

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO



TESIS

**Toma de decisiones y resolución de conflictos en la administración de
la Región de Educación – Pasco, 2017**

Para optar el grado de maestro en:

Ciencias de la Administración

Mención:

Gestión Pública y Desarrollo Local

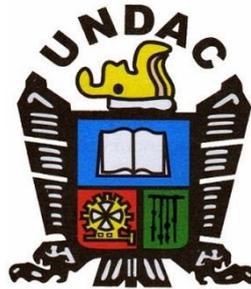
Autor: Oscar Miro RIVERA FLORES

Asesor: Dr. Cesar Wenceslao RAMOS INGA

Cerro de Pasco – Perú – 2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO



TESIS

**Toma de decisiones y resolución de conflictos en la administración de
la Región de Educación – Pasco, 2017**

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

**Dr. José Luis GUERRERO FEBRES
PRESIDENTE**

**Mg. Jesús Moisés SALAZAR ALCARRAZ
MIEMBRO**

**Mg. Nelly Luz FUSTER ZUÑIGA
MIEMBRO**

DEDICATORIA

A mis entrañables hijos Merlyn Yuliana y Breiner Brandon a mi esposa Ema que son la razón de mi incansable esfuerzo y deseo de superación.

OSCAR MIRO

RECONOCIMIENTO

- A la Escuela de Post. Grado de la Universidad Daniel Alcides Carrión y a mi asesor por ayudarme a alcanzar la meta profesional.

OSCAR MIRO

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo de estudio determinar la relación entre la toma de decisiones y el proceso de resolución de problemas en la administración de la Región de Educación – Pasco; para ello se tomó como metodología de investigación el tipo no experimental de diseño correlacional transaccional descriptivo, nivel básico, empleándose para ello dos cuestionarios para medir cada variable de tipo Likert, con cinco categorías de valor y 20 preguntas; aplicado a 28 trabajadores y directivos administrativos, que representaron una muestra intencionada.

Los resultados fueron obtenidos aplicando la prueba de normalidad de Shapiro Wilk para muestras pequeñas obteniendo como resultado una distribución normal de los datos, lo que representa el empleo de la prueba de correlación Pearson y la prueba “t” para establecer el rechazo o aceptación de las hipótesis planteadas; lo que determino como conclusión la “Existe relación entre la toma de decisiones y el proceso de resolución de problemas en la administración de la Región de Educación – Pasco”.

Palabras claves; resolución de problemas, toma de decisiones, administración, planes, modelos, recursos humanos y liderazgo.

EL AUTOR

ABSTRACT

The purpose of this research work is to determine the relationship between decision making and the process of solving problems in the administration of the Education Region - Pasco; for this, the non-experimental type of descriptive transactional correlation design was used as a research methodology, a basic level, using two questionnaires to measure each Likert type variable, with five value categories and 20 questions; applied to 28 workers and administrative managers, who represented an intentional sample.

The results were obtained by applying the Shapiro Wilk normality test for small samples obtaining as a result a normal distribution of the data, which represents the use of the Pearson correlation test and the "t" test to establish the rejection or acceptance of the hypotheses raised; What I conclude is the "There is a relationship between decision making and the problem solving process in the administration of the Education Region - Pasco".

Keywords; problem solving, decision making, administration, plans, models, human resources and leadership.

The Autor

INTRODUCCIÓN

El estudio de la toma de decisiones ha tenido y sigue teniendo mucha importancia en el éxito de las organizaciones. Asimismo, todas las personas en distintas áreas de actividad, niveles jerárquicos y situaciones tienen que decidir. Ha sido tanta la importancia de la toma de decisiones que algunos teóricos la consideran como la actividad primordial de los administradores. Ciertamente, los administradores de una organización son quienes determinan las acciones a seguir para que una organización alcance el éxito, y dichas acciones surgen de decisiones previamente realizadas.

Por lo tanto, es fundamental que ellos conozcan de qué manera pueden mejorar sus decisiones. Las instituciones públicas han buscado nuevas formas de reformulación de sus actividades en virtud de los objetivos logrados teniendo que enfrentarse en muchos casos con un panorama envuelto por una gran velocidad de cambios tanto en los ámbitos, económico, político y social, así como también, a una gran cantidad de información la cual mucha de las veces es difícil que sea analizada por una sola persona, debido a su magnitud o a su especificidad de conocimientos.

Estos son algunos de los factores que afectan drásticamente en la toma de decisiones. Pero también es importante la capacidad de poder resolver problemas que puedan presentarse a nivel orgánico o individual en todos los trabajadores administrativos, esto es más evidente que en muchas situaciones en las que el modelo vertical resultaba apropiado se han reducido de manera considerable, ya que éste en muchos de los casos ha llegado a ser inadecuado para el exigente entorno competitivo, tecnológico y laboral, es por ello que se ha incrementado el interés en las organizaciones con estructura horizontal, las cuales contemplan como uno de sus principios fundamentales hacer que

los grupos y no los individuos sean la piedra angular del diseño y desempeño organizacional.

Considerando que nuestro entorno laboral es incierto y cada vez se incrementa más dicha incertidumbre, es más evidente el interés de los teóricos de la administración en establecer quién, cómo y cuándo debe realizar las decisiones, para poder enfrentar y resolver problemas dentro del ambiente de la gestión pública y dentro de la Dirección Regional de Educación de la Provincia de Pasco; que no está lejos de los cambios del ambiente administrativo; por ello la presente investigación tiene como estructura investigativa los siguientes capítulos de trabajo.

El capítulo N° 1, Presenta la problemática planteada dentro del desarrollo de la investigación, así mismo contiene los objetivos y los aspectos justificatorios con el único fin de conocer los principales factores que intervienen dentro de este proceso de estudio.

El capítulo N° 2, Está constituido por la definición conceptual de las teorías que dan sustento estructural y de orientación teórica a la investigación, con el cual se dará mayor énfasis de dirección con el planteamiento de las hipótesis.

El capítulo N°3, Muestra la metodología con el que se dio la dirección correcta del empleo de los métodos, diseños y técnicas, con los que se ha desarrollado la investigación.

Finalmente, el capítulo N° 4, Corresponde al desarrollo y la presentación de las hipótesis y su posterior prueba de acuerdo a los criterios estadísticos y para poder alcanzar los objetivos de estudio y la discusión de los resultados previos a las conclusiones.

ÍNDICE

DEDICATORIA	
RECONOCIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
ÍNDICE DE CUADROS	
ÍNDICE DE GRÁFICOS	

CAPITULO I.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1. Identificación y determinación del problema.	1
1.2. Delimitación de la investigación.	5
1.3. Formulación del problema.	6
1.3.1. Problema general.	6
1.3.2. Problemas específicos.	6
1.4. Formulación de objetivos.	7
1.4.1. Objetivo general.	7
1.4.2. Objetivos específicos.	7
1.5. Justificación de la investigación.	7
1.6. Limitaciones de la investigación.	8

CAPITULO II.

MARCO TEÓRICO.

2.1. Antecedentes de estudio.	9
2.2. Bases teóricas-Científicas.	15
2.2.1. Toma de decisiones.	15
2.2.2. Proceso de resolución de problemas.	27
A. Orientación y actitud hacia los problemas.	31
B. Definición y formulación del problema.	35
C. Generación de soluciones o alternativas.	39
E. Aplicación de la solución.	44
2.3. Definición de términos básicos.	47
2.4. Formulación de hipótesis.	50
2.4.1. Hipótesis general.	50
2.4.2. Hipótesis específicas.	50
2.5. Identificación de variables.	51

2.6. Definición operacional de las variables e indicadores.	52
--	----

CAPITULO III.

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

3.1. Tipo de investigación.	54
3.2. Métodos de investigación.	54
3.3. Diseño de investigación.	55
3.4. Población y muestra.	55
3.4.1. Población.	55
3.4.2. Muestra.	55
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	56
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.	57
3.7. Tratamiento estadístico.	58
3.8. Selección y validación del instrumento de investigación.	58
3.9. Orientación ética.	59

CAPITULO IV.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

4.1. Descripción del trabajo de campo.	60
4.2. Presentación, análisis e interpretación de datos.	61
4.3. Prueba de hipótesis.	72
4.4. Discusión de resultados.	84

CONCLUSIONES.

RECOMENDACIONES.

ANEXOS.

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Personal administrativo dre –pasco 2017.	55
Cuadro N° 2. Personal administrativo dre –pasco 2017	56
Cuadro N° 3. Distribución de frecuencias y porcentaje de la variable	61
Cuadro n° 4. Distribución de frecuencias y porcentaje de la dimensión orientación y actitud hacia los conflictos.	62
Cuadro N° 5. Distribución de frecuencias y porcentaje de la dimensión definición y formulación del conflictos.	63
Cuadro N° 6. Distribución de frecuencias y porcentaje de la dimensión generación de soluciones.	64
Cuadro N° 7. Distribución de frecuencias y porcentaje de la dimensión aplicación de la solución.	66
Cuadro N° 8. Distribución de frecuencias y porcentaje de la variable	67
Cuadro N° 9. Distribución de frecuencias y porcentaje de la dimensión compromiso en la administración.	68
Cuadro N° 10. Distribución de frecuencias y porcentaje de la dimensión	69
Cuadro N° 11. Distribución de frecuencias y porcentaje de la dimensión	70
Cuadro N° 12. Estadísticos de las variables de estudio.	71
Cuadro N° 13. Estadísticos de los estadígrafos de estudio.	72
Cuadro N° 14. Prueba de normalidad de las variables.	73
Cuadro N° 15. Correlación de las variables	74
Cuadro N° 16. Valores de correlación “r” pearson.	74
Cuadro N° 17. Prueba “t” de las variables de estudio.	75
Cuadro N° 18. Correlación de la variable y dimensión n° 1	77
Cuadro N° 19. Valores de correlación “r” pearson.	77
Cuadro N° 20. Prueba “t” de las variables y dimensión n°1 de estudio.	78
Cuadro N° 21. Correlación de la variable y dimensión n° 2.	79
Cuadro N° 22. Valores de correlación “r” pearson.	80
Cuadro N° 23. Prueba “t” de las variables y dimensión n° 2 de estudio.	81
Cuadro N° 24. Correlación de la variable y dimensión n° 3.	82
Cuadro N° 25. Valores de correlación “r” pearson.	82
Cuadro N° 26. Prueba “t” de las variables y dimensión n° 3 de estudio.	83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 distribución de frecuencias y porcentaje de la variable	61
Gráfico N° 2 distribución de frecuencias y porcentaje de la dimensión orientación y actitud hacia los conflictos.	62
Gráfico N° 3 distribución de frecuencias y porcentaje de la dimensión definición y formulación del conflictos.	64
Gráfico N° 4 distribución de frecuencias y porcentaje de la dimensión generación de soluciones.	65
Gráfico N° 5 distribución de frecuencias y porcentaje de la dimensión aplicación de la solución.	66
Gráfico N° 6 distribución de frecuencias y porcentaje de la variable toma de decisiones.	67
Gráfico N° 7 distribución de frecuencias y porcentaje de la dimensión compromiso en la administración.	68
Gráfico N° 8 distribución de frecuencias y porcentaje de la dimensión flexibilidad de los planes.	69
Gráfico n° 9 distribución de frecuencias y porcentaje de la dimensión impacto humano.	70
Gráfico N° 10 dispersión de datos de las variables.	75
Gráfico N° 11 ubicación del resultado curva de gauss.	76
Gráfico N° 12 dispersión de datos de la variable y dimensión n°1.	78
Gráfico N° 13 ubicación del resultado curva de gauss.	78
Gráfico N° 14 dispersión de datos de la variable y dimensión n°2.	80
Gráfico N° 15 ubicación del resultado curva de gauss	81
Gráfico N° 16 dispersión de datos de la variable y dimensión n°3.	83
Gráfico N° 17 ubicación del resultado curva de gauss.	83

CAPITULO I.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1. Identificación y determinación del problema.

Durante el siglo veinte, los problemas que se han venido presentando en el sector de educación, se concentraban en la asignación de recursos, buscando la máxima eficiencia y productividad Wasserman, (1958). A partir de los años setenta del siglo pasado, los criterios para el manejo de los sectores se han tornado inestables, la cambiante composición de los factores de producción, con la aparición de nuevos actores ha significado la aparición de inéditas constricciones que conlleva la necesidad de la introducción nuevos criterios para resolver los problemas de las empresas y los sectores.es así que nace la propuesta ante un problema de la toma de decisiones, que no es más que el análisis del comportamiento para alcanzar las decisiones a nivel de un grupo en el cumplimiento de objetivos.

Dentro de las concepciones internacionales que se han tenido dentro del proceso de selección de la información en torno al tema de investigaciones. En los últimos años se ha puesto de moda la promoción de diversas concepciones que dan lugar a que las decisiones se lleven a cabo en todos los niveles de la

organización, permitiendo que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea sean los más indicados para decidir. Asimismo, es más evidente la tendencia hacia una organización horizontal, la cual contempla como uno de sus objetivos principales hacer que los grupos y no los individuos sean la piedra angular del diseño y desempeño organizacional. Sin embargo, existen decisiones que han sido llevadas a cabo por una persona y han logrado mejores resultados que si se hubiese realizado en grupo. También existen organizaciones que están funcionando adecuadamente siguiendo una estructura vertical y lo seguirán haciendo. La toma de decisiones también propicia el empleo de métodos para poder ayudar a los funcionarios a decidir actos en beneficio que ayuden la acción del estado y sus instituciones Snyder, (1963).

Las consideraciones globales han determinado que la problemática entorno a la toma de decisiones tiene mucho que ver con la falta de optimismo de la persona o el grupo de trabajo para asumir nuevos riesgos o su identificación, esto conlleva naturalmente a tomar medidas de corrección que faciliten el proceso y minimizar los errores. Otra conducta que se considera como parte de la problemática tiene que ver del aspecto más personal al determina el sentido de vida o su control donde muchas personas no han considerado el rumbo adecuado de su desarrollo persona, que en muchos casos suelen presentarse también dentro de una organización y repercuten en la calidad de trabajo y por tanto incluyen negativamente dentro de la organización

La toma de decisiones se presenta de manera constante y de diversas formas, asumir su resolución .es el gran reto que toma mayor valor cuando las situaciones de riesgo son inmensas y repercuten en los resultados que se han de asumir, porque en algunos casos son decisiones de tipo económico donde se ve las

ganancias o pérdidas que se ponen en juego; desde esta percepción de la toma de decisiones, se puede notar la importancia de su decisión, ya que como problema dentro de las organizaciones tiene mucho que ver con la orientación que la organización desea alcanzar y parte del problema está enfocada en el actuar de las personas de acuerdo a las experiencias acumuladas.

El criterio vigente para enfrentar situaciones indeseadas es tomar decisiones en base a conceptos y paradigmas predefinidos, con lo que se “resuelve” un aspecto del problema, pero se genera fallas en otros aspectos, que devienen en problemas aún más graves que el original.

La resolución de problemas se maneja a nivel estratégico y se requiere un enfoque novedoso para enfrentar los problemas estratégicos. Es un desafío que busca la calidad, la profesionalización el fortalecimiento al desarrollo de competencias y metodologías de trabajo para buscar resultados en busca del continuo mejoramiento IPE, (2000).

Los datos observados se tiene que un estudio realizado por Romero, (2010) “Demuestra que el nivel de eficiencia en la toma de decisiones tiene suficiente aprovechamiento para alcanzar ciertas metas es así que un 75% de encuestados acerca de la facilidad de logro de metas en el área de operaciones aumenta en este porcentaje, lo que demuestra esa importancia; así mismo, en este mismo estudio un 50% , menciona la mejora de los procesos productivos cuando se toma una buena decisión, y de la efectividad laboral en los siguientes criterios de análisis como la formación 50%, asignación de responsabilidades 50%, menos papeleo 75%, precisión de la información 50%, transparencia en los negocios 50% y rapidez de la respuesta 50% son algunos de los factores que demuestran la efectividad dentro de las acciones laborales de esta organización”.

Lamentablemente, establecer un tipo de decisión que sea ideal para todas las situaciones es difícil. El objetivo de esta tesis es determinar cuáles son las situaciones en las que es más conveniente que decida un individuo o bien un grupo de individuos, con el propósito de que se lleven a cabo mejores decisiones en las organizaciones. Para ello se hizo un análisis comparativo entre la toma de decisión individual y en grupo basado en un estudio documental de las aportaciones más recientes por parte de los teóricos de la administración. La importancia que se le ha dado a la solución de problemas en grupo no es porque se haya prescindido totalmente de la toma de decisiones realizada por un individuo, sino porque hay ocasiones en que se debe aprovechar el conocimiento y la experiencia de un mayor número de personas para tomar mejores decisiones, y sobre todo porque en la mayoría de las organizaciones, con excepción de las más pequeñas, la alta dirección no puede tomar todas las decisiones, ya que esta situación se volvería increíblemente lenta.

Considerando que nuestro entorno es incierto y cada vez se incrementa más dicha incertidumbre, es más evidente el interés de los teóricos de la administración en establecer quién, cómo y cuándo debe realizar las decisiones, para poder enfrentar y adaptarnos a los cambios del ambiente. Para muchos de ellos, la solución está en utilizar grupos para tomar las decisiones. Sin embargo, otros teóricos consideran que las decisiones son mejores cuanto éstas se llevan a cabo por un individuo, y que a pesar de que se dice que las decisiones son tomadas por un grupo, finalmente existe un solo individuo sobre quien recae la responsabilidad de decidir. Entonces las habilidades de solución de problemas tienen que ver con

las capacidades de resolución de los problemas, lo que busca desarrollar habilidades que buscan el rendimiento general (Bados, 2014).

Por lo tanto, determinar si es mejor tomar decisiones individuales que en grupo o viceversa es una tarea difícil, este punto está aún en debate por los teóricos de la administración, es por ello que el objetivo principal de este estudio es realizar un análisis comparativo con el cual a través de un estudio de las ventajas y desventajas de las decisiones individuales y en grupo sirva como apoyo a los administradores para determinar cuáles son las situaciones más recomendables para que las decisiones sean mejor tomadas por los individuos y en que otras se aconseja utilizar un grupo de personas.

Entorno a nuestra problemática ya estipulada dentro de este preámbulo, podemos también denotar que muchas acciones presentadas en la administración pública tiene que ver con el factor humano en la capacidad de decisión que pueda emprenderse desde la persona y como esta tiene influencia directa en el personal que dirige para poder dar solución a situaciones que puedan presentarse como amenaza potencial dentro de la Dirección Regional de Educación de Pasco; lo que corresponde entonces es conocer de manera clara estas amenazas para poder solucionarlas y poder transformar el viejo ideal del trabajo individual y jerarquizado, que poco o casi nada aporta a la producción administrativa en relación con nuestro enfoque de investigación que se ha propiciado solucionar.

1.2. Delimitación de la investigación.

Para el presente proyecto se ha tomado en consideración las siguientes delimitaciones:

Delimitación social.

El trabajo de investigación en su fase de proyecto se aplicará a los trabajadores administrativos de la dirección regional de educación de Pasco.

