como “el conocimiento específico del trabajo y de las técnicas necesarias para realizar de forma competente las tareas laborales” (p. 11). Se comprobó que la dimensión habilidades técnicas, obtuvo un 54.55% de las respuestas, ubicándose en un nivel alto, asimismo, se encontró que la variable toma de decisiones se encuentra en el nivel alto con un 63.64%. Es decir, que los colaboradores que adquieren conocimientos producto de capacitaciones y experiencias relacionadas al cargo, desempeñarán sus funciones y/o tareas específicas, utilizando de manera adecuada programas y el manejo de software de base de datos. Para la prueba de hipótesis del objetivo específico 1: Las habilidades técnicas influyen de manera positiva en la toma de decisiones del personal administrativo en la UGEL de Zarumilla. Se obtuvo un nivel de significancia de 0.012, por lo que se acepta la hipótesis planteada, además, se determinó un $r_s = 0.724$, expresándose en una correlación positiva considerable, esto refleja que al adquirir mayores conocimientos se puede asegurar una mejora continua en la ejecución de tareas propias del cargo. Los resultados obtenidos por Balcázar y Delgado (2019), en su tesis de licenciatura, se asemejan a los resultados de esta investigación, puesto que las habilidades técnicas alcanzaron un nivel excelente con el 48,80%, demostrando que tienen la capacidad de dominar técnicas y tecnología necesaria, para llevar a cabo una metodología de trabajo eficiente y resolver eventuales problemas que se presentan. Además, estos resultados se acercan a lo investigado por Pacheco y Ramírez (2019), en su tesis de licenciatura, quienes encontraron que el 80% de los colaboradores poseen conocimientos y destrezas técnicas necesarias para desempeñar sus funciones orientadas a los objetivos de la institución. Ante estos resultados, se puede asumir que, los directivos que se capacitan y actualizan en tecnologías relacionadas a su puesto de trabajo, aseguran el cumplimiento eficiente de tareas específicas.

En cuanto al objetivo específico 2: Determinar la influencia de las habilidades humanas en la toma de decisiones del personal administrativo en la Unidad de Gestión Educativa Local de Zarumilla. Robbins y Coulter (2018), manifiestan que es “la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto individualmente como en grupo” (p. 12). Se evidenció que la variable habilidades humanas que refiere a la facilidad para interactuar con los demás, de manera interpersonal y/o grupal, alcanzó un 81.82% de las respuestas de los encuestados y la variable toma de decisiones un 63.64%; ambas situadas en el nivel alto. Es decir, los colaboradores señalan que cuentan con destrezas para motivar, liderar, comunicarse de manera asertiva y apoyar en la solución de problemas, por lo que logran tomar decisiones a través del trabajo colaborativo, armónico e identificación con los objetivos de la organización. Sin embargo, se evidencia que no todos los indicadores que forman a la dimensión habilidades humanas se están desarrollando de manera eficiente, se debe de trabajar para fortalecer las relaciones interpersonales de los colaboradores, así como el de mejorar las líneas de comunicación dentro de la institución. En cuanto a la prueba de hipótesis para el objetivo específico 2: Las habilidades humanas influyen de manera positiva en la toma de decisiones del personal administrativo en la UGEL de Zarumilla. Se obtuvo un nivel de significancia de 0.241, lo que indica que se rechaza la hipótesis planteada, concluyendo que no existe influencia entre las habilidades humanas y la toma de decisiones, esto evidencia que el personal administrativo de la UGEL de Zarumilla, toman decisiones acertadas actuando con un pensamiento sistemático, es decir, identifican y solucionan problemas que se presentan en diferentes escenarios, y teniendo conocimientos técnicos les permite conocer el proceso y en base a ello, saben qué acciones tomar. Estos resultados son diferentes a los hallazgos de Faginon (2021) en su investigación para optar el grado de magíster, puesto que, el 49% de encuestados manifestó que los colaboradores no demuestran altos niveles de amabilidad, asertividad y empatía con los demás, son pocos comunicativos y brindan muy poca información respecto a procesos que se desarrollan en la institución. Por el contrario, Peña (2021) en su tesis de licenciatura, encontró que la motivación, que es una de las habilidades humanas, se relaciona con el desempeño laboral, esto lo evidencia a través de un $r_s = 0.560$, siendo este