Delimitación espacial.

Por su ubicación, la ejecución del proyecto se desarrollará dentro del departamento: Pasco, Distrito, Yanacancha.

Delimitación temporal.

La ejecución se desarrollará en el plazo previsto entre los meses de inicio abril y conclusión en septiembre del 2017.

1.3. Formulación del problema.

1.3.1. Problema general.

¿Cuál es la relación que se presenta entre la toma de decisiones y el proceso de resolución de problemas en la administración de la Región de Educación –Pasco?

1.3.2. Problemas específicos.

¿Qué relación existe entre el proceso de resolución de problemas y el compromiso en la administración de la Región de Educación –Pasco?

¿Qué relación existe entre el proceso de resolución de problemas y la flexibilidad de los planes en la administración de la región de educación - Pasco?

¿Qué relación existe entre el proceso de resolución de problemas y el impacto humano en la administración de la Región de Educación –Pasco?

1.4. Formulación de objetivos.

1.4.1. Objetivo general.

Determinar la relación que se presenta entre la toma de decisiones y el proceso de resolución de problemas en la administración de la Región de Educación - Pasco.

1.4.2. Objetivos específicos.

Establecer la relación que existe entre el proceso de resolución de problemas y el compromiso en la administración de la Región de Educación - Pasco.

Establecer la relación que existe entre el proceso de resolución de problemas y la flexibilidad de los planes en la administración de la Región de Educación - Pasco.

Establecer la relación que existe entre el proceso de resolución de problemas y el impacto humano en la administración de la Región de Educación - Pasco.

1.5. Justificación de la investigación.

Todas las personas en una organización, en todas las áreas de actividad, todos los niveles jerárquicos y en todas las situaciones toman una decisión. Por lo general las situaciones de dirección son más complejas, además de que los administradores conciben la toma de decisiones como su actividad primordial, ya que permanentemente deben determinar qué hacer, quién lo hará, cuándo y dónde lo hará. Es importante conocer en qué momento es más conveniente tomar decisiones de manera individual y en qué otros casos, es mejor mediante la participación de todo un grupo. Cada vez es más frecuente Es importante entonces conocer en qué momento es más conveniente hacer una toma de decisiones de

manera individual y en qué otros casos, es mejor mediante la participación de un grupo para resolver los problemas que puedan presentarse a nivel organizacional, tal es el caso de la Dirección Regional de Educación Pasco.

Así mismo bajo estas consideraciones, se han propuestos la **justificación teórica**, que busca propiciar nuevos conocimientos entorno a la toma de decisiones para resolver problemas dentro de la Dirección Regional de Educación Pasco a nivel de los funcionarios y trabajadores administrativos de esta dependencia estatal. Para la **justificación práctica**, se considera a esta investigación un aporte de aplicación para mejorar los métodos y condiciones de validez para mejorar la actual situación y concepción de la toma de decisiones en busca de la resolución de problemas. Y la **justificación metodológica**. Implica la aplicación del método y diseño de investigación propuestos para conocer y determinara la realidad de la investigación dentro de la Dirección Regional de Educación Pasco.

1.6. Limitaciones de la investigación.

Se han podido identificar las siguientes limitaciones durante el desarrollo de la aplicación del proyecto de investigación:

- Poca información de los procesos administrativos y estrategias de recursos humanos por parte de los funcionarios y trabajadores para mejorar y brindar acciones de resolución de problemas.
- No existe una cultura de información para la recolección de datos por parte de los trabajadores y funcionarios, proporcionando en muchos casos datos falsos.

CAPITULO II.

MARCO TEÓRICO.

2.1. Antecedentes de estudio.

Para la identificación de los antecedentes de estudio se ha considerado el nivel de estudio internacional y nacional para su debida presentación como parte del sustento teórico de la investigación, teniendo entonces a los siguientes aportes por autor:

A nivel internacional, las investigaciones de consulta fueron tomadas de la tesis “Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas”. Que tuvo como objeto de estudio proponer un modelo que facilite la aplicación de elementos y factores que inciden en la información para la toma de decisiones estratégicas en los directivos en instituciones de información de Cuba. Se empleó también una muestra general referencial de las autoridades y funcionarios cubanos; se empleó también una investigación de tipo descriptiva, empleando como técnica de recolección de datos la encuesta con un instrumento de cuestionario dirigido, llegando a las conclusiones siguientes: La toma de decisiones constituye un proceso que tiene

lugar en todas las organizaciones indistintamente de su tipología. La misma se desarrolla a partir de la obligada interrelación entre los diferentes niveles de decisión organizacional. Los cambios constantes que tiene lugar en los contextos organizacionales y las transformaciones socio económicas que, como resultado de la influencia de factores económicos, políticos y sociales, tiene lugar en los mismos, exigen que la toma de decisiones adquiere un carácter cada vez más estratégico. Rodríguez, (2014)

De sus tesis “Toma de decisiones y productividad laboral (estudio realizado con el área de salud que Quetzaltenango)”; cuyo objetivo de estudio fue Determinar la influencia de la toma de decisiones en la productividad laboral. Se empleó una muestra de 80 personas que comprenden el 100% de la totalidad de la población, y corresponde a los trabajadores del área de salud Quetzaltenango. Teniendo como instrumento de estudio un cuestionario de tipo Likert, se empleó un diseño de investigación de tipo descriptivo, concluyendo en lo siguiente: Se determinó que la influencia en la toma de decisiones es importante para que pueda haber una buena productividad laboral. Con la escala de Likert, los colaboradores dieron como resultado que las decisiones tomadas siempre van a afectar de una manera positiva o negativa y de esta manera será el desarrollo que tendrán dentro de la organización. Son los gerentes los que tienen que dar respuesta a las problemáticas, para que de esta manera también pueda haber una mejor relación entre los colaboradores y gerentes por lo se creó un taller para dar tipos de como ellos pueden darles la mejor solución a los problemas y que exista un mejor ambiente laboral.

La productividad laboral es una fuente importante dentro de la institución y no se debe olvidar que hay que mantener motivados a los colaboradores para que ellos se sientan satisfechos con el trabajo que realizan. Quiroa, (2014)

En sus tesis “Procedimiento fundamentado en la Programación lineal para la Selección de alternativas en Proyectos de naturaleza compleja. Y con objetivos múltiples”. Cuyo objetivo de estudio fue es proponer un nuevo procedimiento, basado en una adaptación de la PL para facilitar la toma de decisiones en problemas complejos, aprovechando las ventajas de esta técnica, pero permitiendo también trabajar con criterios cualitativos, y considerando múltiples objetivos. Se empleó una muestra de total dentro de institución, se empleó como instrumento de estudio el cuestionario y se trabajó con el método de investigación descriptivo, teniendo las conclusiones siguientes: La presente tesis propone un modelo heurístico alternativo para la toma de decisiones en proyectos, aun considerando que existen más de una docena de métodos que emplean diferentes metodologías, asunciones y procedimientos. ¿Cuál es entonces la lógica de formular un nuevo procedimiento? La razón estriba en que ninguno de ellos, incluido Simus, puede garantizar que se alcance la mejor solución, aunque a veces ésta no es la deseable, requerida u obtenible. Es cierto también que en el planteo y resolución de un problema de toma de decisión por PL hay presentes subjetividades, las cuales son ineludibles en cualquier proyecto que implique diferentes alternativas, siendo quizás la primera de ellas el decidir sobre la cantidad y naturaleza de los criterios a aplicar, como así también en el establecimiento de los coeficientes de una restricción cualitativa, aspectos estos que son comunes a todos los métodos existentes. En este punto la PL presenta la

ventaja de no depender de las preferencias del centro decisor, ni de necesitar umbrales de aceptación para los criterios o de elegir una métrica. Munier, (2011)

A nivel nacional se presentan los siguientes estudios:

Paz, (2014) De la tesis “La contabilidad como herramienta de gestión y su incidencia en la toma de decisiones, en el área de operaciones del banco financiero de la ciudad de Trujillo en el año 2013-2014”. Cuyo objeto de estudio fue, Conocer como la contabilidad de gestión incide en la toma de decisiones, en el área de operaciones del Banco Financiero de la ciudad de Trujillo en el periodo 2013-2014. Se empleó una población de 35 trabajadores del Banco Financiero de la ciudad de Trujillo, se empleó un muestreo aleatorio simple por conveniencia de 15 personas. Cuyas técnicas de estudio, la encuesta, la entrevista y el análisis documental, con los instrumentos como el cuestionario, guía de entrevista, clasificación de documentos. Empleándose para la investigación el diseño descriptivo. Concluyendo en lo siguiente: Como se aprecia en el gráfico N° 15, el 46.67% determina que siempre se realiza la evaluación de manera integral, periódica y continua para determinar el desarrollo y avance de la gestión. Dado que una evaluación periódica determina en qué nivel de grado se encuentra la capacidad de cada colaborador pudiendo así hacer depuración del personal que no cumple sus metas. Como se aprecia en el gráfico N° 12, el 54% de población encuestada considera que ALGUNAS VECES, se hacen reuniones que contribuyen a la definición y desarrollo de planes de mejoramiento en el área. Porque éstas se hacen fuera del horario de trabajo, y muchos consideran que este tiempo que emplean en estas reuniones debería estar dentro del horario de trabajo. Como se observa en el gráfico N° 11, el 67% de población encuestada considera que algunas veces se revisa y evalúa el cumplimiento de las metas y objetivos

establecidos en el área. Esto representa una dificultad para el desarrollo de una adecuada gestión.

Quispitupac, (2014) de sus tesis “Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes”; cuyo objeto de estudio fue, implementar con nuestro Modelo de Gestión del Talento, es un sistema automatizado, dinámico, de indicadores, y ROI de la Gestión del Talento, que permita a la empresa concretar el valor agregado del Capital Intelectual, desde la gestión de la información en el área de Recursos Humanos hasta el seguimiento práctico de los Líderes en sus áreas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Teniendo una población única determinada por la cantidad general de los trabajadores, se empleó como instrumento de recolección de datos el cuestionario y el método descriptivo de la investigación. Concluyendo en lo siguiente: Lo que sí ha quedado claro es que la capacidad de Liderazgo de sus mandos medios y Gerencia se refleja en el desarrollo profesional por competencias y habilidades técnicas, el crecimiento de sus colaboradores dentro de la empresa, así como una política correctamente difundida para fortalecer una transparencia en la información. Pero el Clima Laboral no debe ser nuestro único objetivo, porque éste es la consecuencia de un Liderazgo guiado por la Gestión del Talento. El Clima Laboral efectivamente es un factor que contribuye al aumento de los ingresos en las empresas, ciertamente es más popular en éstos días, la medición más conocida y reconocida entre las empresas pero no es el único factor y ciertamente no el prioritario, porque en los casos presentados vemos como sus posiciones pueden haber caído dos o cinco niveles pero esto no afectó significativamente a sus ingresos, por otro lado, pueden mantener una

tendencia de crecimiento constante mientras que de manera constante bajan de posición en GPTW (a lo largo del tiempo).

Ribbeck, (2014) En su tesis “Análisis e interpretación de estados financieros: herramienta clave para la toma de decisiones en las empresas de la industria metalmeccánica del distrito de Ate Vitarte, 2013”. Cuyo objetivo de estudio fue Determinar la influencia del análisis e interpretación de estados financieros en la toma de decisiones en las empresas de la industria metalmeccánica del distrito de Ate Vitarte, 2013. Se empleó una población de por 79 gerentes, contadores y financistas de las 7 principales empresas de la industria metalmeccánica, registrados a nivel del distrito de Ate Vitarte, según información empresarial de la cámara de comercio de Lima en el año 2013, Para la determinación óptima del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula del muestreo aleatorio simple que se usa en variables cualitativas, obteniendo un amuestra final de 50 personas. Se empleó como técnica de recolección de datos la encuesta con su instrumento el cuestionario. Así mismo se empleó el diseño no experimental, de diseño correlacional transaccional, de tipo aplicativo, concluyendo en lo siguiente: De acuerdo a los resultados de la investigación, se puede afirmar que el 50% de las empresas de la industria metalmeccánica del distrito de Ate Vitarte, no realizan un diagnostico financiero porque no cuentan con información contable actualizada, y en consecuencia no realizan una planificación financieras que les permita tomar una adecuada decisión de financiamiento.

La mayoría de empresas de la industria Metalmeccánica consideran que el Diagnostico Económico debe ser utilizada como una herramienta de dirección y control para la toma de decisiones, sin embargo, estas no utilizan el mencionado diagnostico ocasionando que las decisiones no sean las más adecuadas. Un gran

número de empresas presenta un bajo nivel de competencia, debido a que no cuentan con información financiera útil y en el tiempo debido; la información contable es utilizada para fines de cumplimiento fiscales más que para fines gerenciales, de tal modo que no realizan un adecuado control de sus operaciones, ocasionando que la toma de decisiones no sea la más correcta y oportuna.

2.2. Bases teóricas-Científicas.

2.2.1. Toma de decisiones.

Según Koontz, (1998) la conceptualización de logra definir a la toma de decisiones como: la toma de decisiones se define como la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan un compromiso de recursos de dirección o reputación. La toma de decisiones es sólo un paso de la planeación ya que forma parte esencial de los procesos que se siguen para elaboración de los objetivos o metas trazadas a seguir. Rara vez se puede juzgar sólo un curso de acción, porque prácticamente cada decisión tiene que estar engranada con otros planes. El proceso que conduce a la toma de decisión: a. Elaboración de premisas b. Identificación de alternativas c. Evaluación de las alternativas, en términos de metas que se desea alcanzar d. Selección de una alternativa, es decir tomar una decisión.

(Saunders, 2011) Define a la toma de decisiones como: una función imprescindible en las organizaciones, de un significado especial por no estar limitada a un solo nivel, sino por ser un proceso que se da en toda la institución, y además, por ser parte fundamental inherente a todas las demás actividades, para lo que resulta imprescindible poseer una

información lo más completa posible, es decir, previamente analizada y evaluada.

Tomar una buena decisión pasa no solo por contar con todos los datos necesarios como base, es necesario que estos sean recopilados, organizados, que se separe la información útil, precisa, de la excesiva; que al analizar la información se pueda generar un nuevo conocimiento que, al ser difundido y aplicado, permita asegurar la decisión correcta y la obtención de resultados positivos, que garanticen la mejora del desempeño organizacional.

El proceso de toma de decisiones se da en todos los niveles de una organización, pero se refleja más en la alta dirección (en las organizaciones actuales, con una dirección participativa, en los que priman la dirección por objetivos y la dirección estratégica, la alta dirección se considera con la mayor jerarquía para la toma de decisiones). Calderone, (2006.) explican que la toma de decisiones es la sangre de cualquier organización productiva y la capacidad para poder implementar efectivamente las estrategias que van determinadas por las personas, que toman las decisiones y por la forma de tomar dichas medidas en la mayoría de las empresas hay problemas en los procesos que se van teniendo, los altos ejecutivos conocen bien cuáles son los problemas para esto, las empresas han creado los buzones electrónicos, que consiste en enviar mensajes por los subordinados que no logran resolver un problema que debería ser resuelto. En la mayoría de los casos los procesos de tomar alguna resolución, falla porque no está claro quién debe tomar dichas acciones, es por eso que deben existir reglas conscientes o tácticas que

establezcan quien es responsable de cada decisión a tomar. Para que de esta manera se pueda mejorar los métodos de acuerdo a lo que los gerentes aplican. El método de inventario, es decir hacer una Lista de los contextos que deben ser tomadas rutinariamente.

Es posible que los contextos complicados contengan múltiples respuestas correctas, para poder darle una mejor solución al problema, esto lleva a la relación de causa y efecto. En este contexto, los líderes deben sentir, analizar y responder, a las problemáticas que se estén dando, en un problema complejo, las respuestas correctas no pueden ser identificadas; por el contrario, surgen patrones si el líder lleva a cabo experimentos que puedan fracasar con facilidad. Este es el argumento donde operan la mayoría de los negocios contemporáneos. Los líderes en este contenido deben primero probar, luego sentir y finalmente responder. En un enlace caótico no tiene sentido buscar respuestas correctas. Es imposible determinar las relaciones de causa y efecto que se van a tener ya que estas cambian constantemente y no existen patrones de los cuales asirse.

Koontz, (2004) citando a Solano, (2003) Afirma que la toma de decisión se consideró como parte importante de la planeación estratégica de las empresas, dada la percepción de las oportunidades y las metas, el proceso de toma de decisiones es en realidad el centro de la planeación así, en este contexto el proceso que lleva a tomar una decisión podría ser considerado como, hacer premisas, identificar alternativas, evaluarlas en términos de la meta que busca y de esta manera poder elegir una alternativa, se dice que a la hora de tomar las elecciones efectivas deben ser de una manera positiva, las personas que actúan o deciden con racionalidad intentan

alcanzar una meta la cual debe lograrse por medio de una acción. Se Debe tener una clara comprensión de los cursos de acción mediante los cuales se llegara a la meta establecida, bajo las circunstancias y limitaciones que existen, así como también reunir la información y la habilidad para analizar y evaluar alternativas que favorecerán para alcanzar la meta buscada, y de esta forma llegar a la mejor que satisfaga el logro de la meta. En este sentido es importante mencionar de manera teórica los fundamentos que sustentan las principales acciones que se emplean para poder tomar una decisión de manera satisfactoria y con efectos positivos para las instituciones que pretenden buscare cambios productivos que satisfagan las condiciones administrativas internas, por ello se han tomado como fundamentos teóricos los siguientes postulados.

A. Compromiso en la administración.

Solano, (2003) Aquí está presente el factor cuantitativo relacionado por lo general con dinero y personas, y el factor tiempo. En la mayoría de los casos, una decisión implica fuertes sumas de dinero, el esfuerzo de muchas personas y, además, puede tener un impacto a largo plazo sobre la organización.

Chiavenato, (2004) menciona que se basa en ciertas concepciones y premisas erróneas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana, las cuales predominaron durante décadas en el pasado.

La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos para poder realizar con efectividad su trabajo. Como estos incentivos son controlados por las organizaciones, el hombre es un agente pasivo por lo que requiere ser administrado, motivado y controlado por ellas. Las

emociones humanas pueden ser irracionales y estas no deben interferir en el propio interés de cada individuo. Las organizaciones deben planearse, para que de esta manera se neutralicen y controlen los sentimientos y las características que se puedan tener. Al hombre no le gusta cumplir con sus obligaciones y debe ser estimulado por medio de incentivos externos. Dentro la concepción tradicional el hombre y la labor se han restringido únicamente en el empleo y control de la energía humana.

De la misma manera se basa en un conjunto de supuestos de la teoría de la motivación humana; el esfuerzo físico o mental que cada uno de los colaboradores tiene es tan natural como jugar o descansar, el hombre que le gusta su trabajo no lo encuentra desagradable, el trabajo debe ser una fuente de satisfacción para el colaborador, para que no se vea como una fuente de castigo o algo monótono; las diferentes amenazas no deberían ser los medios para lograr que los colaboradores, se esfuercen por alcanzar los objetivos establecidos; confiar objetivos a una persona, a un colaborador, o asignarle una tarea es una forma de premiar el trabajo efectivo que está realizando, las recompensas pueden ser la satisfacción de las diferentes necesidades del ego o la autorrealización de los esfuerzos a conseguir.