positiva considerable, explicando que al poseer mayor desarrollo de las habilidades humanas como la motivación, se logrará un alto cumplimiento de tareas, incremento de la proactividad y compromiso con la entidad. Ante los resultados obtenidos en la investigación y de los diversos autores mencionados, se puede resaltar que, aunque se estén desarrollando habilidades de liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo, compañerismo e inteligencia emocional, no está influyendo en la toma de decisiones, según el nivel de significancia obtenido.

Para el objetivo específico 3: Describir la influencia de las habilidades conceptuales en la toma de decisiones del personal administrativo en la Unidad de Gestión Educativa Local de Zarumilla. Robbins y Coulter (2018), puntualiza que las habilidades conceptuales son la “capacidad de pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas; ver la organización como un todo, comprender las relaciones que hay entre varias subunidades y visualizar la manera de insertar a la organización en un entorno más amplio” (p.12). Se evidenció que la dimensión habilidades conceptuales que involucra destrezas y competencias para ver una perspectiva general dentro de una organización, permitiendo comprender y solucionar situaciones complejas, a través del pensamiento analítico, alcanzó un nivel alto con el 54.55% y la variable toma de decisiones también con un 63.64% de las respuestas de los encuestados. Es decir, que, los colaboradores desarrollan sus funciones con un pensamiento sistémico, a través de la delegación eficiente de actividades y tareas en el equipo de trabajo y buscan la sinergia dentro y fuera de la institución, esto permite que la institución logre los objetivos a medio y largo plazo. Para la prueba de hipótesis del objetivo específico 3: Las habilidades conceptuales influyen de manera positiva en la toma de decisiones del personal administrativo en la UGEL de Zarumilla. Se obtuvo un nivel de significancia de 0.015, aceptándose la hipótesis planteada, además, un Rho de Spearman de 0.709, expresándose una correlación positiva considerable, implicando que al poseer y desarrollar más habilidades conceptuales se logrará incrementar decisiones efectivas. Estos resultados se asemejan a la investigación realizada por Flores (2018), quien manifiesta que el liderazgo se

relaciona con la toma de decisiones en el sector público, el liderazgo se puede englobar dentro de las habilidades gerenciales para la gestión pública, poseer una buena capacidad de liderazgo, resulta ser una competencia estratégica que impulsa la mejora en muchos aspectos, como estableciendo políticas, aplicando estrategias, desarrollando una cultura organizacional y social, direccionada al uso racional y eficiente de información, para una adecuada toma de decisiones. En contraste, Janampa (2020) halló que las habilidades conceptuales presentan un nivel regular del 52%, expresándose que las habilidades que poseen los gerentes no están direccionadas al cumplimiento efectivo de los objetivos a mediano y largo plazo; además, encontró que las habilidades conceptuales tienen un Rho de Spearman de 0.600, indicando que tienen una correlación positiva considerable con la toma de decisiones, explicando que deben desarrollar más sus habilidades conceptuales para que las decisiones a tomar serán mejores. Ante estos resultados de la investigación realizada y de los referidos autores descritos anteriormente, se puede asumir que los directivos de la UGEL de Zarumilla para asegurar un trabajo enfocado en los objetivos institucionales, deben impulsar destrezas y competencias para pensar y conceptualizar situaciones abstractas.

V. CONCLUSIONES

1. Se determinó que las habilidades gerenciales influyen en la toma de decisiones, resultado que se confirma con el nivel de significancia obtenido de $0.004 < 0.05$ y con un Rho de Spearman de 0.786, indicando que existe correlación positiva entre ambas variables. Por tanto, en la UGEL de Zarumilla se desarrollan habilidades técnicas, humanas y conceptuales en el personal administrativo, lo que permite tomar decisiones efectivas y garantizar el logro de metas en la institución.
2. Se precisó que las habilidades técnicas influyen en la toma de decisiones, a través del nivel de significancia de $0.012 < 0.05$ y un Rho de Spearman de 0.724, resaltando una correlación positiva considerable. Por ende, los trabajadores administrativos de la UGEL de Zarumilla cuentan con conocimiento y experiencia técnica, de manera que, desempeñan sus funciones adecuadamente.
3. Se comprobó que las habilidades humanas no influyen en la variable toma de decisiones del personal administrativo, debido al nivel de significancia obtenido de 0.241, el cual es mayor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis planteada. Por lo tanto, se identifica que los indicadores empatía, comunicación asertiva e inteligencia emocional, no están influyendo en las decisiones que toman los colaboradores administrativos de la UGEL de Zarumilla.

4. Se estableció que las habilidades conceptuales influyen en la toma de decisiones, resultado que se confirma con el nivel de significancia obtenido de $0.015 < 0.05$ y con un Rho de Spearman de 0.709. De tal forma que, los directivos de la UGEL de Zarumilla toman decisiones con perspectiva general dentro de la institución, asegurando el cumplimiento de los objetivos a mediano y largo plazo.

VI. RECOMENDACIONES

1. Los directivos de la UGEL de Zarumilla deben involucrar en sus planes estratégicos, programas de capacitación que contengan cursos y/o diplomados de formación de directivos, enfocados en actualizar y desarrollar capacidades y destrezas gerenciales para asegurar la toma de decisiones efectiva en el desempeño laboral.
2. Fomentar la iniciativa en los colaboradores de mantenerse constantemente actualizados en conocimientos, técnicas y nuevas tecnologías necesarias y fundamentales para el desarrollo eficiente de sus funciones.
3. Implementar talleres participativos especializados en relaciones interpersonales, inteligencia emocional y comunicación efectiva, para que los colaboradores desarrollen habilidades humanas, de tal modo que puedan orientar sus emociones hacia un mismo objetivo y alcanzar las metas de la institución.
4. Fortalecer las habilidades conceptuales del personal administrativo, en cuanto al pensamiento analítico, liderazgo, sinergismo y el proceso de toma de decisiones, ya que es fundamental que cuenten con destrezas y competencias para identificar y solucionar posibles situaciones adversas, a fin de alcanzar objetivos y la mejora de la institución.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Artieda, R. J., Guarnizo, P. W., Caiza, V. M., y Vayas, C. G. (2021). Las habilidades gerenciales en la Gestión Pública. *Investigación y negocios*, 154.
- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patrial, S.A.
- Balcázar Ruiz, S. Y., y Delgado Machuca, A. T. (2019). *Habilidades Gerenciales en el Nivel de Gestión del Director de de Institución Educativa Emblemática "Santa Teresita" Cajamarca. 2019*. Cajamarca: Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo. Obtenido de <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/1119>
- Bateman, T. S., y Scott, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. Mexico: McGraw Hill.
- Begazo Villanueva, J. (2014). La Toma de Decisiones y la Gestión por Objetivos en la Empresa Peruana. *Gestión En El Tercer Milenio*, 17(34), 21-27. Obtenido de <https://doi.org/10.15381/gtm.v17i34.11690>
- Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson Educación.
- Carrasco Díaz, S. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: Talleres Graficos San Marcos.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Brasil: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill Educación.