Permanentemente, se elige lo que se debe hacer, quién debe hacerlo y cómo debe hacerlo. La eficiencia de la organización depende de la calidad de las decisiones tomadas y su importancia radica en el grado de identificación, lealtades y responsabilidades de los actores y de la autoridad, coordinación y comunicación en la organización. Además, la teoría y la praxis de la administración debe llevar a pensar al hombre como

persona, puesto que no sólo es un ser físico en el mundo: es también un ser en relación con la realidad y con los otros hombres.

Esta capacidad de relacionarse a lo largo de su existencia, lo aproxima a una vida digna en tanto satisfaga sus necesidades, convirtiéndolo de un ser imperfecto a otro perfectible, a través de los procesos de resolver y hacer. Cabe subrayar lo que plantea Simón cuando dice: "No es corriente reconocer que una teoría de la administración debe ocuparse de los procesos de decisión como de los procesos de acción".

Sin lugar a dudas, decidir implica pensar en la elección que puede y lleva a la acción. Además, el decidir es tarea de toda la organización, podemos decir con Simon, (1972.), que: "La actividad administrativa es actividad de grupo, así como también la tarea de hacer". Una teoría general de la administración debe incluir principios de organización que aseguren una toma de decisiones correcta y una acción efectiva.

B. Flexibilidad de los planes.

Solano, (2003) Algunos planes pueden revertirse fácilmente, mientras que otros tienen un carácter definitivo. En la medida en que una decisión implique seguir un curso de acción irreversible, la decisión es particularmente importante.

Se entiende por flexibilidad como la medida en que los tomadores de decisiones exploran nuevas ideas y suposiciones acerca de su organización y su contexto para tomar decisiones. Sharfman, (1997.)

Esto implicaría identificar los criterios de la decisión para elegir el curso de acción que más le conviene y designar peso específico a los diferentes criterios dentro de los planes. Tanto si son decisiones cotidianas o

decisiones sociales u organizacionales, las alternativas generadas están medidas por los planteamientos de la decisión, así pues, cabe la posibilidad de obtener resultados diferentes. De la misma forma, hay que tener en cuenta las metas personales a la hora de realizar el planteamiento de la decisión. En los estudios normativos sobre la toma de decisiones se entiende que la respuesta óptima procura el mejor resultado a largo plazo, todo esto, después de considerar un número alto de ensayos. Sin embargo, las personas habitualmente plantean las tareas a corto plazo, intentando lograr el mejor resultado en ensayo o decisiones posteriores. Esta insensibilidad a las metas reales de los individuos es criticado en contra de las ideas presentadas por los modelos normativos. Ovejera, (2012)

También identificar el conjunto de alternativas que puede seguir (mutuamente excluyentes y totalmente exhaustivas). Otra idea de los modelos normativos es que una decisión importante se realiza de forma deliberada y consciente, y el paso siguiente sería la producción de alternativas, sin desechar a priori ninguna de ellas. Como se verá en este trabajo no todas las decisiones o la mayoría de ellas se toman de forma consciente y con todas las alternativas posibles a nuestro alcance. Se da por hecho que las alternativas dependen de factores como el conocimiento, información disponible para el sujeto y valores y factores socioculturales. La investigación indica que los sujetos no pueden considerar todas las posibles alternativas.

Evaluar y analizar las alternativas. Una vez que tenemos un número “suficiente” de alternativas, el siguiente paso sería la evaluación de las alternativas generadas. Se tendría que tener en cuenta, la probabilidad de

ocurrencia asociada a cada alternativa en el caso de que sea una decisión con determinado riesgo y, las posibles consecuencias que se esperan en el caso de que se de dicha decisión. En la evaluación de las probabilidades de ocurrencia, comúnmente, existe incertidumbre, ya que se basa en suposiciones futuras. Las personas sólo pueden establecer probabilidades cercanas a las correctas, aunque no siempre con exactitud, y de forma muy rápida o casi subliminal. Cuando las frecuencias relativas no se despliegan, el individuo busca prototipos en su memoria, con ello, la precisión disminuye básicamente y estas estimaciones de probabilidad se ven afectadas. Gilovich, (1997.)

Bajo estos criterios conceptuales la flexibilidad en la ejecución de los planes, buscan soluciones que puedan reformular las acciones que van siendo tomadas de manera organizada, ya que una mal decisión podría poner en riesgo la institución y modificarla a tiempo en su control y evaluación podría revertir una mala decisión.

C. Certeza de los objetivos.

Solano, (2003) Algunas empresas pueden tener una política clara que indique cómo actuar frente a ciertas situaciones; en ese caso, las decisiones serán fáciles de tomar.

Por el contrario, si una organización es muy cambiante o, por su naturaleza, las acciones a seguir dependen de factores conocidos solo por el personal de alto nivel, la decisión adquiere una gran importancia.

Esto indica según Koontz, (2002), la planeación de los objetivos es un procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere

toma decisiones, esto es elegir entre alternativas de futuros cursos de acción. De este modo los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados.

Indica que un objetivo es la meta que se persigue que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente. Esta definición incluye cuatro conceptos: 1. meta, 2.- ámbito 3.- carácter definitivo 4.- dirección. Desde el punto de vista del gerente, la mira que va a perseguirse debe ser identificada en términos claros y precisos. No se habrá de confundir una meta con el área general de las actividades deseadas, el hacerlo así pone el énfasis en los medios, no en la mira. El ámbito de la meta que se persigue está incluido en la declaración de los límites o restricciones prescritos que deberán observarse. Así mismo, un objetivo connota un carácter definitivo. Los propósitos declarados en términos vagos o de doble significado tienen poco o ningún valor administrativo porque están sujetos a varias interpretaciones y con frecuencia el resultado es confusión y disturbio. Por último la dirección está indicada por el objetivo. Muestra los resultados que se deben buscar y aparta estos resultados de los muchos objetivos posibles que de otra forma podrían buscarse. Esta dirección proporciona los cimientos para los planes estratégicos apropiados que deben formularse para alcanzar los objetivos. Los objetivos inapropiados e inadecuados pueden retardar el éxito de la administración y sofocar las operaciones en cualquier organización. Una sugerencia provechosa para todo gerente es concentrarse periódicamente y reiterar los objetivos buscados y luego

determinar si la acción que en la actualidad se sigue está en verdad contribuyendo al logro de esas metas. Terry, (2002).

Los administradores de los diferentes niveles de la jerarquía organizacional se ocupan de diferentes tipos de objetivos. El consejo de administración y los administradores de más alto rango participan más directamente en la determinación del propósito, misión y objetivos generales de la empresa, así como de los objetivos generales más específicos de las áreas de resultados clave. Los administradores de nivel intermedio, como el vicepresidente o gerente de comercialización o producción, participan en el establecimiento de los objetivos de áreas de resultados clave, divisiones y departamentos. El interés básico de los administradores de nivel inferior es el establecimiento de los objetivos de departamentos y unidades, así como los de sus subordinados. Aunque los objetivos individuales, consistentes en metas de desempeño y desarrollo, aparecen al final de la jerarquía, también los administradores de niveles más altos deben fijarse objetivos de desempeño y desarrollo.

D. Impacto humano.

Solano, (2003) Cuando una decisión puede perjudicar o beneficiar a algunas personas, la decisión es grande y debe tomarse cuidadosamente.

Los aspectos humanos dentro de la relación laboral, son eminentemente factores que tiene mucho que ver con la toma de decisiones a nivel gerencial y el efecto que pueda obtenerse en los trabajadores depende mucho de las acciones que puedan tomarse a corto, mediano o largo plazo, por ello existen impactos emocionales que influyen en el comportamiento de actuar de estos trabajadores, por lo que es importante conocerlos.

Uno de los factores que también tiene que ver con el aspecto humano son factores psicológicos según Urcola, (2008.) define los factores psicosociales como aquellas condiciones presentes en el trabajo, relacionados con la organización, el contenido, y la realización del trabajo que produce cada uno de los colaboradores dentro de la organización. Estos pueden venir a afectar tanto el bienestar y la salud física, psíquica, o social de los trabajadores como también el desarrollo del trabajo que desempeñan, en muchas ocasiones el individuo trabaja solo, este es el principal fenómeno que puede venir a convertir el trabajo en algo monótono y aburrido, sin ningún interés para la persona que lo realiza y poder generar, de esta manera una disminución de la eficacia y la productividad dentro de la organización, así como las diferentes dificultades para poder adaptarse a los cambios.

Otro aspecto del impacto humano es la motivación es la función de las fuerzas activas e impulsadoras, que tiene el ser humano, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea tener poder, estatus y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima, la motivación tiene como meta determinar la consecución que representa un gusto de energía para el ser humano. La motivación que tiene cada persona es diferente y éstas van adaptadas, a las diferentes necesidades que tienen y varían según el comportamiento, valores sociales y la capacidad de cada uno para poder alcanzar sus objetivos establecidos.

Otro factor humano tiene que ver con la práctica de los valores, que para Robbins, (2003.) menciona que los valores son convicciones básicas de un modo peculiar de conducirse en un estado final de la existencia en lo

personal, o socialmente preferible que su modo opuesto de conducirse o un estado final de la existencia, que contiene un elemento de juicio en estas se incorporan las ideas personales sobre el bien, lo correcto y lo deseable. Los valores tienen atributos de contenido y de intensidad, los cual asegura que es un modo de conducirse o un estado final de la existencia, es importante que en el momento se clasifican los valores de una persona por su intensidad, en la cual se obtendrá un sistema de valores, para tener una jerarquía que forma el sistema de valores, el cual puede identificarse por la importancia relativa que asignan los valores como libertad, placer, respeto a uno mismo, honestidad, obediencia y justicia.

Bueno, (2004.) Destaca entre los aspectos característicos de la empresa el que es un sistema social formado por un conjunto de personas que mantienen unas relaciones formales e informales entre sí y que se comunican entre ellas, configurando una cultura propia y relaciones de poder. Los miembros de esta comunidad social no permanecen estáticos, sino que con el tiempo van cambiando, bien por la integración de nuevos trabajadores, bien por su marcha. Igualmente pueden moverse dentro de la empresa, por ejemplo cambiando de puesto de trabajo. La afectación de personal, como proceso de Recursos Humanos, tiene por objeto que la empresa siempre disponga del personal adecuado para cubrir sus necesidades productivas, tanto en cantidad como en calidad. Este objeto implica que en ciertos momentos pueda necesitarse más personal y en otros pueda sobrar (e incluso ambas cosas a la vez), dando origen a los procesos aditivos y substractivos respectivamente. Previamente a proceder al proceso aditivo o substractivo la empresa ha de ser consciente

de sus necesidades de mano de obra. Para ello debe haber llevado a cabo una adecuada planificación de la mano de obra.

Por lo tanto, teniendo en cuenta estos factores dentro del impacto humano, que son muy importantes para el desarrollo de la toma de decisiones, se tiene que considerar las condiciones humanas del equipo de trabajo para alcanzar objetivos o metas que puedan satisfacer necesidades personales y del entorno organizacional y por lo tanto se puede fomentar un espacio de satisfacción entre los miembros que están implicados en la toma de decisiones y el alcance que pueda llegar en el tiempo.

2.2.2. Proceso de resolución de problemas.

Para D'Zurilla, (1993) es ayudar a la persona a identificar y resolver los problemas actuales de su vida que son antecedentes de respuestas desadaptativas y, al mismo tiempo, caso de ser necesario, enseñar a la persona habilidades generales que le permitirán manejar más eficaz e independientemente futuros problemas.

IPE., (2000) Las organizaciones y entre ellas los sistemas administrativos se han desarrollado durante décadas en una cultura que trató de forma muy particular los problemas que surgían en su administración. Encontrar una solución a los problemas consistía muchas veces en “normalizarlos”, es decir, tratarlos según las normas y la lógica que predominaba en el resto de la administración. Dicho, en otros términos, dentro de esa cultura, los problemas eran un contratiempo para el funcionamiento normal.

Sin embargo, la experiencia ha demostrado desde hace tiempo que esta paradoja de “normalidad” y de “irresolución” termina por atrapar y paralizar. La mayoría de las organizaciones educativas parece no aceptar

las soluciones tradicionalmente implementadas. En un somero recorrido por los estilos más comunes para resolver las anomalías que se presentan, pueden identificarse algunos esquemas esenciales,

De la misma manera podemos entender como problema, de las seis definiciones propuestas se resaltan como elementos distintivos: una situación que tiene una solución en su contexto objetivo y subjetivo; el grupo puede trabajar con él en una dinámica; es representado conscientemente; responde a una lógica conflictual; es siempre una delimitación, es una parte de un todo; obstáculo actual que dificulta la interacción adaptativa del grupo.

Si los problemas representan aspectos que no responden a lo que está previsto, entonces estos realizan una influencia directa sobre lo planificado, alterando la dinámica interna de la organización haciéndose imprescindible su atención y resolución. A partir del análisis de las diferentes concepciones acerca de la terminología problemas se evidencia que no existe una definición abarcadora que permita un trabajo exhaustivo, sin embargo estos muestran entre sus características más distintivas: que un problema es una situación donde un individuo o grupo percibe una diferencia entre un estado presente y un estado deseado donde existen alternativas de acción y resolución, los cambio o transformación genera resultados directo y significativos sobre la situación conocida, el individuo o grupo no es capaz de reconocer con anterioridad las alternativas de selección de posibles soluciones y por lo tanto se le dificulta su resolución.

Estudiar la información mediante actividades de control, conversaciones con la gente, encuestas especiales para identificar los problemas existentes o incipientes. A continuación, elegir los problemas más importantes o los procesos problemáticos que se van a encarar. Miller, (1997). Citado por Martínez, (2011)

Al hablar de resolución nos referimos a la acción de gestión de una situación dada, en el que se involucran nuestros conocimientos, habilidades y recursos, donde no existe una alternativa única, perfecta o ideal, y el mismo aparece como una situación que se presenta de manera objetiva y concreta, ya sean en empresas de bienes o servicios, constituyendo premisas indispensables en el ejercicio de la dirección, por lo que se hace necesario tener la posibilidad de poner en práctica diferentes estrategias tomando en cuenta que cada una de ellas tiene ventajas e inconvenientes. La clave está en saber valorar todas las alternativas para elegir la que suponga mayor ganancia. Las soluciones no siempre se presenta como definitiva, los problemas empresariales pueden tener diversas dimensiones en incluso modificarse de acuerdo al punto de vista desde donde se observe.

La resolución de problemas puede concebirse, como un proceso a través del cual los administrativos y subordinados aprenden a combinar recursos, técnicas, habilidades y conocimientos de forma creativa, previamente para dar solución a una situación de demanda que se presenta en la organización o que la afecta directa o indirectamente.

Los procedimientos empleados para la toma de decisiones para resolver problemas tanto de aquellos estandarizados o no estandarizados se

agrupan por la denominación de métodos heurísticos (criterios de expertos) o verbales cuya punto en común es la consulta a otros con el objetivo de llegar a un consenso de opinión. En los últimos tiempos ha cobrado fuerza la tendencia de darle a la resolución de problemas un enfoque participativo propiciando la oportunidad de involucrar a todos según Ferrer, (2005; y Barón, (2007); citado por Martínez, (2011)

Del análisis teórico desarrollado, podemos deducir como los métodos constituyen formas o modos de actuación que favorecen y viabilizan el proceso administrativo. Un número significativo de métodos responde a la escuela sistemática de la administración. Los métodos en sentido general no logran englobar la totalidad de la empresa, se muestran parciales dándole tratamiento a problemáticas específicas como la calidad, las técnicas o instrumentos a utilizar son recurrentes en los métodos, no se proyectan estrategias a corto, mediano, o largo plazo que favorezcan el desarrollo organizacional, ni se aplican a otro contexto para diseminar los resultados obtenidos. Entre los elementos más distintivos se destaca la posibilidad de su aplicación a múltiples problemáticas, a pesar de no estar declarado, siendo este al mismo tiempo una debilidad. Los diferentes métodos de resolución de problemas permiten conocer los elementos comunes entre los mismos, sus diferencias y limitaciones, permitiendo dirigir el camino hacia donde debe apuntar cualquier nueva propuesta o al menos qué no podría dejar de considerar. No constituyendo estos suficientes para enfrentar los desafíos que imponen las transformaciones en el sistema empresarial cubano, sobre todo en lo referido a la diversidad de procesos que incluye la falta de conciencia de

algunos procesos de pertenencia al sistema, la no existencia de una estructura jerárquica de dirección absolutamente definida bajo un mando único y la no definición con precisión de las fronteras de los sistema. Pérez, (2005.)

Después de haber realizado el análisis teórico referencial de las teorías administrativas y su relación con la resolución de problemas se ha tomado en consideración los siguientes pasos para poder dar solución a los problemas, según la propuesta de la investigación, esto implica el aporte de elementos de cuantioso valor para la resolución de problemas, constituyendo una herramienta inestimable que facilite la resolución de problemas en las organizaciones a partir del análisis en el presente, ayudando a comprender realidades complejas y propiciando cambios en los sistemas organizacionales. Los métodos de resolución de problemas abordados muestran una serie de aspectos que deben tenerse en cuenta para la resolución de problemas empresariales donde se realizan aportes particulares que los distinguen a uno de otros, pero los mismos por sí solos son insuficientes para ser utilizados en un proceso de permita la resolución de problemas empresariales desde una perspectiva integral, general y sistémica.

A. Orientación y actitud hacia los problemas.

La orientación o actitud hacia los problemas hace referencia a una disposición o estilo general hacia los problemas de la vida, pero puede estudiarse también como una forma de ver y valorar un problema determinado. La orientación hacia los problemas incluye respuestas de reconocimiento de estos, creencias, valoraciones y expectativas sobre los

problemas de la vida y sobre la propia capacidad para solucionarlos, y respuestas emocionales a los mismos. Posibles dificultades a este nivel son no saber reconocer los problemas o ver problemas donde no los hay, hacer atribuciones inadecuadas sobre los mismos, valorarlos como amenazas, sentirse frustrado y perturbado al encontrarse con problemas, no creer en la propia capacidad para resolverlos, no dedicar el tiempo y esfuerzo suficiente a los mismos y mantener un punto de vista pesimista sobre los resultados. Todas estas variables influyen en si se pondrá en marcha o no y si se facilitará o perturbará el proceso de resolución de problemas. Bados, (2014)

Los componentes de la orientación hacia los problemas son: percepción del problema, atribución del problema, valoración del problema, control personal y compromiso de tiempo y esfuerzo.