- Cochran, W. (1992). *Técnicas de muestreo*. México: Compañía Editorial Continental S.A.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.
- Faginson Zambrano, K. J. (2021). *Habilidades Directivas y su Incidencia en la Gestión Administrativa del Director Distrital 09D03 de Educación en la Zona 8 – Ecuador 2020*. Milagro: Universidad Estatal de Milagro. Obtenido de <https://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/5896>
- Flores Ruíz, L. (Julio - Diciembre de 2018). El liderazgo y la toma de decisiones estratégicas en el Sector público desde la perspectiva de la Administración Moderna. *Pensamiento Crítico. Revista de Investigación Multidisciplinaria*(9), 09 - 25. Obtenido de <https://pensamientocriticoudf.com.mx/5-no-9/97-el-liderazgo-y-la-toma-de-decisiones-estrat%C3%A9gicas-en-el-sector-p%C3%BAblico-desde-la-perspectiva-de-la-administraci%C3%B3n-moderna>
- Franklin, E., y Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.
- García Dihigo, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Bogotá: Ediciones de la U.
- García, F., Boom, E., y Molina, S. (2017). Habilidades del Gerente en Organizaciones del Sector Palmicultor en el Departamento del Cesar - Colombia. *Visión de Futuro*, 1-21. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357955446001>
- Giraldez Vivar, J., y Capani Huiza, S. C. (2021). *Habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la Dirección Regional De Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019*. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.

Obtenido de <https://repositorio.unh.edu.pe/items/0276e594-9fef-49fc-b218-4a799a97c379>

González Campo, C. H., y Gómez Cárdenas, C. W. (2007). El proceso de toma de decisiones en políticas públicas. *Revista de trabajo social e intervención social*(12), 75-104. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=574261798004>

Gutiérrez Rivas, J. A., y Ramos Valverde, L. N. (2018). *Prácticas administrativas para una efectiva toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2018*. Tumbes: Universidad Nacional de Tumbes. Obtenido de <http://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/727>

Hammond, J., Keeney, R., y Raiffa, H. (2002). *Decisiones Inteligentes. Guía práctica para tomar mejores decisiones*. Barcelona: Ediciones 2000 S.A.

Hellriegel, D., Jackson, S. E., y Slocum Jr., J. W. (2017). *Administración un enfoque basado en competencias* (12a ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A.

Hernández Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixto*. México: McGraw Hill Interamericana.

Huerta , S. H. (2020). Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07*. *Saber Servir*, 145-146.

Janampa Acuña, N. (2020). *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020*. Lima: Universidad Peruana de las Américas. Obtenido de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/1067>

- Jones, G. R., y George, J. M. (2010). *Administración contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- Katz, R. (1974). *Habilidades para una administración efectiva*. Universidad de Harvard.
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Laudon, K., y Laudon, J. (2016). *Sistemas de información gerencial* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.
- Madrigal, B. E. (2009). *Habilidades Directiva*. México: McGraw Hill.
- Mendieta, C. (2005). La toma de decisiones en el sector público. Una mirada desde el dirigente. *Revista Guillermo De Ockham*, 3(2), 31-48. Obtenido de <https://revistas.usb.edu.co/index.php/GuillermoOckham/article/view/479>
- Mondragón Barrera, M. A. (2014). Uso de la Correlación de Spearman en un Estudio de Intervención en Fisioterapia. *Movimiento Científico*, 98-104.
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Pacheco Izquierdo, C. G., y Ramirez Malca, R. (2019). *Capacidades gerenciales y la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, 2019*. Tumbes: Universidad Nacional de Tumbes. Obtenido de <http://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/741>
- Parella Stracuzzi, S., y Martins Pestana, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Peña Núñez, C. M. (2021). *Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Piura, 2021*. Tumbes: Universidad

- Nacional de Tumbes. Obtenido de <http://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/63484>
- Pimienta Prieto, J., y De la Orden, A. (2017). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educación.
- Real Academia Española. (21 de Julio de 2022). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/habilidad>
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2018). *Administración* (13e ed.). México: Pearson Educación de México, S.A.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez Mena, L. (1973). *La toma de decisiones en el sector público y el análisis costo-beneficio*. Santiago: ECLA.
- Ruiz, P. (2013). Las habilidades gerenciales y su importancia en la dirección empresarial. *Revista M&M*, 108-116.
- Stoner, J., Freeman, E., y Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Tamayo, M., y Tamayo. (1999). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Editorial Limusa S.A.
- Valdivia, N., y Diaz, H. (2008). *Diagnóstico de los organismos intermedios del sistema educativo peruano: un estudio de casos de las Unidades de Gestión Educativa Local - UGEL*. Lima: GRADE.
- Vélez Evans, M. (Julio-Diciembre de 2006). El proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje en las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 14(16), 153-169.

Whetten, D., y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (Octava ed.). México: Pearson Educación.

VIII. ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Habilidades gerenciales y toma de decisiones del personal administrativo, Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), Zarumilla, Tumbes, 2022

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Tipo de investigación
<p>Problema general ¿De qué manera influyen las habilidades gerenciales en la toma de decisiones del personal administrativo en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), Zarumilla, Tumbes, 2022?</p> <p>Problemas específicos 1. ¿De qué manera influyen las habilidades técnicas en la toma de decisiones del personal administrativo en la UGEL de Zarumilla?</p>	<p>Objetivo general Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la toma de decisiones del personal administrativo en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), Zarumilla, Tumbes, 2022.</p> <p>Objetivos específicos 1. Explicar la influencia de las habilidades técnicas en la toma de decisiones del personal administrativo en la UGEL de Zarumilla.</p>	<p>Hipótesis general H1: Las habilidades gerenciales influyen de manera positiva en la toma de decisiones del personal administrativo en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), Zarumilla, Tumbes, 2022.</p> <p>H0: Las habilidades gerenciales no influyen de manera positiva en la toma de decisiones del personal administrativo en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), Zarumilla, Tumbes, 2022.</p>	<p>Variable 1: Habilidades gerenciales</p> <p>Dimensiones: 1. Habilidades técnicas 2. Habilidades humanas 3. Habilidades conceptuales</p>	<p>Tipo: Aplicada</p> <p>De enfoque: Cuantitativo</p> <p>Descriptivo – correlacional</p> <p>Diseño: No experimental Transversal</p>

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Tipo de investigación
<p>2. ¿De qué manera influyen las habilidades humanas en la toma de decisiones del personal administrativo en la UGEL de Zarumilla?</p> <p>3. ¿De qué manera influyen las habilidades conceptuales en la toma de decisiones del personal administrativo en la UGEL de Zarumilla?</p>	<p>2. Determinar la influencia de las habilidades humanas en la toma de decisiones del personal administrativo en la UGEL de Zarumilla.</p> <p>3. Describir la influencia de las habilidades conceptuales en la toma de decisiones del personal administrativo en la UGEL de Zarumilla.</p>	<p>Hipótesis específicas</p> <p>Hipótesis específica 1. H₁: Las habilidades técnicas influyen de manera positiva en la toma de decisiones del personal administrativo en la UGEL de Zarumilla.</p> <p>Hipótesis específica 2. H₁: Las habilidades humanas influyen de manera positiva en la toma de decisiones del personal administrativo en la UGEL de Zarumilla.</p> <p>Hipótesis específica 3. H₁: Las habilidades conceptuales influyen de manera positiva en la toma de decisiones del personal administrativo en la UGEL de Zarumilla.</p>	<p>Variable 2: Toma de decisiones</p> <p>Dimensiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Investigar la situación 2. Desarrollar alternativas 3. Evaluar alternativas y elegir la mejor disponible 4. Implantar la decisión y monitorearla 	

Anexo 2: Matriz de operacionalización

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Variable 1: Habilidades gerenciales	Las habilidades gerenciales “son los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva, donde los directivos traducen su propio estilo y lo llevan a la práctica” (García, Boom y Molina, 2017, p.4).	El resultado de la variable habilidades gerenciales será medido en base a sus dimensiones e indicadores en estudio, se utilizará para dicho estudio la técnica de la encuesta, el instrumento se plasmará en un cuestionario con 12 preguntas dirigido a los 11 trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Zarumilla. Los ítems se calificarán con la escala de Likert: De Acuerdo (DA) 3, Indeciso (I) 2, En Desacuerdo (ED) 1.	Habilidades técnicas	Conocimientos especializados	1
				Capacitaciones	2
				Actualización de conocimientos	3
				Eficacia	4
			Habilidades humanas	Empatía	5
				Solución de problemas	6
				Comunicación asertiva	7
				Inteligencia emocional	8
			Habilidades conceptuales	Formación profesional	9
				Pensamiento analítico	10
				Delegación de tareas	11
				Sinergia	12