Según D'Zurilla, (1997.) Es primariamente un proceso motivacional que implica la operación de un conjunto de esquemas cognitivo-emocionales relativamente estables (tanto funcionales como disfuncionales) que reflejan los pensamientos y sentimientos generalizados de una persona sobre los problemas de la vida y sobre su propia habilidad para resolver problemas (es decir, valoraciones, creencias, expectativas y respuestas emocionales generalizadas). Estos esquemas, junto con las tendencias conductuales de aproximación-evitación que les acompañan tienen un efecto facilitador o inhibitorio sobre la resolución de problemas en situaciones específicas. La orientación hacia los problemas no incluye sin embargo las habilidades específicas de resolución de problemas.

Los componentes de la orientación hacia los problemas son: percepción del problema, atribución del problema, valoración del problema, control personal y compromiso de tiempo y esfuerzo. A continuación, se describen estos componentes: -

Percepción del problema. Es necesario reconocer los problemas cuando se presentan. Esto no siempre es fácil, ya que existe una fuerte tendencia a pasar por alto, minimizar o incluso negar los problemas. Esto permite reducir la amenaza y la ansiedad, pero a costa de seguir padeciendo las consecuencias negativas de los problemas no resueltos. Además, se tiende a llamar "problema" a estas consecuencias negativas por ejemplo (ataques de pánico, malestar emocional, conducta ineficaz) sin reconocer el problema real por ejemplo (las crisis de ansiedad pueden ser la consecuencia de nuevas responsabilidades laborales para las que uno carece de recursos).

Atribución del problema. Se refiere a las atribuciones causales que la persona hace respecto a sus problemas. Algunas personas hacen atribuciones desadaptativas: se culpan a sí mismas por sus problemas y piensan que hay algo mal en ellas; se ven como tontas estúpidas o incompetentes. Esto lleva a sentirse mal y a no intentar resolver el problema. En el polo opuesto, otras personas creen que los problemas son una parte normal, ordinaria e inevitable de la vida y que no indican necesariamente que algo esté mal en uno. Reconocen cuándo un problema por ejemplo (dificultades en el trabajo) es causado por factores ambientales y/o factores personales que se pueden modificar por ejemplo (tareas complejas, falta de experiencia) en vez de atribuirlo a defectos

personales estables por ejemplo (estupidez). Creen que cuando un problema es el resultado de alguna deficiencia personal, esto significa sólo que se es humano y no perfecto; lo importante es intentar corregir el problema.

Valoración del problema. Un problema puede enfocarse como una amenaza significativa al propio bienestar (físico, emocional, social, económico, autoestima), lo cual facilita las respuestas de ansiedad y evitación. O bien como un desafío u oportunidad para aprender algo nuevo, cambiar para mejor o sentirse mejor con uno mismo. En este sentido, el fracaso no es visto como una catástrofe, sino como una experiencia de aprendizaje que requiere medidas correctoras. En consecuencia, es mejor afrontar un problema y fracasar que no intentar resolverlo. Una estrategia útil es situar los problemas en una dimensión de amenaza-desafío para aprender a valorarlos de forma menos amenazante.

Control personal. Tiene dos componentes: a) la probabilidad de que una persona perciba un problema como resoluble y controlable, y b) la probabilidad de que una persona crea que es capaz de solucionar un problema con sus propios esfuerzos. Cuanto más cree uno en que los problemas tienen solución y en su capacidad de afrontarlos, mejor les hace frente. Cuanto menos cree, mayor es la ansiedad y la conducta de evitación y más intenta que otros sean los que le resuelvan los problemas a uno.

Compromiso de tiempo y esfuerzo. Sus dos componentes son: a) la probabilidad de que una persona estime con precisión el tiempo y esfuerzo que le llevará solucionar un problema, y b) la probabilidad de que una persona esté dispuesta a dedicar el tiempo y esfuerzo necesarios para

resolver el problema. Cuantos menores sean estas probabilidades, más se evita y dependiente será el estilo de afrontamiento de la persona.

Resolver un problema requiere por lo general tiempo y esfuerzo. Por lo tanto, hay que resistir la tentación de responder al problema impulsivamente. Es necesario estar preparado para ser persistente y no cejar en el empeño si no se descubre una solución rápidamente. Sin embargo, si uno ha hecho todo lo que sabía y no ha logrado solucionar el problema, entonces tiene dos opciones: a) aceptar el problema como inmodificable en la forma en que está planteado e intentar verlo desde una perspectiva diferente (p.ej., reducir el malestar personal, buscar un compromiso); o b) buscar ayuda.

B. Definición y formulación del problema.

Para Bados, (2014) Es normal que las personas presenten varios problemas y no uno solo. Cuando esto ocurre, hay que establecer qué problema o problemas se van a considerar primero en función de variables como gravedad de los problemas, malestar que producen, preferencias del cliente, relación de dependencia entre los problemas (se empezaría por el problema del que dependen otros) y facilidad de resolución de los problemas. Este último criterio es especialmente importante con clientes poco motivados o disforia acentuada que impide abordar problemas más complejos; en estos casos, la resolución de un problema menor aumenta la motivación o autoestima de las personas y facilita la resolución de problemas más complicados.

Es fundamental definir y formular bien un problema, ya que en caso contrario no se encontrarán soluciones adecuadas o bien estas serán

parciales o, peor aún, complicarán más el problema. Los objetivos de esta fase son: a) recoger la información relevante sobre el problema, b) clarificar la naturaleza y determinantes del problema, c) establecer metas realistas, y d) reevaluar el significado o importancia del problema. Bados, (2014)

Recogida de información. Hay que recoger toda la información pertinente al problema. Preguntas útiles son: ¿Quién está implicado?, ¿qué sucede o qué no sucede que molesta?, ¿con qué frecuencia, duración y/o intensidad sucede?, ¿dónde sucede?, ¿cuándo sucede?, ¿en qué circunstancias?, ¿qué factores contribuyen a que siga sucediendo?, ¿cómo se responde? (¿qué se hace?, ¿qué se piensa?, ¿qué se siente?), ¿qué consecuencias se derivan?, ¿cómo reaccionan los otros? También es conveniente saber cómo ha manejado la persona anteriormente el problema o dificultades similares a este. Algunos consejos útiles son:

- Escribir toda la información anterior.
- Ser específico y concreto en las descripciones. Evitar la vaguedad y la ambigüedad. Es más preciso decir que Héctor pega a su hermano cuando quiere conseguir algo que limitarse a expresar que Héctor es agresivo. Igualmente, describir el problema como que “mi jefe me manda resolver más expedientes que los que puedo terminar” es más preciso que “mi jefe es un egoísta que se aprovecha de mí” y facilita el establecimiento de metas alcanzables y la generación de soluciones.
- Distinguir la información pertinente de la no pertinente; también, los hechos de las interpretaciones e inferencias no probadas. Esto

último es difícil, dada la facilidad con la que caemos en errores cognitivos. Sin embargo, la identificación y corrección de estos es importante, ya que, si la formulación de un problema está basada en información errónea, nos encontraremos ante un pseudoproblema en vez de ante un problema real. Por ejemplo, una persona que piensa que su pareja está pasando menos tiempo con ella porque ya no le gusta tanto, cuando en realidad es que tiene determinadas obligaciones laborales ineludibles, está planteando un problema que no existe y para el que puede buscar soluciones inadecuadas por ejemplo (exigir más tiempo) que pueden complicar aún más las cosas.

- Considerar el empleo de la repetición como una técnica útil para identificar información. · Primero, hay que imaginarse la situación problemática desde dentro (sin verla como un observador externo) y preguntarse lo que se piensa y siente. Segundo, se repite la experiencia, pero esta vez como un observador externo (como si se estuviera viendo un vídeo) y uno se pregunta qué es lo que sucede, qué hacen, dicen y sienten los demás y qué hace, dice y siente uno mismo.

Comprensión del problema. Paralelamente a la recogida la información, se intenta organizar esta para comprender la naturaleza del problema y explicar por qué se mantiene. Se trata de especificar: a) las condiciones actuales, ambientales o personales, que son inaceptables ("lo que es"), b) los cambios deseados ("lo que debería ser") y c) los obstáculos ambientales o personales que se oponen a una respuesta eficaz. Posibles obstáculos son

falta de familiaridad, complejidad, ambigüedad, demandas conflictivas, déficit de habilidades, falta de información, falta de recursos, incertidumbre e inhibiciones emocionales. La consideración de estos obstáculos puede afectar a las metas específicas que se pretende alcanzar.

Es importante determinar si el problema que se intenta resolver es el problema primario o básico o bien es: a) parte de un problema más importante y más amplio (p.ej., que un hijo no vuelva a casa a la hora acordada puede formar parte de un incumplimiento generalizado de las reglas familiares), o b) consecuencia de un problema antecedente más importante. Por ejemplo (una falta de deseo sexual puede ser el resultado de un trauma sexual no superado). En estos casos, el intento de solucionar el problema secundario puede fracasar sin resolver primero el problema antecedente.

Cuando se identifica un problema más amplio o una secuencia de problemas, el problema puede convertirse en algo realmente complejo. En este caso, conviene descomponer el problema en varios subproblemas y resolverlos uno a uno siguiendo un orden basado en la importancia o prioridad de los subproblemas.

Establecimiento de metas. Se trata de establecer la/s meta/s que se quiere conseguir. Hay que hacerlo en términos específicos y concretos por ejemplo (hablar cada día un rato con mi pareja frente a que mi pareja esté por mí), y evitar las metas no realistas o improbables de lograr por ejemplo (conseguir que la gente esté siempre de acuerdo conmigo, disminuir el tamaño de mis caderas, volver con mi mujer cuando está ha rehecho su vida y no quiere). Las metas pueden centrarse en: a) cambiar la situación problemática, b)

superar un obstáculo para lograr dicho cambio, c) adaptarse a la situación problemática, d) superar un obstáculo para lograr dicha adaptación, y e) alguna combinación de las anteriores. A menudo conviene identificar también una serie de sub metas como pasos en la consecución de las metas finales, especialmente cuando estas son a largo plazo.

Reevaluación del problema. Una vez que se ha definido bien el problema, se está en condiciones de reevaluar su significado o importancia de forma más precisa, en caso necesario. Para ello, hay que considerar los beneficios y costos que tendrá resolver el problema en oposición a no resolverlo. Deben considerarse no sólo los beneficios y costos a corto plazo, sino también los de a largo plazo; y no sólo los personales, sino también los que atañen a otras personas importantes para uno.

Un problema es benigno cuando se espera poco o ningún costo tanto si se resuelve como si no. Un problema será importante si se esperan más beneficios y/o menos costos caso de resolverlo que de no resolverlo. Si se enfatizan los posibles costos, entonces se percibe probablemente el problema como una amenaza. Si se enfatizan los beneficios u oportunidades que surgirán de resolver el problema, se percibe probablemente este como un desafío (lo cual es más conveniente). Es posible que un problema sea visto como una amenaza y como un desafío al mismo tiempo cuando se enfatizan por igual sus costos y beneficios.

C. Generación de soluciones o alternativas.

Una vez definido y formulado el problema, se trata de generar posibles soluciones al mismo. Dos consejos importantes para lograr una generación más eficaz y creativa de posibles soluciones son no depender totalmente

de viejos hábitos (es decir, pensar en aproximaciones diferentes) y no limitarse a las ideas convencionales (es decir, inventar ideas nuevas u originales). Las fuertes emociones negativas también son un obstáculo para generar soluciones eficaces. Bados, (2014)

Puede ser conveniente formular las metas de distinta manera (p.ej., cumplir las exigencias de una situación o tarea frente a reducir las exigencias, cambiar una situación frente a cambiar las propias reacciones ante la misma), ya que esto facilitará encontrar un mayor número y variedad de posibles soluciones. A continuación, se verán distintos principios importantes a la hora de generar alternativas.

Especificidad. Hay que describir las soluciones en términos específicos (premiar las acciones positivas por hacer los deberes) en vez de generales (recompensar al trabajador por hacer los deberes). De esta forma, se facilita la toma de decisión posterior y podrá disponerse de más posibles soluciones. Sin embargo, no merece la pena especificar las soluciones hasta el máximo detalle; esto es algo que habrá que hacer sólo con la solución elegida.

Lluvia de ideas. Para lograr un mayor número y creatividad de posibles soluciones, conviene seguir los siguientes principios:

- **Cantidad.** Hay que pensar en tantas soluciones como sea posible. Aunque puede pensarse en cómo un problema parecido fue solucionado anteriormente por uno mismo o por otras personas, no hay que limitarse a soluciones convencionales o que hayan funcionado bien en el pasado. Si se ocurren pocas cosas, puede pensarse en cómo resolvería el problema alguna persona a la que

se tiene en consideración. No hay que darse por vencido demasiado pronto. Si es necesario, puede tomarse un descanso (a no ser que el problema requiera una solución inmediata) y volver a la tarea más tarde.

- La crítica queda diferida. La evaluación crítica de las soluciones es importante para la toma de decisión, pero no para la generación de soluciones, ya que limita el número de estas. Por tanto, hay que dejar volar la imaginación e intentar conseguir un gran número de ideas originales sin pensar en si serán apropiadas o factibles. Cuanto más disparatada la idea, mejor. Una idea "ridícula" puede ser modificada más tarde para producir una solución muy buena que de otra manera no habría sido descubierta.
- **Variedad.** Se trata de lograr la mayor variedad posible de tipos de soluciones. Para ello, conviene escribir todas las soluciones y clasificarlas según el tipo de estrategia o aproximación que representan para resolver el problema. Otros tipos de soluciones serían enseñarle modos alternativos de solucionar los conflictos con su hermano y premiarle por no pegar. Otro ejemplo sería la persona que para manejar el estrés ha pensado en soluciones como relajarse, respirar controladamente y hacer ejercicio físico, las cuales implican reducción de la activación somática. Otras posibles estrategias serían reducir las preocupaciones (distracción, fijar un tiempo limitado para preocuparse) y modificar los pensamientos negativos (desafiar su validez, emplear autoinstrucciones). Si una estrategia está representada por pocas

soluciones específicas, debe intentarse generar más soluciones. Luego, hay que intentar pensar en nuevas estrategias que no estén representadas por ninguna de las soluciones y generar nuevas soluciones para dichas estrategias.

Si a una persona no se le ocurren soluciones para un problema, existen algunas alternativas: a) Pedirle que piense cómo resolvería el problema otra persona b) Se podría proponer una o dos soluciones claramente inapropiadas con el fin de potenciar el principio de la crítica diferida y favorecer así el surgimiento de más soluciones. En cambio, si de entrada se ofrece alguna solución buena, es posible que la persona se aferre a la misma y no piense en más alternativas. c) Cuando, a pesar de todos los intentos, a una persona no se le ocurren soluciones para un problema, se le puede sugerir alguna posible solución o soluciones correctas.

Aumento de la cantidad y variedad de las soluciones. Una vez que se tenga una lista de soluciones siguiendo los principios enumerados arriba, puede aumentarse la cantidad y calidad de las mismas mediante los siguientes procedimientos:

- **Modificaciones.** Examinar la lista de soluciones y considerar qué cambios y adiciones pueden hacerse para mejorar las soluciones existentes o generar nuevas soluciones.
- **Combinaciones.** Examinar la lista de soluciones y considerar cómo se pueden combinar soluciones individuales para producir nuevas soluciones.
- **Imaginación.** Imaginarse a sí mismo afrontando la situación problemática y alcanzando la meta. Alternativamente, imaginarse

cómo actúa un modelo o persona eficiente que es similar a uno mismo en ciertos aspectos, pero que sabe manejar bien la situación problemática.

Búsqueda de ayuda en caso necesario. Con problemas graves o difíciles puede ser necesario buscar información o ayuda sobre las posibles soluciones acudiendo a libros, expertos o profesionales. Este será el caso cuando: a) No se pueda pensar en ninguna posible solución después de haberlo intentado durante algún tiempo. b) La lista de soluciones sea muy limitada. c) Se descubra posteriormente que ninguna de sus soluciones es satisfactoria. Es importante obtener información no sólo de las posibles soluciones, sino también de los pros y contras de cada una de ellas.

D. Toma de decisiones.

Una vez generado un número suficiente de posibles soluciones, se trata de ver cuál o cuáles de ellas son las más adecuadas para lograr la meta propuesta, al tiempo que se maximizan los beneficios significativos y se reducen los costes.

Tras examinar la lista de soluciones, se eliminan: a) aquellas cuya realización conlleva obviamente consecuencias negativas inaceptables y b) aquellas que no sean factibles, ya sea por falta de habilidad, falta de recursos u otros obstáculos. Los pasos a seguir son los siguientes:

Anticipación de los resultados de las soluciones. Se trata de escribir las principales consecuencias significativas que es probable que tenga cada solución, ya que esto facilitará su evaluación posterior. Hay que tener en cuenta las consecuencias probables, no las que es improbable que ocurran. Deben considerarse los siguientes tipos de consecuencias:

- Positivas (beneficios, ganancias) y negativas (costos, pérdidas).
- A corto y a largo plazo.
- Personales por ejemplo (eficacia esperada de la solución; tiempo y esfuerzo requeridos; efectos en el bienestar emocional, físico, psicológico y económico; efectos en otras metas personales y valores) y sociales por ejemplo (efectos en el bienestar personal y social de otros, en los derechos de otros, en las relaciones interpersonales, en la reputación, estatus y prestigio de otros).

Evaluación de las soluciones. Se trata de juzgar y comparar las distintas soluciones alternativas. Una forma sería ponderar cada una de las consecuencias positivas (ventajas) y negativas (inconvenientes) esperadas de cada solución Becoña, (1996) Por ejemplo, para cada solución se valoran de 0 a 10 cada una de sus ventajas e inconvenientes; luego la puntuación total correspondiente a los inconvenientes se resta de la puntuación total correspondiente a las ventajas. Finalmente, se elige aquella solución que tiene una puntuación positiva global más alta.

E. Aplicación de la solución.

Una vez que se tiene elaborado el plan de acción, es hora de poner en práctica la solución y comprobar en qué medida funciona. Para comprobar si la solución funciona, hay que ponerla en práctica. Es en este momento cuando se pueden experimentar obstáculos inesperados ya sean de tipo ambiental (oposición o falta de apoyo por parte de otras personas) o personal (inhibiciones emocionales, falta de habilidades, déficit de motivación, creencias erróneas). Si estos obstáculos impiden la realización de la solución, hay que estudiar la forma de superarlos y actuar en

consecuencia. Si esto no es posible o falla, puede buscarse otra solución que pueda ser ejecutada más eficazmente.

Algunas personas tienden a postergar la puesta en marcha de la solución elegida. Burns (2000) ofrece varias técnicas útiles para abordar la posposición: a) Analizar los motivos que se tienen para la misma. b) Analizar los pros y contras de la posposición y del comenzar hoy. Es importante empezar por las ventajas de la posposición y las desventajas de comenzar a actuar; de este modo, la persona toma conciencia de lo que le frena y puede aumentar su motivación para cambiar. c) Técnica de abogado del diablo: los jefes o líderes expresan cada uno de los pensamientos negativos del trabajador y este los rebate (esto requiere una reestructuración cognitiva previa). d) Sustituir los pensamientos que interfieren en la tarea por pensamientos orientados a la tarea. e) Adoptar un plan de acción que incluya comenzar a actuar, aunque no haya una gran motivación, decidir cuándo se empezará, descomponer en pequeños pasos la actividad postergada y reforzarse por los progresos.