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Variable 2: Toma de decisiones	La toma de decisiones “es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción” (Chiavenato, 2009, p.227).	El resultado de la variable toma de decisiones será medido en base a sus dimensiones e indicadores en estudio, se utilizará para dicho estudio la técnica de la encuesta, el instrumento se plasmará en un cuestionario con 12 preguntas dirigido a los 11 trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Zarumilla. Los ítems se calificarán con la escala de Likert: De Acuerdo (DA) 3, Indeciso (I) 2, En Desacuerdo (ED) 1.	Investigar la situación	Información previa	13
				Diagnóstico de causas	14
				Plantear diversos escenarios	15
			Desarrollar alternativas	Búsqueda de alternativas	16
				Riesgos y beneficios de las alternativas	17
				Análisis de la mejor alternativa	18
			Evaluar alternativas y elegir la mejor disponible	Criterios de evaluación de alternativa	19
				Asesoría especializada sobre la decisión a tomar	20
				Elección de la mejor alternativa	21
			Implantar la decisión y monitorearla	Implementación de la decisión final	22
				Recursos e instrucciones	23
				Seguimiento de la decisión implementada	24

Anexo 3: Autorización para ejecución de tesis



PERÚ

Ministerio
de Educación

Dirección
Regional de Educación
de Tumbes

Unidad
de Gestión Educativa
Local de Zarumilla

Dirección



“AÑO DEL FORTALECIMIENTO DE LA SOBERANÍA NACIONAL”

CARTA DE AUTORIZACIÓN

EL DIRECTOR DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL
DE ZARUMILLA

QUIEN SUSCRIBE:

AUTORIZA:

A la Srta. **SHEILA JAHAIRA CASTREJÓN RUJEL**
Estudiante de la Carrera de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas
de la Universidad Nacional de Tumbes, a ejecutar el proyecto de tesis “**Habilidades
gerenciales y la toma de decisiones en la Unidad de Gestión Educativa Local de
Zarumilla**”; por lo cual, se le recomienda que la información brindada sea utilizada para
fines de investigación.

En virtud a este documento, se autoriza a la administrada a realizar
todos los actos vinculados al proyecto de tesis.

Zarumilla, 26 de julio del 2022.

GOBIERNO REGIONAL TUMBES
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL - ZARUMILLA

Dr. José Luis Herrea Montero
DIRECTOR DE UGEL ZARUMILLA

D.UGEL-Z/JLHM
Asist.Direc. /Snhq-



Av. Tumbes N° 300 - Zarumilla

<http://www.ugelzarumilla.edu.pe>

Anexo 4: Cuestionario de habilidades gerenciales

CUESTIONARIO 01

Presentación:

El presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación, tiene como objetivo principal obtener información a través de su opinión sobre: **“Habilidades gerenciales y toma de decisiones del personal administrativo, Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), Zarumilla, Tumbes, 2022”**. La información será utilizada con fines de investigación y será tratada en forma de absoluta confidencialidad, por lo que se pide pueda contestar con total sinceridad.

Instrucciones:

Por favor, leer detenidamente cada una de las preguntas e indique mediante un aspa (X), solo una de las alternativas propuestas.