Autorregistro. Conviene observar y registrar en un papel la aplicación de la solución y los resultados que se van obteniendo. Deben seleccionarse una o más medidas apropiadas para ver si se van consiguiendo resultados. Además, es muy útil confeccionar un gráfico que permita observar el grado de progreso.

Autoevaluación. Tras un tiempo suficiente de aplicar la solución, se evalúan los resultados empleando los mismos criterios y procedimiento de calificaciones utilizadas previamente para juzgar cada solución; por ejemplo, resolución del problema, tiempo y esfuerzo requeridos,

consecuencias personales y consecuencias para los demás. En función de los resultados de la autoevaluación, se lleva a cabo uno de los dos siguientes procesos:

- **Autorreforzamiento.** Si se está satisfecho del grado de coincidencia entre los resultados obtenidos y los resultados anticipados, puede uno felicitarse a sí mismo o recompensarse con la realización de alguna actividad preferida o la compra de algún regalo. Además, se obtienen los beneficios de haber resuelto el problema y la consiguiente satisfacción.
- **Averiguación y corrección.** Si existe una discrepancia insatisfactoria entre los resultados obtenidos y los resultados anticipados, hay que considerar los siguientes puntos: a) ¿Son exactos los datos en que se fundamenta la evaluación de fracaso? b) ¿Se llevó a cabo la solución del modo previsto? (Si ciertos obstáculos lo impidieron, habrá que pensar en modos de superarlos.) c) ¿Hay señales de cambio o progreso que quizá no se hayan descubierto?

Si se descartan estas otras posibles interpretaciones, hay que volver al proceso de resolución de problemas y determinar qué correcciones deben hacerse: consideración de aspectos pasados por alto en la formulación del problema, modificación de las metas, búsqueda o prueba de nuevas soluciones, etc. Si no se tiene éxito tras varios intentos, lo mejor es reformular el problema como uno que debe ser aceptado o buscar ayuda por parte de otras personas que tengan mayores conocimientos sobre el problema.

Pasos para una solución eficaz de problemas:

1. ¿Cuál es el problema? Esto es, ¿cuál es la situación actual, ¿cómo le gustaría que fuera y qué obstáculos le impiden alcanzar esta situación ideal?
2. ¿Qué meta desea alcanzar? ¿Es realista y alcanzable?
3. ¿Qué posibles soluciones hay para este problema? Tenga en cuenta lo siguiente: a) aplazar la crítica (las soluciones “locas” son bienvenidas), b) genere tantas soluciones como pueda, c) genere soluciones de distinto tipo.
4. ¿Cuál es la mejor solución (no la solución perfecta)? Específicamente, decida qué solución responde mejor a las siguientes preguntas: a) ¿En qué medida resolverá su problema? b) ¿Puede llevarla a cabo realmente? ¿Cuánto tiempo y esfuerzo supondrá? c) ¿Cuáles son las consecuencias de esta solución para usted a corto y largo plazo? d) ¿Cuáles son las consecuencias de esta solución para otros a corto y largo plazo?
5. ¿Cómo llevará a cabo esta solución? Esto es, ¿qué pasos necesita seguir para aplicarla?
6. ¿Cómo sabrá si la solución funciona? ¿Qué indicadores empleará para saber si las cosas van tal como estaban planeadas?

2.3. Definición de términos básicos.

- **Actividad/tarea:** términos sinónimos, aunque se acostumbra tratar a la tarea como una acción componente de la actividad. en general son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr

un resultado concreto en un plazo determinado. son finitas, aunque pueden ser repetitivas

- **Análisis:** acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo.
- **Controlar:** acto de medir y registrar los resultados alcanzados por un agente del sistema organizacional en un tiempo y espacio determinados.
- **Coordinar:** acto de intercambiar información entre las partes de un todo. opera vertical y horizontalmente para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo.
- **Diagnóstico:** identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.
- **Dirigir:** acto de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.
- **Eficacia:** indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.
- **Eficiencia:** indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados.
- **Estrategia:** en un proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual.

- **Evaluar:** acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.
- **Función:** mandato formal permanente e impersonal de una organización o de un puesto de trabajo.
- **Gerencia:** función mediante la cual las empresas y el estado logran resultados para satisfacer sus respectivas demandas.
- **Manual:** documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables.
- **Manual de funciones:** documento similar al manual de organización. contiene información válida y clasificada sobre las funciones y productos departamentales de una organización. su contenido son y descripción departamental, de funciones y de productos
- **Manual de organización:** documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura, funciones y productos departamentales de una organización. su contenido son organigramas y descripción departamental, de funciones y de productos.
- **Organizar:** acto de acopiar e integrar dinámica y racionalmente los recursos de una organización o plan, para alcanzar resultados previstos mediante la operación.
- **Planificación:** proceso racional y sistémico de preveer, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

- **Planificación administrativa:** proceso racional de previsión, estructuración, diseño y asignación óptima de recursos de las organizaciones, para que alcancen resultados en un tiempo y espacio dados.
- **Planificación socioeconómica:** proceso racional y continuo de previsión, organización y uso de recursos escasos, para alcanzar objetivos y metas sociales y económicas en un tiempo y espacio predeterminados.
- **Política:** conjunto de estrategias, normas y parámetros de una organización, que orientan la actuación de los funcionarios para alcanzar sus objetivos y metas en un lugar y plazo dados. es un marco general de actuación.
- **Presupuesto:** plan financiero de ingresos y egresos de corto plazo conformado por programas, proyectos y actividades a realizar por una organización, presentándose en determinadas clasificaciones.
- **Recursos:** son los medios que se emplean para realizar las actividades. por lo general son seis: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.

2.4. Formulación de hipótesis.

2.4.1. Hipótesis general.

Existe relación entre la toma de decisiones y el proceso de resolución de problemas en la administración de la región de educación - pasco.

2.4.2. Hipótesis específicas.

Existe relación entre el proceso de resolución de problemas y el del compromiso en la administración de la Región de Educación - Pasco.

Existe relación entre el proceso de resolución de problemas y la flexibilidad de los planes en la administración de la región de educación - Pasco.

Existe relación entre el proceso de resolución de problemas y el impacto humano en la administración de la Región de Educación - Pasco.

2.5. Identificación de variables.

Variable n° 1: toma de decisiones.

según koontz, (1998) la toma de decisiones se define como la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan un compromiso de recursos de dirección o reputación.

Dimensiones:

- Compromiso en la administración.
- Flexibilidad de los planes.
- Impacto humano.

Variable N° 2: Proceso de resolución de problemas.

Para D'' Zurilla, (1993) es ayudar a la persona a identificar y resolver los problemas actuales de su vida que son antecedentes de respuestas desadaptativas y, al mismo tiempo, caso de ser necesario, enseñar a la persona habilidades generales que le permitirán manejar más eficaz e independientemente futuros problemas.

Dimensiones:

- Orientación y actitud hacia los problemas.
- Definición y formulación del problema.
- Generación de soluciones o alternativas.
- Aplicación de la solución.

2.6. Definición operacional de las variables e indicadores.

Variab les	Concepto	Definición operacional	Dimensio nes	Indicadores	Ítem s
TOMA DE DECISIONES	(Koontz, 1998) Es la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan un compromiso de recursos de dirección o reputación	Son acciones que determina el nivel de decisión personal y organizacional. Se empleará la escala de Likert para medir la variable toma de decisiones en base a los valores 0: no / 1: a veces / 2: habitualmente / 3: siempre	Compromiso en la administración.	Control de los recursos.	1-6
			Flexibilidad de los planes.	Desarrollo de la organización.	7-12
			Impacto humano	Ejecución de los planes.	13-18
				Políticas de trabajo. Factores sociales.	

PROCESO DE RESOLUCION DE CONFLICTOS.	(D'Zurilla, 1993) es ayudar a la persona a identificar y resolver los problemas actuales de su vida que son antecedentes de respuestas adaptativas y, al mismo tiempo, caso de ser necesario, enseñar a la persona habilidades generales que le permitirán manejar más eficaz e independientemente futuros problemas.	Son capacidades para poder dar respuesta positiva ante una situación adversa. Se empleará la escala de Likert para medir la variable el proceso de resolución de problemas en base a los valores 0: Nada en absoluto / 1: Escasamente / 2: Moderadamente / 3: Bastante 5: Completamente.	Orientación y actitud hacia los problemas.	Valora las soluciones esperadas.	1-3	
					Genera respuestas inmediatas.	4-6
				Definición y formulación del problema.		7-8
					Diagnostica el nivel del problema.	9-10
				Generación de soluciones o alternativas.	Motiva la autoestima.	11-12
					Eficiencia en las soluciones.	13-14
				Aplicación de la solución.		15-17
					Innovación de las soluciones.	18-20
					Elaboración del plan de acción.	
					Comprobación de las soluciones.	

CAPITULO III.

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

3.1. Tipo de investigación.

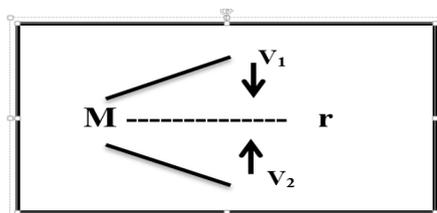
Según Hernández (2014), el tipo de investigación empleado fue el no experimental, ya que no se empleará la manipulación de las variables, solo se observará la realidad de la investigación en su forma natural, con un nivel básico para esta investigación.

3.2. Métodos de investigación.

Según Hernández (2014), este método se utiliza el método cuantitativo y con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Al final, con los estudios cuantitativos se intenta explicar y predecir los fenómenos investigados buscando regularidades y relaciones causales entre elementos.

3.3. Diseño de investigación.

Hernández (2014), se aplicará el diseño correlacional, para determinar la relación directa o significativa de las variables y sus dimensiones. Esquematizando el diseño de la siguiente manera:



SÍMBOLO	DÓNDE	ES
V ₁	Variable 1	Toma de decisiones.
V ₂	Variable 2	Proceso de resolución de conflictos
R	Relación	Relación entre V ₁ y V ₂

3.4. Población y muestra.

3.4.1. Población.

Se empleó una población de 80 trabajadores administrativos y directivos de las diversas oficinas de la DRE-Pasco.

Cuadro N^o 1. Personal administrativo DRE –Pasco 2017.

Oficinas	Personal		N ^o	%
	Varones	Mujeres		
Dirección	2	3	5	12,5
Asesoría jurídica	5	2	7	8,8
Secretaría General	10	8	18	23
Administración	10	3	25	31,3
Gestión pedagógica	8	3	11	13,8
Gestión Institucional	10	4	14	18
Total	45	35	80	100

Fuente: CAP – 2017 DRE-Pasco.

3.4.2. Muestra.

La muestra se caracteriza por ser no probabilístico, de tipo por conveniencia lo que significa 28 trabajadores administrativos y directivos de la DRE -

Pasco. Según Sánchez, (2017).se selecciona la muestra en razón a la opinión o interés del investigador.

Cuadro N^o 2. Personal administrativo DRE –Pasco 2017

Oficinas	Personal		N°	%
	Varones	Mujeres		
Dirección	1	1	2	7
Asesoría jurídica	1	1	2	7
Secretaría general	4	4	8	29
Administración	4	1	5	18
Gestión pedagógica	3	2	5	18
Gestión Institucional	4	2	6	21
Total	17	11	28	100

Fuente: CAP – 2017 DRE-Pasco.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.5.1. Técnicas e instrumentos.

Se emplearon las siguientes:

Técnicas	Concepto.	Instrumentos	Concepto.
Encuesta	Según (Cea, 1999) es la ejecución en el mismo lugar de las preguntas a las personas indicadas para recoger la información define la encuesta como la aplicación o puesta en práctica de manera escrita y oral.	Cuestionario	Según se refiere (Cerda, 1991) a un conjunto de preguntas que se realiza en un interrogatorio, sin un orden formal determinado.

Análisis documental	Ayuda a copilar la información sobre la conceptualización de las variables y sus dimensiones, a través de documentos y bibliografía.	Fichas de Análisis.	(Cerde, 1991) Recogen la información de forma textual de las bibliografías y fuentes empleadas en la investigación.
----------------------------	--	----------------------------	--

3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Los resultados obtenidos a nivel de los instrumentos de recolección de datos, tendrán el siguiente proceso de análisis.

- Categorización de las preguntas en los cuestionarios a emplear durante la recolección de datos.
- Codificación de los valores establecidos en el cuestionario por cada variable.
- Elaboración de la sabana de datos obtenido por los cuestionarios y su respectiva suma de valores para el procesamiento estadístico.
- Procesamiento manual para hallar los datos ponderados por cada cuestionario y pregunta delimitada por las dimensiones.
- Presentación de los datos obtenidos de manera general, a través de las tablas y gráficos de interpretación.
- Presentación de los resultados obtenidos en la prueba de hipótesis empleando el software Spss. V. 23.
- Resultados de las correlaciones entre las variables y las dimensiones “r” Pearson.

3.7. Tratamiento estadístico.

Para el procesamiento de datos se empleará el estadístico Spss. V 23; el Stand Graphics XVI, para hallar la prueba de hipótesis de acuerdo a las correlaciones “r” de Pearson, t de student y l ubicación de los valores determinantes en la curva de Gauss.

3.8. Selección y validación del instrumento de investigación.

La validación se dio por el criterio de juicio de expertos, para este caso se pidió la evaluación profesional de tres (3) expertos que corroboraron la relación de constructo de los ítems empleados.

a) **Toma de decisiones** (propuesta por Díaz F., 2007), fue validado de una manera sistemática mediante la elaboración y selección de los ítems que expresaban la esencia de cada factor, luego fue examinada por medio de un análisis de ítems de un grupo piloto, la cual fue aplicada a 15 sujetos que fueron encuestados y escogidos aleatoriamente. La confiabilidad fue según el coeficiente de Alfa de Cronbach fue de 0.724 de un total de 20 preguntas, lo que nos indica que existe una alta confiabilidad en que el instrumento pueda reportar datos verdaderos de acuerdo a la presente investigación, ya que se encuentra en los valores entre 0 y 1, y un valor mayor a 0,6 indica que el instrumento es confiable, por tanto, la fiabilidad es alta, entonces el instrumento es confiable.

a) **Resolución de conflictos**, mediante el cual se determinó el nivel de resolución de conflictos.

Este cuestionario consta de un total de 20 ítems y evalúa cuatro dimensiones las cuales son: orientación y actitud hacia la resolución de conflictos., Definición y formulación de los conflictos., Generación de

soluciones y alternativas y Aplicación de soluciones. Para la calificación del cuestionario se tuvo en cuenta lo siguientes criterios:

0 = Deficiente

1 = Regular

2 = Bueno

El puntaje total obtenido del cuestionario de resolución de conflictos y de acuerdo a los puntajes obtenidos se establecieron a los docentes en los niveles: destacado, bueno, regular y deficiente.

Este cuestionario ha sido aplicado bajo la supervisión del investigador, en la cual los ítems han sido elaborados de acuerdo a la realidad investigada y no tuvieron dificultad para resolverlo.

La confiabilidad fue según el coeficiente de Alfa de Cronbach fue de 0.724 de un total de 20 preguntas, lo que nos indica que existe una alta confiabilidad en que el instrumento pueda reportar datos verdaderos de acuerdo a la presente investigación, ya que se encuentra en los valores entre 0 y 1, y un valor mayor a 0,6 indica que el instrumento es confiable, por tanto, la fiabilidad es alta, entonces el instrumento es confiable.

3.9. Orientación ética.

Se dio cumplimiento con mantener en total anonimato la identidad de los participantes y sus posibles respuestas, así mismo se ha dado cumplimiento a las directivas del reglamento interno de sustentación de la Escuela de Post Grado de la Universidad Daniel Acides Carrión de Pasco.

CAPITULO IV.

RESULTADOS Y DISCUCIÓN.

4.1. Descripción del trabajo de campo.

El presente trabajo de investigación fue un proceso que se desarrolló, con la identificación de las principales variables de estudio y su posterior operacionalización, para poder hallar las dimensiones, indicadores y la formulación de las preguntas en base a esta distribución categórica; para ello se aplicó como técnica de recolección de datos la encuesta con su instrumento el cuestionario, que consta de 20 preguntas para los dos instrumentos distribuidas entre las dimensiones de acuerdo al peso estipulado por el investigador, se aplicó a 28 participantes que fueron escogidos intencionalmente en la Dirección

Regional de Educación Pasco, durante el año 2017, lo que resolvieron el cuestionario en un momento estipulado (Transaccional o transversal), para luego ser cuantificados a través de la matriz de datos y hallar los valores ponderados, e iniciar el trabajo de procesamiento de datos para su respectiva medición.

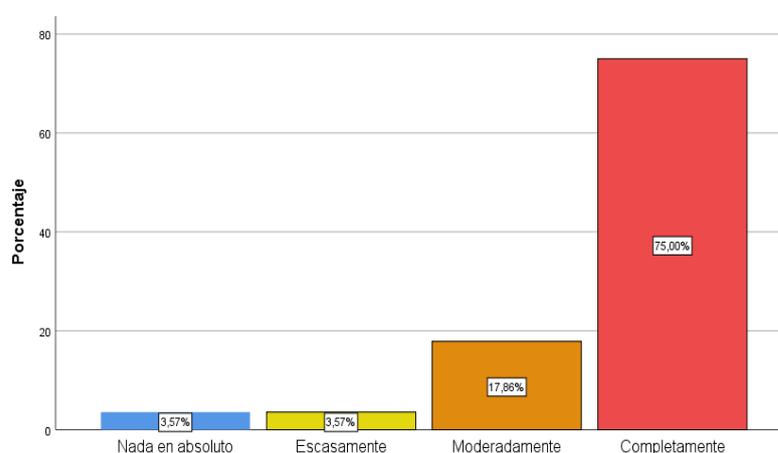
4.2. Presentación, análisis e interpretación de datos.