Datos generales:

Sexo: _____ Edad: _____

Cargo: _____

Marque según crea conveniente de acuerdo con los siguientes criterios:

Alternativa	Siglas	Valoración
De Acuerdo	DA	3
Indeciso	I	2
En Desacuerdo	ED	1

Variable 1: Habilidades gerenciales

N°	Ítems	Alternativa		
		DA (3)	I (2)	ED (1)
Habilidades técnicas				
1	Cuenta con los conocimientos y destrezas para desempeñar las funciones del cargo asignado.			
2	Se le brinda capacitaciones constantemente en el cargo para mejorar sus competencias.			
3	Se actualiza de acuerdo a los nuevos conocimientos y tecnologías que exige el cargo.			
4	Se cumple con los plazos establecidos para el desarrollo de una actividad.			
Habilidades humanas				
5	Colabora con sus compañeros que necesitan su apoyo en alguna tarea.			
6	Al tomar decisiones en su área de trabajo lo hace pensando en el bienestar de su equipo de trabajo.			
7	Se comunica de manera asertiva con sus compañeros.			
8	Conoce y orienta las emociones de sus compañeros de trabajo hacia un mismo objetivo.			
Habilidades conceptuales				
9	Se aplican los conocimientos de su formación profesional en el desarrollo de actividades.			
10	Cuenta con destrezas y actitudes para pensar analíticamente bajo cualquier escenario.			
11	Delega eficientemente tareas y funciones en su equipo de trabajo que tiene a cargo.			
12	Se busca el sinergismo dentro y fuera del área de trabajo.			

¡GRACIAS!

Anexo 5: Cuestionario de la toma de decisiones

CUESTIONARIO 02

Variable 2: Toma de decisiones

N°	Ítems	Alternativa		
		DA (3)	I (2)	ED (1)
Investigar la situación				
13	Busca información previa ante un problema que se presenta en la institución.			
14	Realiza un proceso para diagnosticar las causas de un problema que se ha presentado en la institución.			
15	Se plantea diversos escenarios para determinar una mejor decisión.			
Desarrollar alternativas				
16	Ante un problema presentado busca la mayor cantidad de posibles alternativas para solucionar un problema			
17	Se plantea cada uno de los riesgos y beneficios que acompañan a cada alternativa.			
18	Se analiza la alternativa de solución con mayor beneficio para la institución.			
Evaluar alternativas y elegir la mejor disponible				
19	Se establecen criterios para evaluar la mejor alternativa posible.			
20	Se busca asesoría especializada para el óptimo desarrollo de una decisión final.			
21	Se elige la alternativa que tenga la mejor probabilidad de éxito.			
Implantar la decisión y monitorearla				
22	Se pone a disposición todos los recursos disponibles a su alcance y da las instrucciones necesarias para que se lleve a cabo la decisión final.			
23	Se designa un responsable de la implementación de la decisión tomada.			
24	Se hace un seguimiento de la implementación de la decisión tomada para comprobar su efectividad.			

¡GRACIAS!

Anexo 6: Análisis de confiabilidad de las habilidades gerenciales

Encuestados	ÍTEMS												Suma Ítems
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	
1	3	1	2	3	3	3	3	3	3	1	1	3	29
2	3	1	1	3	2	3	2	3	3	1	1	3	26
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
VARP	0.00	1.00	0.69	0.00	0.19	0.00	0.19	0.00	0.00	1.00	1.00	0.00	

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

K: Número de ítems

$\sum S_i^2$: Sumatoria de varianza de los ítems

S_T^2 : Varianza de la suma de los ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

$$k = 12$$

$$k - 1 = 11$$

$$\sum S_i^2 = 4.06$$

$$S_T^2 = 19.188$$

$$\alpha = 0.86$$

Anexo 7: Análisis de confiabilidad de la toma de decisiones

Encuestados	ÍTEMS												Suma Ítems
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
2	3	1	1	3	1	3	1	3	3	3	1	3	26
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
VARP	0.00	0.75	0.75	0.00	0.75	0.00	0.75	0.00	0.00	0.00	0.75	0.00	

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

K: Número de ítems

$\sum S_i^2$: Sumatoria de varianza de los ítems

S_T^2 : Varianza de la suma de los ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

$$k = 12$$

$$k - 1 = 11$$

$$\sum S_i^2 = 3.75$$

$$S_T^2 = 18.75$$

$$\alpha = 0.87$$