Los resultados obtenidos en base a la cuantificación de los datos obtenidos por los cuestionarios de estudio, tomando como referencia la descripción general de las variables, arrojaron las siguientes frecuencias y sus correspondientes porcentajes:

Cuadro N° 3. Distribución de frecuencias y porcentaje de la variable Resolución de conflictos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada en absoluto	1	3,6	3,6	3,6
	Escasamente	1	3,6	3,6	7,1
	Moderadamente	5	17,9	17,9	25,0
	Completamente	21	75,0	75,0	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Gráfico N° 1 Distribución de frecuencias y porcentaje de la variable Resolución de conflictos



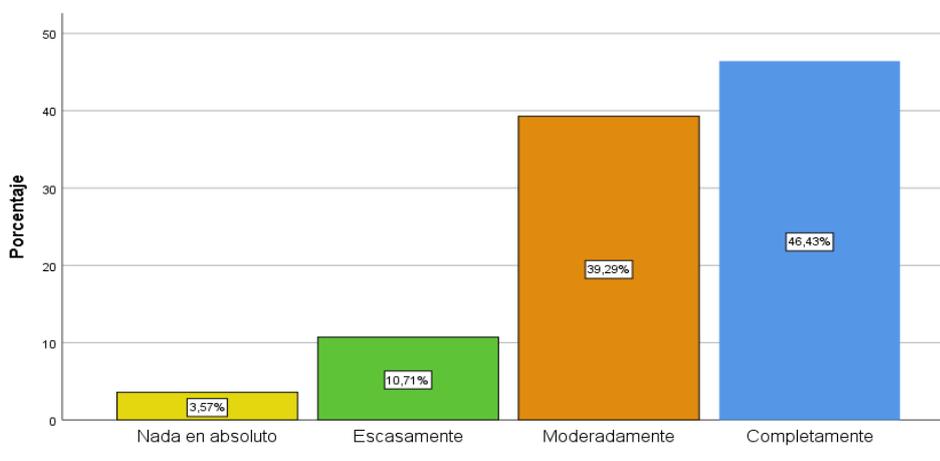
Interpretación.

De los resultados hallados para la variable resolución de conflictos, de un total de 5 preguntas establecidas en el cuestionario, con valores categóricos de 1: Nada en absoluto; 2: Escasamente; 3: Moderadamente y 4: Siempre. Aplicado a 28 trabajadores administrativos y sus correspondientes directivos que corresponde al 100% de la muestra, se ha podido alcanzar una puntuación de 3,6 % que nada en absoluto la resolución de los conflictos es parte indispensable para la función administrativa dentro de las áreas de trabajo que de ellos depende, así mismo que al 17,9%; mencionan claramente que moderante la resolución de conflictos es un factor importante en la orientación y actitud hacia los problemas para el trabajo administrativo y un 75 % está completamente de acuerdo que la resolución de conflictos tiene mucho que ver con la toma de decisiones en el ámbito administrativo dentro de la Dirección Regional de Educación de Pasco.

Cuadro N° 4. Distribución de frecuencias y porcentaje de la dimensión orientación y actitud hacia los conflictos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada en absoluto	1	3,6	3,6	3,6
	Escasamente	3	10,7	10,7	14,3
	Moderadamente	11	39,3	39,3	53,6
	Completamente	13	46,4	46,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Gráfico N° 2 Distribución de frecuencias y porcentaje de la dimensión orientación y actitud hacia los conflictos.



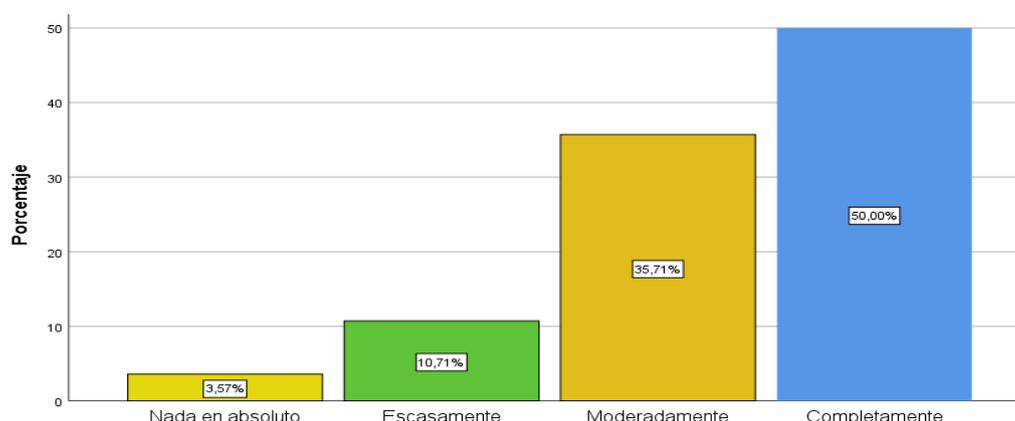
Interpretación.

De los resultados hallados para la dimensión orientación y actitud hacia los problemas, de un total de 5 preguntas establecidas en el cuestionario, con valores categóricos de 1: Nada en absoluto; 2: Escasamente; 3: Moderadamente y 4: Siempre. Aplicado a 28 trabajadores administrativos y sus correspondientes directivos que corresponde al 100% de la muestra, se ha podido alcanzar una puntuación de 3,6 % que respondieron que Nada en absoluto la toma de decisiones son indispensables en la orientación y actitud hacia los problemas, parte indispensable para la función administrativa dentro de las áreas de trabajo que de ellos depende, así mismo que al 39,3%; mencionan claramente que moderante la toma de decisiones es un factor importante en la orientación y actitud hacia los problemas para el trabajo administrativo y un 46,4% está completamente de acuerdo que la toma de decisiones en la orientación y actitud hacia los problemas que de todos funcionarios de la Dirección Regional de Educación de Pasco.

Cuadro N^o 5. Distribución de frecuencias y porcentaje de la dimensión definición y formulación del conflictos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada en absoluto	1	3,6	3,6	3,6
Escasamente	3	10,7	10,7	14,3
Moderadamente	10	35,7	35,7	50,0
Completamente	14	50,0	50,0	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Gráfico N° 3 Distribución de frecuencias y porcentaje de la dimensión definición y formulación del conflictos.



Interpretación.

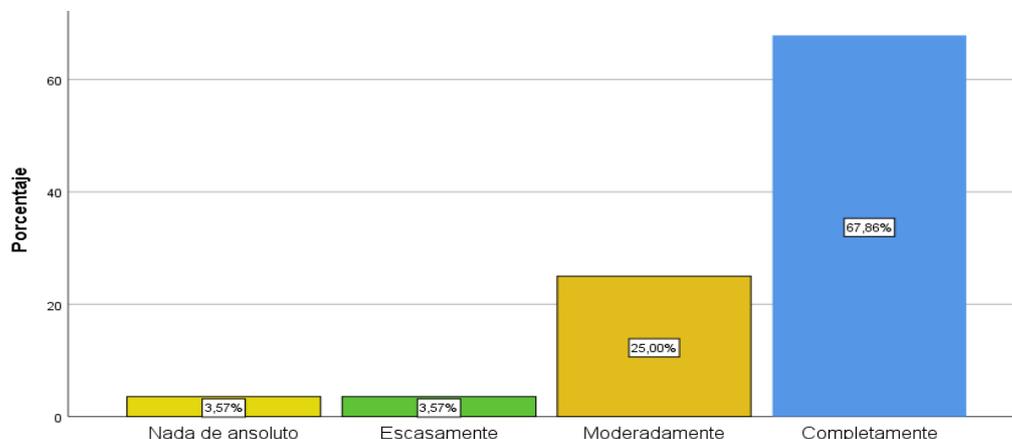
De los resultados hallados para la dimensión definición y formulación del problema, de un total de 5 preguntas establecidas en el cuestionario, con valores categóricos de 1: Nada en absoluto; 2: Escasamente; 3: Moderadamente y 4: Siempre. Aplicado a 28 trabajadores administrativos y sus correspondientes directivos que corresponde al 100% de la muestra, se ha podido alcanzar una puntuación de 3,6 % que respondieron que Nada en absoluto la toma de decisiones son indispensables para la definición y formulación del problema, parte indispensable para la función administrativa dentro de las áreas de trabajo que de ellos depende, así mismo que al 35,7%; mencionan claramente que moderante la toma de decisiones es un factor importante en la definición y formulación del problema para el trabajo administrativo y un 50% está completamente de acuerdo que la toma de decisiones en la orientación y para la definición y formulación del problema que de todos funcionarios de la Dirección Regional de Educación de Pasco.

Cuadro N° 6. Distribución de frecuencias y porcentaje de la dimensión generación de soluciones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada de ansoluto	1	3,6	3,6	3,6
	Escasamente	1	3,6	3,6	7,1
	Moderadamente	7	25,0	25,0	32,1
	Completamente	19	67,9	67,9	100,0

Total	28	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Gráfico N° 4 Distribución de frecuencias y porcentaje de la dimensión generación de soluciones.



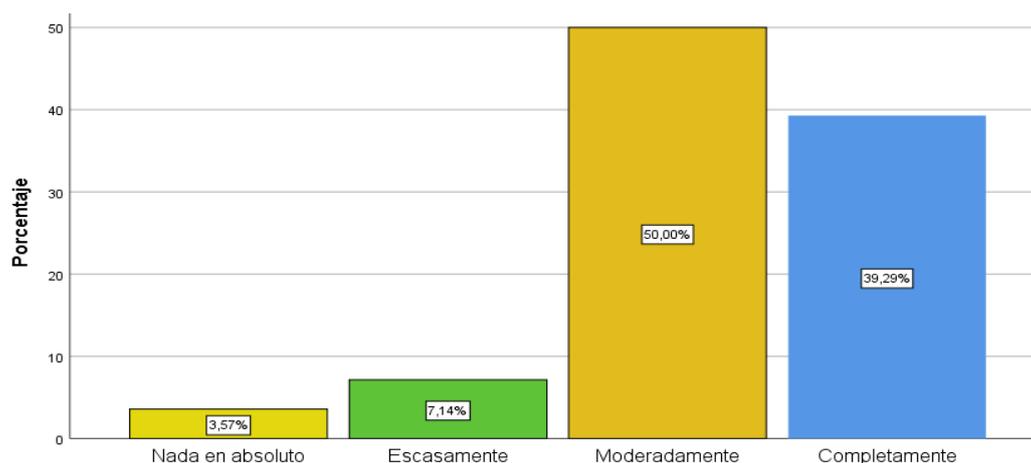
Interpretación.

De los resultados hallados para la dimensión generación de soluciones, de un total de 5 preguntas establecidas en el cuestionario, con valores categóricos de 1: Nada en absoluto; 2: Escasamente; 3: Moderadamente y 4: Siempre. Aplicado a 28 trabajadores administrativos y sus correspondientes directivos que corresponde al 100% de la muestra, se ha podido alcanzar una puntuación de 3,6 % que respondieron que Nada en absoluto la toma de decisiones son indispensables para la aplicación de la solución, parte indispensable para la función administrativa dentro de las áreas de trabajo que de ellos depende, así mismo que al 39,3%; mencionan claramente que moderante la toma de decisiones es un factor importante en aplicación de la solución para el trabajo administrativo y un 50% está completamente de acuerdo que la toma de decisiones en la orientación y para aplicación de la solución que de todos funcionarios de la Dirección Regional de Educación de Pasco.

Cuadro N^o 7. Distribución de frecuencias y porcentaje de la dimensión aplicación de la solución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada en absoluto	1	3,6	3,6	3,6
	Escasamente	2	7,1	7,1	10,7
	Moderadamente	14	50,0	50,0	60,7
	Completamente	11	39,3	39,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Gráfico N^o 5 Distribución de frecuencias y porcentaje de la dimensión aplicación de la solución.



Interpretación.

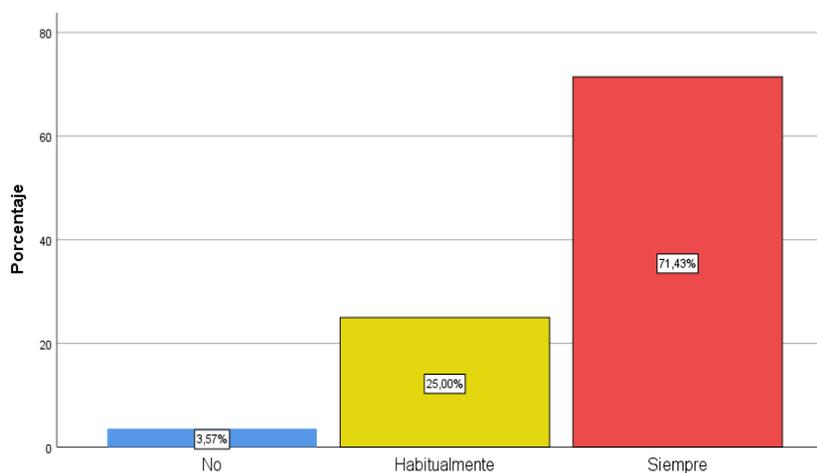
De los resultados hallados para la dimensión aplicación de la solución., de un total de 5 preguntas establecidas en el cuestionario, con valores categóricos de 1: Nada en absoluto; 2: Escasamente; 3: Moderadamente y 4: Siempre. Aplicado a 28 trabajadores administrativos y sus correspondientes directivos que corresponde al 100% de la muestra, se ha podido alcanzar una puntuación de 3,6 % que respondieron que Nada en absoluto la toma de decisiones son indispensables para la aplicación de la solución, parte indispensable para la función administrativa dentro de las áreas de trabajo que de ellos

depende, así mismo que al 39,3%; mencionan claramente que moderante la toma de decisiones es un factor importante en aplicación de la solución para el trabajo administrativo y un 50% está completamente de acuerdo que la toma de decisiones en la orientación y para aplicación de la solución que de todos funcionarios de la Dirección Regional de Educación de Pasco.

Cuadro N° 8. Distribución de frecuencias y porcentaje de la variable

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	1	3,6	3,6	3,6
	Habitualmente	7	25,0	25,0	28,6
	Siempre	20	71,4	71,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Gráfico N° 6 Distribución de frecuencias y porcentaje de la variable Toma de decisiones.



Interpretación.

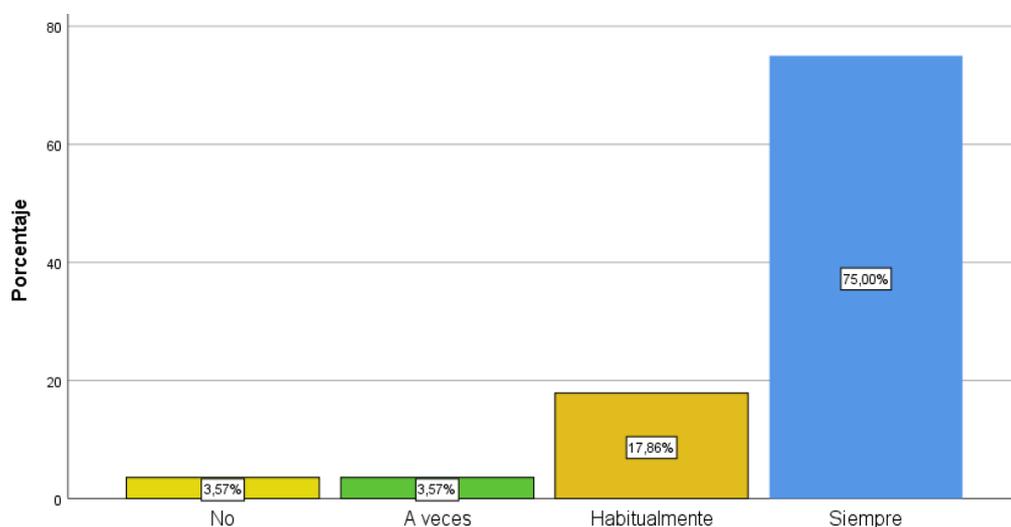
Así mismo de los resultados hallados para la variable toma de decisiones, de un total de 18 preguntas establecidas en el cuestionario, con valores categóricos de 1: No; 2: A veces; 3: Siempre y 4: Siempre. Aplicado a 28 trabajadores administrativos y sus

correspondientes directivos que corresponde al 100% de la muestra, se ha podido alcanzar una puntuación de 3,57 % que respondieron que no conocen sobre la influencia de la toma de decisiones en los procesos de resolución de conflictos son resueltos de manera eficaz dentro de la función administrativa, así mismo el 71%; mencionan claramente que Siempre la toma de decisiones favorece eficazmente al trabajo administrativo de todos los funcionarios de la Dirección Regional de Educación de Pasco.

Cuadro N° 9. Distribución de frecuencias y porcentaje de la dimensión compromiso en la administración.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	1	3,6	3,6	3,6
	A veces	1	3,6	3,6	7,1
	Habitualmente	5	17,9	17,9	25,0
	Siempre	21	75,0	75,0	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Gráfico N° 7 Distribución de frecuencias y porcentaje de la dimensión compromiso en la administración.



Interpretación.

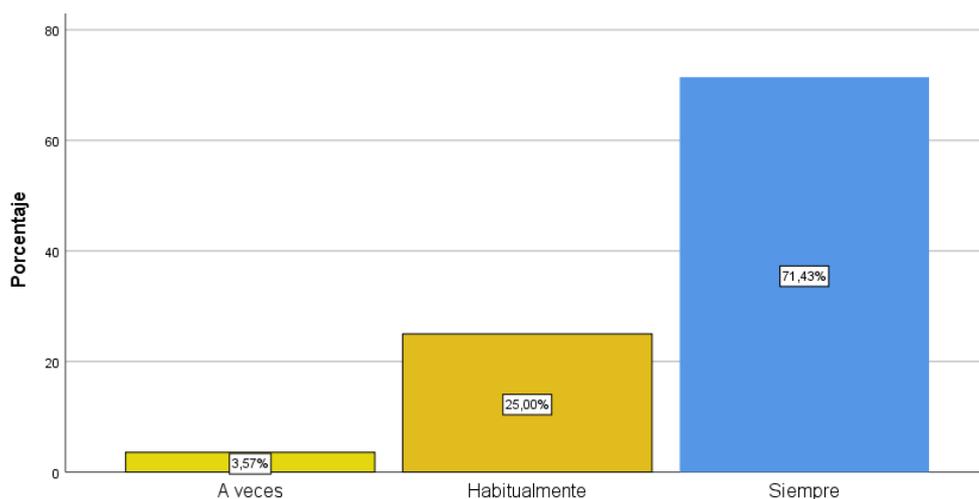
Así mismo de los resultados hallados para la dimensión compromiso en la administrativo, de un total de 18 preguntas establecidas en el cuestionario, con valores categóricos de 1: No; 2: A veces; 3: Habitualmente y 4: Siempre. Aplicado a 28 trabajadores

administrativos y sus correspondientes directivos que corresponde al 100% de la muestra, se ha podido alcanzar una puntuación de 6 participantes que simboliza el 3,8 % que respondieron que los compromisos en la administración no tiene relación en los proceso de resolución de conflictos, el 17,9 %; mencionan claramente que habitualmente los compromisos en la administración tienen relación con los proceso de resolución de conflictos y un 75% mencionan que Siempre los compromisos en la administración favorece eficazmente al trabajo administrativo de todos los funcionarios de la Dirección Regional de Educación de Pasco.

Cuadro N^o 10. Distribución de frecuencias y porcentaje de la dimensión Flexibilidad de los planes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	1	3,6	3,6	3,6
Habitualmente	7	25,0	25,0	28,6
Siempre	20	71,4	71,4	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Gráfico N^o 8 Distribución de frecuencias y porcentaje de la dimensión Flexibilidad de los planes.



Interpretación.

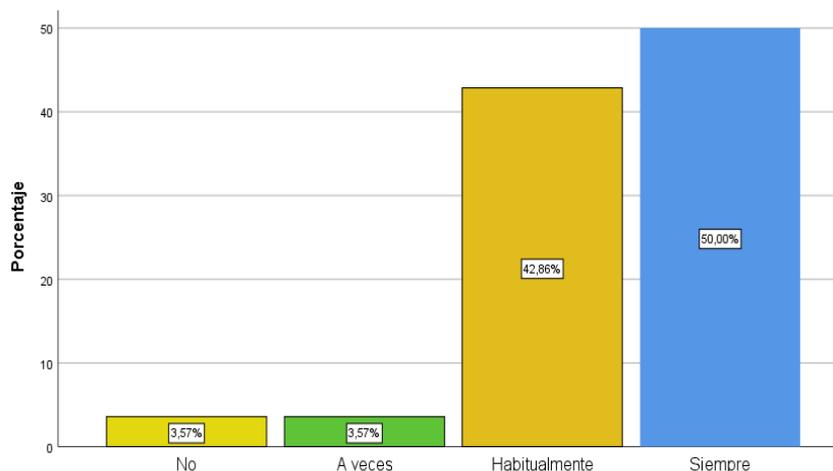
Así mismo de los resultados hallados para la dimensión, flexibilidad de los planes de un total de 18 preguntas establecidas en el cuestionario, con valores categóricos de 1: No;

2: A veces; 3: Habitualmente y 4: Siempre. Aplicado a 28 trabajadores administrativos y sus correspondientes directivos que corresponde al 100% de la muestra, se ha podido alcanzar una puntuación de 6 participantes que simboliza el 3,8 % que respondieron A veces la flexibilidad de los planes tiene relación con los proceso de resolución de conflictos, el 25%; mencionan claramente que habitualmente la flexibilidad de los planes tienen relación con los proceso de resolución de conflictos y un 71,4% mencionan que Siempre la flexibilidad de los planes favorece eficazmente al trabajo administrativo de todos los funcionarios de la Dirección Regional de Educación de Pasco.

Cuadro N^a 11. Distribución de frecuencias y porcentaje de la dimensión Impacto humano.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No	1	3,6	3,6	3,6
A veces	1	3,6	3,6	7,1
Habitualmente	12	42,9	42,9	50,0
Siempre	14	50,0	50,0	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Gráfico N^o 9 Distribución de frecuencias y porcentaje de la dimensión Impacto humano.



Interpretación.

Así mismo de los resultados hallados para la dimensión, flexibilidad de los planes de un total de 18 preguntas establecidas en el cuestionario, con valores categóricos de 1: No;

2: A veces; 3: Habitualmente y 4: Siempre. Aplicado a 28 trabajadores administrativos y sus correspondientes directivos que corresponde al 100% de la muestra, se ha podido alcanzar una puntuación de 6 participantes que simboliza el 3,8 % que respondieron A veces el impacto humano influye en los proceso de resolución de conflictos, el 42,9%; mencionan claramente que habitualmente el impacto humano influye con los proceso de resolución de conflictos y un 50% mencionan que Siempre el impacto humano favorece eficazmente al trabajo administrativo de todos los funcionarios de la Dirección Regional de Educación de Pasco.

4.2.1. Presentación de estadísticos.

Se muestra los datos estadísticos hallados de las dos variables, dentro de los lineamientos de medición de las pruebas de correlación, mostrando los principales estadísticos que se van a emplear para la medición o prueba de hipótesis, obteniendo los siguientes datos:

Cuadro N^a 12. Estadísticos de las variables de estudio.

		Toma_decisiones	Resolucion_problemas
N	Válido	20	20
	Perdidos	0	0
Media		99,05	95,25
Error estándar de la media		,555	,695
Mediana		99,00	95,50
Moda		97	95 ^a
Desviación estándar		2,481	3,110
Varianza		6,155	9,671
Rango		9	12
Mínimo		95	89
Máximo		104	101
Suma		1981	1905

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

4.2.2. Presentación de estadígrafos.

Los estadígrafos nos ayudan a verificar la distribución de los datos obtenidos por cada variable de estudio.

Cuadro N^a 13. Estadísticos de los estadígrafos de estudio.

N ^o	Toma de decisiones (X)	Proceso de resolución de conflictos(Y)	(X)	(Y)	(XY)
1	97	95	9409	9025	18627
2	99	95	9801	9025	19022
3	97	92	9409	8464	37649
4	96	92	9216	8464	17872
5	99	96	9801	9216	19217
6	97	90	9409	8100	37089
7	97	95	9409	9025	18633
8	98	93	9604	8649	18452
9	97	93	9409	8649	37085
10	99	97	9801	9409	19416
11	101	97	10201	9409	19819
12	100	98	10000	9604	39235
13	103	99	10609	9801	20625
14	102	99	10404	9801	20420
15	101	98	10201	9604	41045
16	95	89	9025	7921	17146
17	104	96	10816	9216	20249
18	101	101	10201	10201	37395
19	101	96	10201	9216	19633
20	97	94	9409	8836	18456
Total	1981	1905	196335	181635	497085

4.3. Prueba de hipótesis.

Para poder probar las hipótesis generales y específicas, entorno al planteamiento de los objetivos trazados, es necesario conocer las condiciones de la ejecución de las pruebas, teniendo en cuenta la metodología empelada en este proceso de investigación.

4.3.1. Condiciones.

Se tendrá en consideración las siguientes condiciones para poder desarrollar la prueba de hipótesis general y específica de la presente investigación:

<i>Confiabilidad</i>	<i>Margen de error</i>	<i>Valor critico</i>
95%	0,05	1,96

4.3.2. Prueba de normalidad.

Para poder decidir sobre la prueba de hipótesis a emplear, es necesario primero determinara el nivel de distribución de la normalidad de los datos estadísticos, para esto se empleara la prueba de normalidad de Shapiro Wilk, por tratarse de una muestra pequeña de 28 participantes, teniendo como criterio el valor de significancia $p=0,05$; de obtenido un valor de normalidad para la variable toma de decisiones es de Sig.= 0,259 y para la variable proceso de resolución de conflictos es de Sig. = 0,945, lo que demuestra que el valor de significancia de las variables es mayor al valor de $p=0,05 < \text{Sig.} = 0,259$ y $p=0,05 < \text{Sig.} = 0,945$; por lo tanto en base a este resultado se empleara la prueba de hipótesis de correlación “r” de Pearson para medir el nivel de relación entre las variables y la prueba “t” de Student para decidir la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas.

Cuadro N^a 14. Prueba de normalidad de las variables.

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Toma_decisiones	,196	20	,043	,942	20	,259
Resolucion_problemas	,118	20	,200*	,981	20	,945

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

4.3.2. Prueba de hipótesis general.

a. Presentación de la hipótesis.

Hipótesis alterna:

Existe relación entre la toma de decisiones y el proceso de resolución de conflictos en la administración de la región de educación - Pasco.

Hipótesis nula:

No existe relación entre la toma de decisiones y el proceso de resolución de conflictos en la administración de la región de educación - Pasco.

b. Prueba de correlación “r” Pearson.**Cuadro N^a 15. Correlación de las variables**

		Toma_decisiones	Resolucion_problemas
Toma_decisiones	Correlación de Pearson	1	,796**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	20
Resolucion_problemas	Correlación de Pearson	,796**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	20	20

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

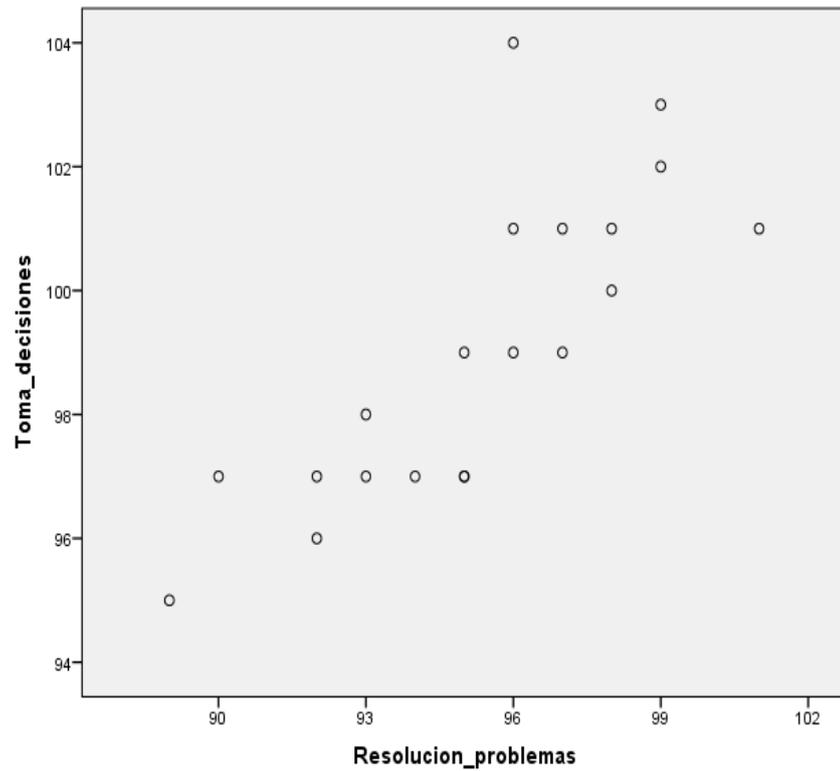
Del valor de correlación alcanzado por la prueba “r” de Pearson alcanzado entre las variables de estudio toma de decisiones y proceso de resolución de conflictos, se puede observar que la correlación entre estas es de $r=0,796$, lo que de acuerdo a los valores propuestos por Tabachnick, (2013); corresponde a una correlacion alta.

Cuadro N^a 16. Valores de correlación “r” Pearson.

$r = 1$	correlación perfecta.
$0'8 < r < 1$	correlación muy alta
$0'6 < r < 0'8$	correlación alta
$0'4 < r < 0'6$	correlación moderada
$0'2 < r < 0'4$	correlación baja
$0 < r < 0'2$	correlación muy baja
$r = 0$	correlación nula

c. Gráfico de dispersión de datos.

Gráfico N° 10 Dispersión de datos de las variables.



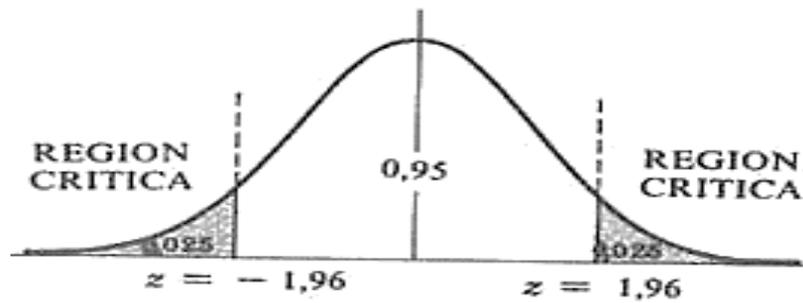
d. Prueba “t” Student.

Cuadro N° 17. Prueba “t” de las variables de estudio.

		Prueba de muestras emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Diferencias emparejadas							
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
			Inferior	Superior					
Par 1	Toma_decisiones - Resolucion_problemas	3,800	1,881	,421	2,920	4,680	9,036	19	,000

T= 9,036

Gráfico N° 11 Ubicación del resultado curva de Gauss.



e. Decisión estadística.

Determinado el nivel de correlación entre las variables resultando $r = 0,796$ que corresponde a un nivel de correlación alta y hallado la prueba de decisión $t = 9,036$, que de acuerdo a la ubicación en la curva de Gauss, se observa que está fuera de la aceptación de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, se concluye entonces que “Existe relación entre la toma de decisiones y el proceso de resolución de conflictos en la administración de la Región de Educación – Pasco”.

4.3.3. Prueba de hipótesis específicas N° 1.

a. Presentación de la hipótesis.

Hipótesis alterna:

Existe relación entre el proceso de resolución de conflictos y el del compromiso en la administración de la Región de Educación - Pasco.

Hipótesis nula:

No existe relación entre el proceso de resolución de conflictos y el del compromiso en la administración de la Región de Educación - Pasco.

b. Prueba de correlación “r” Pearson.

Cuadro N^a 18. Correlación de la variable y dimensión N^o 1

Correlaciones			
		Resolucion_p roblemas	Compromiso _administraci on
Resolucion_problemas	Correlación de Pearson	1	,613
	Sig. (bilateral)		,143
	N	20	7
Compromiso_administra cion	Correlación de Pearson	,613	1
	Sig. (bilateral)	,143	
	N	7	7

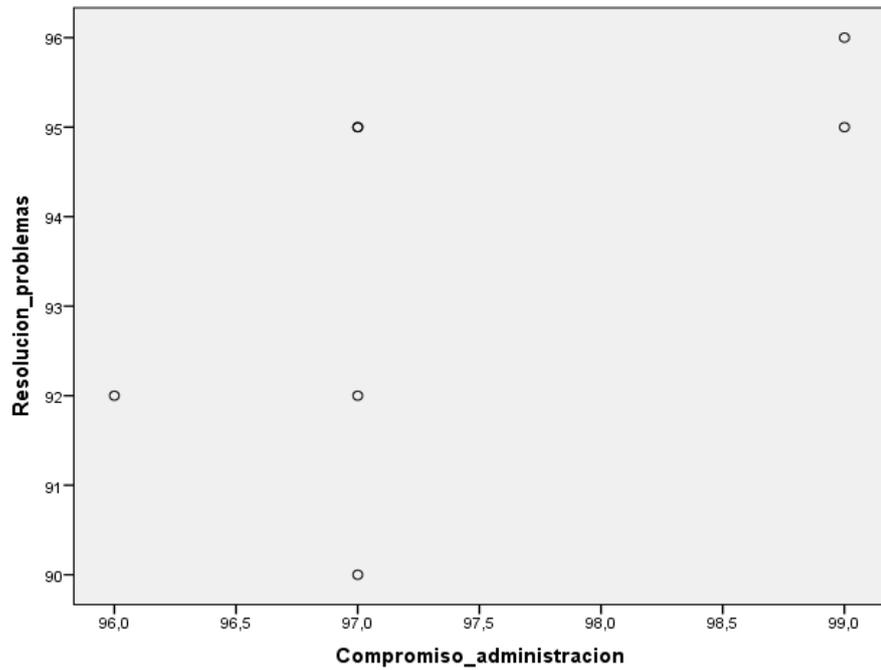
Del valor de correlación alcanzado por la prueba “r” de Pearson alcanzado entre las variables de estudio toma de decisiones y proceso de resolución de conflictos, se puede observar que la correlación entre estas es de $r=0,613$, lo que de acuerdo a los valores propuestos por Tabachnick, (2013); corresponde a una correlacion alta.

Cuadro N^a 19. Valores de correlación “r” Pearson.

$r = 1$	correlación perfecta.
$0'8 < r < 1$	correlación muy alta
$0'6 < r < 0'8$	correlación alta
$0'4 < r < 0'6$	correlación moderada
$0'2 < r < 0'4$	correlación baja
$0 < r < 0'2$	correlación muy baja
$r = 0$	correlación nula

c. Gráfico de dispersión de datos.

Gráfico N° 12 Dispersión de datos de la variable y dimensión N°1.

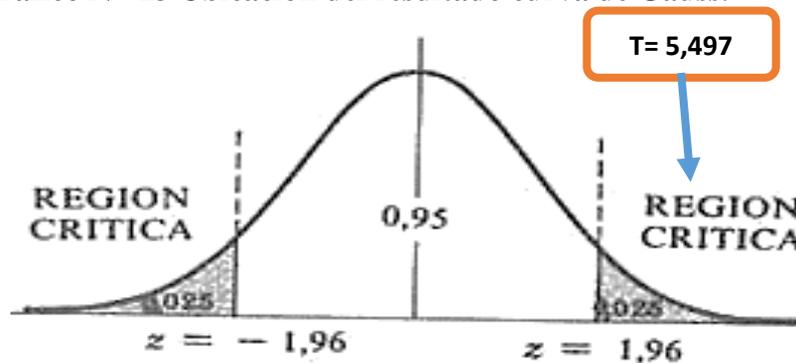


d. Prueba “t” Student.

Cuadro N° 20. Prueba “t” de las variables y dimensión N°1 de estudio.

		Diferencias emparejadas				t	gl	Sig. (bilateral)	
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
					Inferior				Superior
Par 1	Compromiso_administracion - Resolucion_problemas	3,857	1,773	,670	2,218	5,497	5,756	6	,001

Gráfico N° 13 Ubicación del resultado curva de Gauss.



e. Decisión estadística.

Determinado el nivel de correlación entre la variable y la dimensión N° 1, resultando $r=0,613$ que corresponde a un nivel de correlación alta y hallado la prueba de decisión $t=5,756$, que de acuerdo a la ubicación en la curva de Gauss, se observa que está fuera de la aceptación de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, se concluye entonces que “Existe relación entre el proceso de resolución de conflictos y el del compromiso en la administración de la Región de Educación - Pasco.

4.3.4. Prueba de hipótesis específicas N° 2.

a. Presentación de la hipótesis.

Hipótesis alterna:

Existe relación entre el proceso de resolución de conflictos y la flexibilidad de los planes en la administración de la Región de Educación - Pasco.

Hipótesis nula:

No existe relación entre el proceso de resolución de conflictos y la flexibilidad de los planes en la administración de la Región de Educación – Pasco.

b. Prueba de correlación “r” Pearson.

Cuadro N° 21. Correlación de la variable y dimensión N° 2.

		Correlaciones	
		Resolucion_p roblemas	Flexibilidad_p lanes
Resolucion_problemas	Correlación de Pearson	1	,900**
	Sig. (bilateral)		,006
	N	20	7
Flexibilidad_planes	Correlación de Pearson	,900**	1
	Sig. (bilateral)	,006	
	N	7	7

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

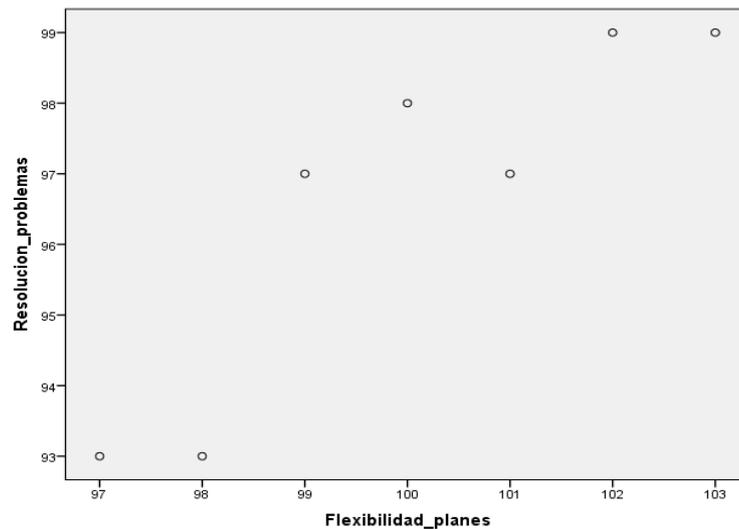
Del valor de correlación alcanzado por la prueba “r” de Pearson alcanzado entre las variables de estudio toma de decisiones y proceso de resolución de conflictos, se puede observar que la correlación entre estas es de $r=0,900$, lo que de acuerdo a los valores propuestos por Tabachnick, (2013); corresponde a una correlación muy alta.

Cuadro N^a 22. Valores de correlación “r” Pearson.

$r = 1$	correlación perfecta.
$0'8 < r < 1$	correlación muy alta
$0'6 < r < 0'8$	correlación alta
$0'4 < r < 0'6$	correlación moderada
$0'2 < r < 0'4$	correlación baja
$0 < r < 0'2$	correlación muy baja
$r = 0$	correlación nula

c. Gráfico de dispersión de datos.

Gráfico N^o 14 Dispersión de datos de la variable y dimensión N^o2.

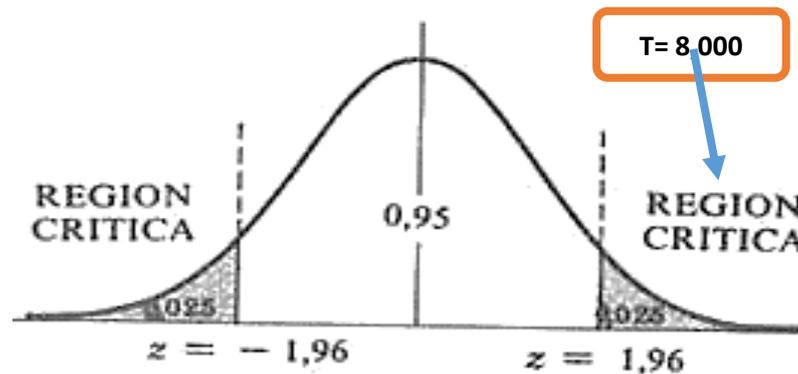


d. Prueba “t” Student.

Cuadro N° 23. Prueba “t” de las variables y dimensión N° 2 de estudio.

		Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	Flexibilidad_planes - Resolución_problemas	3,429	1,134	,429	2,380	4,477	8,000	6	,000

Gráfico N° 15 Ubicación del resultado curva de Gauss



e. Decisión estadística.

Determinado el nivel de correlación entre la variable y la dimensión N° 2, resultando $r = 0,900$ que corresponde a un nivel de correlación alta y hallado la prueba de decisión $t = 8,000$, que de acuerdo a la ubicación en la curva de Gauss, se observa que está fuera de la aceptación de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, se concluye entonces que “Existe relación entre el proceso de resolución de conflictos y la flexibilidad de los planes en la administración de la Región de Educación - Pasco.

4.3.5. Prueba de hipótesis específicas N° 3

a. Presentación de la hipótesis.

Hipótesis alterna:

Existe relación entre el proceso de resolución de conflictos y el impacto humano en la administración de la Región de Educación - Pasco.

Hipótesis nula:

No existe relación entre el proceso de resolución de conflictos y el impacto humano en la administración de la Región de Educación - Pasco.

b. Prueba de correlación “r” Pearson.

Cuadro N^a 24. Correlación de la variable y dimensión N^o 3.

		Correlaciones	
		Resolucion_p roblemas	Impacto_hum ano
Resolucion_problemas	Correlación de Pearson	1	,727
	Sig. (bilateral)		,102
	N	20	6
Impacto_humano	Correlación de Pearson	,727	1
	Sig. (bilateral)	,102	
	N	6	6

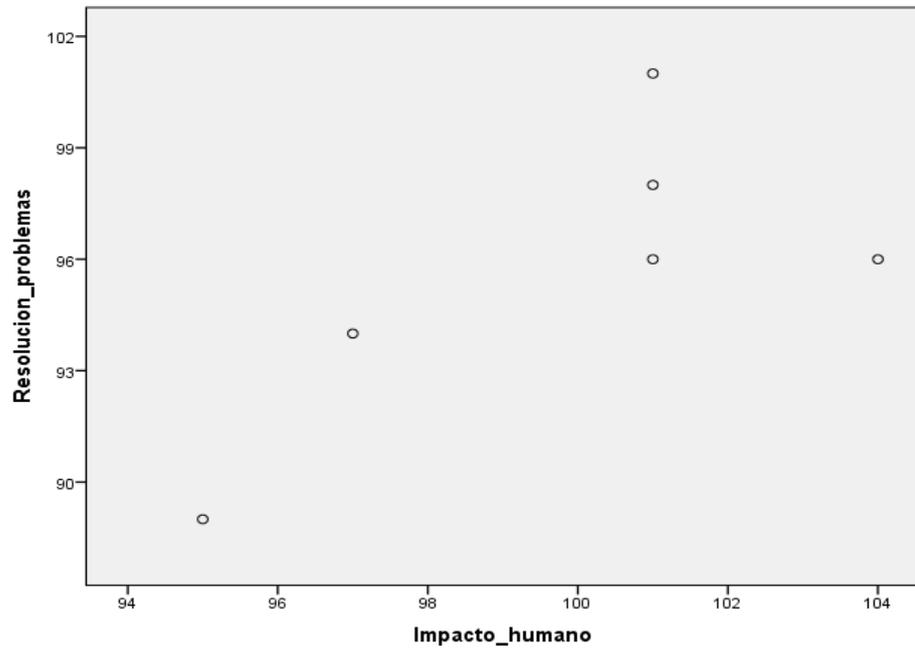
Del valor de correlación alcanzado por la prueba “r” de Pearson alcanzado entre las variables de estudio toma de decisiones y proceso de resolución de conflictos, se puede observar que la correlación entre estas es de $r=0,727$, lo que de acuerdo a los valores propuestos por Tabachnick, (2013); corresponde a una correlacion alta.

Cuadro N^a 25. Valores de correlación “r” Pearson.

$r = 1$	correlación perfecta.
$0'8 < r < 1$	correlación muy alta
$0'6 < r < 0'8$	correlación alta
$0'4 < r < 0'6$	correlación moderada
$0'2 < r < 0'4$	correlación baja
$0 < r < 0'2$	correlación muy baja
$r = 0$	correlación nula

c. Gráfico de dispersión de datos.

Gráfico N° 16 Dispersión de datos de la variable y dimensión N°3.

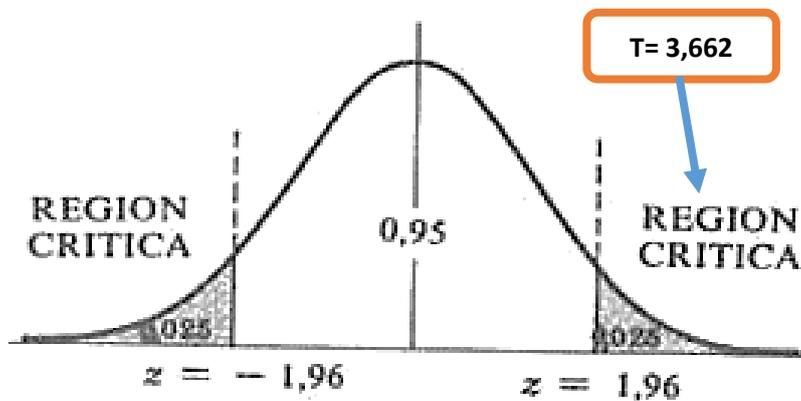


d. Prueba “t” Student.

Cuadro N° 26. Prueba “t” de las variables y dimensión N° 3 de estudio.

		Diferencias emparejadas				t	gl	Sig. (bilateral)	
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
					Inferior				Superior
Par 1	Impacto_humano - Resolucion_problemas	4,167	2,787	1,138	1,242	7,091	3,662	5	,015

Gráfico N° 17 Ubicación del resultado curva de Gauss.



e. Decisión estadística.

Determinado el nivel de correlación entre la variable y la dimensión N° 3, resultando $r=0,727$ que corresponde a un nivel de correlación alta y hallado la prueba de decisión $t=3,662$, que de acuerdo a la ubicación en la curva de Gauss, se observa que está fuera de la aceptación de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, se concluye entonces que “Existe relación entre el proceso de resolución de conflictos y el impacto humano en la administración de la Región de Educación – Pasco”.

4.4. Discusión de resultados.

Establecidos los resultados obtenidos en el proceso de prueba de hipótesis, para poder determinar la relación entre las variables y las dimensiones, considerando para ello los objetivos de estudio trazados; en relación a la hipótesis general planteada.

Por ello se ha tomado como referencia comparativa con los estudios desarrollados por Quispitupac, (2014) de sus tesis “Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes”; cuyo objeto de estudio fue, implementar con nuestro Modelo de Gestión del Talento, es un sistema automatizado, dinámico, de indicadores, y ROI de la Gestión del Talento, que permita a la empresa concretar el valor agregado del Capital Intelectual, desde la gestión de la información en el área de Recursos Humanos hasta el seguimiento práctico de los Líderes en sus áreas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Concluyendo en lo siguiente: Lo que sí ha quedado claro es que la capacidad de Liderazgo de sus mandos medios y Gerencia se refleja en el desarrollo profesional por competencias y habilidades técnicas, el crecimiento de sus colaboradores dentro de la empresa, así como una política correctamente difundida para fortalecer una transparencia en la información. Pero

el Clima Laboral no debe ser nuestro único objetivo, porque éste es la consecuencia de un Liderazgo guiado por la Gestión del Talento. El Clima Laboral efectivamente es un factor que contribuye al aumento de los ingresos en las empresas, ciertamente es más popular en éstos días, la medición más conocida y reconocida entre las empresas pero no es el único factor y ciertamente no el prioritario, porque en los casos presentados vemos como sus posiciones pueden haber caído dos o cinco niveles pero esto no afectó significativamente a sus ingresos, por otro lado, pueden mantener una tendencia de crecimiento constante mientras que de manera constante bajan de posición en GPTW (a lo largo del tiempo). De los resultados que se han podido hallar con nuestro estudio de investigación han demostrado que la correlación hallada entre las variables resultando $r= 0,796$ que corresponde a un nivel de correlación alta y hallado la prueba de decisión $t=9,036$, que de acuerdo a la ubicación en la curva de Gauss, se observa que está fuera de la aceptación de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, se concluye entonces que “Existe relación entre la toma de decisiones y el proceso de resolución de conflictos en la administración de la Región de Educación – Pasco”. Esto hace notorio las diferencias de la toma de decisiones que si se relacionan de manera efectiva para poder asumir la resolución de conflictos que garanticen la labor administrativa de los funcionarios implicados en este estudio.

De los resultados obtenidos en referencia a la hipótesis específica N° 1 de estudio que ha respondido el objetivo de estudio planteado y en comparación con el estudio realizado por Ribbeck, (2014) En su tesis “Análisis e interpretación de estados financieros: herramienta clave para la toma de decisiones en las empresas de la industria metalmeccánica del distrito de Ate Vitarte, 2013”. Cuyo objetivo de

estudio fue Determinar la influencia del análisis e interpretación de estados financieros en la toma de decisiones en las empresas de la industria metalmecánica del distrito de Ate Vitarte, 2013; concluyendo en lo siguiente: De acuerdo a los resultados de la investigación, se puede afirmar que el 50% de las empresas de la industria metalmecánica del distrito de Ate Vitarte, no realizan un diagnóstico financiero porque no cuentan con información contable actualizada, y en consecuencia no realizan una planificación financieras que les permita tomar una adecuada decisión de financiamiento. La mayoría de empresas de la industria Metalmecánica consideran que el Diagnóstico Económico debe ser utilizada como una herramienta de dirección y control para la toma de decisiones, sin embargo, estas no utilizan el mencionado diagnóstico ocasionando que las decisiones no sean las más adecuadas. Un gran número de empresas presenta un bajo nivel de competencia, debido a que no cuentan con información financiera útil y en el tiempo debido; la información contable es utilizada para fines de cumplimiento fiscales más que para fines gerenciales, de tal modo que no realizan un adecuado control de sus operaciones, ocasionando que la toma de decisiones no sea la más correcta y oportuna. En tal sentido los resultados encontrados en nuestra investigación muestran el nivel de correlación entre la variable y la dimensión N° 1, resultando $r= 0,613$ que corresponde a un nivel de correlación alta y hallado la prueba de decisión $t=5,756$, que de acuerdo a la ubicación en la curva de Gauss, se observa que está fuera de la aceptación de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, se concluye entonces que “Existe relación entre el proceso de resolución de conflictos y el del compromiso en la administración de la Región de Educación - Pasco. Lo que representa que las actividades administrativas tienen mucho que ver con la toma de decisiones asumidas, para

fortalecer los procesos y sus determinadas líneas de trabajo dentro de una organización y sus complementos, por lo que nuestro estudio ha considerado efectivo este resultado al obtener una relación alta entre la variable y la dimensión medida.

Otra comparación realizada por Rodríguez, (2014) entorno a la investigación propuesta por la tesis “Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas”. Que tuvo como objeto de estudio proponer un modelo que facilite la aplicación de elementos y factores que inciden en la información para la toma de decisiones estratégicas en los directivos en instituciones de información de Cuba, llegando a las conclusiones siguientes: La toma de decisiones constituye un proceso que tiene lugar en todas las organizaciones indistintamente de su tipología. La misma se desarrolla a partir de la obligada interrelación entre los diferentes niveles de decisión organizacional. Los cambios constantes que tiene lugar en los contextos organizacionales y las transformaciones socio económicas que, como resultado de la influencia de factores económicos, políticos y sociales, tiene lugar en los mismos, exigen que la toma de decisiones adquiere un carácter cada vez más estratégico. Los resultados obtenidos por nuestra investigación al hallar un nivel de correlación entre la variable y la dimensión N° 2, resultando $r = 0,900$ que corresponde a un nivel de correlación alta y hallado la prueba de decisión $t = 8,000$, que de acuerdo a la ubicación en la curva de Gauss, se observa que está fuera de la aceptación de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, se concluye entonces que “Existe relación entre el proceso de resolución de conflictos y la flexibilidad de los planes en la administración de la Región de Educación - Pasco.

Esto ha demostrado que la relación obtenida en nuestro estudio ha alcanzado relevancia, debido a que se ha probado una relación muy alta entre la aplicación de planes en la búsqueda de asumir decisiones óptimas de trabajo. Para los resultados obtenidos para la hipótesis específica de trabajo tres, se ha podido tomar como referencia comparativa el estudio realizado por Quiroa, (2014) de sus tesis “Toma de decisiones y productividad laboral (estudio realizado con el área de salud que Quetzaltenango)”; cuyo objetivo de estudio fue Determinar la influencia de la toma de decisiones en la productividad laboral. Concluyendo en lo siguiente: Se determinó que la influencia en la toma de decisiones es importante para que pueda haber una buena productividad laboral. Con la escala de Likert, los colaboradores dieron como resultado que las decisiones tomadas siempre van a afectar de una manera positiva o negativa y de esta manera será el desarrollo que tendrán dentro de la organización. Son los gerentes los que tienen que dar respuesta a las problemáticas, para que de esta manera también pueda haber una mejor relación entre los colaboradores y gerentes por lo se creó un taller para dar tipos de como ellos pueden darles la mejor solución a los problemas y que exista un mejor ambiente laboral. La productividad laboral es una fuente importante dentro de la institución y no se debe olvidar que hay que mantener motivados a los colaboradores para que ellos se sientan satisfechos con el trabajo que realizan. Esto en comparación con el resultado del nivel de correlación entre la variable y la dimensión N° 3, resultando $r= 0,727$ que corresponde a un nivel de correlación alta y hallado la prueba de decisión $t=3,662$, que de acuerdo a la ubicación en la curva de Gauss, se observa que está fuera de la aceptación de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, se concluye entonces que “Existe relación entre el proceso de resolución de conflictos y el impacto humano en la

administración de la Región de Educación – Pasco”. Demuestran que el factor humano es muy importante para los procesos productivos y administrativos dentro de la organización, lo que corresponde una similitud de conclusiones que se han establecido en ambos estudios.

CONCLUSIONES.

Se ha podido establecer mediante el proceso de metodológico y la prueba de hipótesis de la investigación los siguientes resultados:

1. De acuerdo al nivel de correlación hallado entre las variables, dando como resultado que $r= 0,796$ que corresponde a un nivel de correlación alta y hallado la prueba de decisión $t=9,036$, que de acuerdo a la ubicación en la curva de Gauss, se observa que está fuera de la aceptación de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, se determina entonces que “Existe relación entre la toma de decisiones y el proceso de resolución de conflictos en la administración de la Región de Educación – Pasco”.
2. Así mismo del nivel de correlación entre la variable y la dimensión N° 1, resultando $r= 0,613$ que corresponde a un nivel de correlación alta y hallado la prueba de decisión $t=5,756$, que de acuerdo a la ubicación en la curva de Gauss, se observa que está fuera de la aceptación de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, se determina entonces que “Existe relación entre el proceso de resolución de conflictos y el del compromiso en la administración de la Región de Educación - Pasco.
3. Determinado el nivel de correlación entre la variable y la dimensión N° 2, resultando $r= 0,900$ que corresponde a un nivel de correlación alta y hallado la prueba de decisión $t=8,000$, que de acuerdo a la ubicación en la curva de Gauss, se observa que está fuera de la aceptación de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, se determina entonces que “Existe relación entre el proceso de resolución de conflictos y la flexibilidad de los planes en la administración de la Región de Educación - Pasco.

4. Y del nivel de correlación entre la variable y la dimensión N° 3, resultando $r=0,727$ que corresponde a un nivel de correlación alta y hallado la prueba de decisión $t=3,662$, que de acuerdo a la ubicación en la curva de Gauss, se observa que está fuera de la aceptación de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, se determina entonces que “Existe relación entre el proceso de resolución de conflictos y el impacto humano en la administración de la Región de Educación – Pasco”.

RECOMENDACIONES.

1. Propiciar espacios de capacitación o talleres que fortalezcan las capacidades de toma de decisión de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Pasco, para poder conseguir efectividad en el desempeño laboral.
2. Establecer acciones evaluativas constantes, que generen el reconocimiento de los potenciales problemas administrativos que amenazan el ejercicio laboral de los trabajadores y directivos administrativos, y poder corregir en su debido momento.
3. Mejorar las condiciones para el compromiso laboral de los trabajadores para poder incentivarlos por el desempeño de sus labores.
4. Propiciar espacios de diálogo, para poder concertar ideas que sean productivas y prácticas entre los trabajadores y directivos.
5. Fortalecer las reacciones laborales y mejorar el clima institucional entre los trabajadores y los directivos para poder alcanzar los objetivos propuestos durante el proceso de toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA.

- Bados, A. y. (2014). *Resolucion de conflictos*. Barcelona: U.B.
- Becoña, E. (1996). *Técnicas de solución de problemas*. Madrid.: Pirámide.
- Bueno, E. (2004.). *Curso básico de economía de la empresa: un enfoque de organización*.
- Calderone, M. (2006.). *Mejores desiciones vienen en grupo*. Revista strategy business .
- Cerda, H. (1991). *Medios, Instrumentos, Técnicas y Métodos en la Recolección de Datos e Información*. Bogota: El Buho.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos*. . Bogota Colombia.: McGraw interamericana S.A .
- D´Zurilla, T. (1993). *Terapia de resolución de conflictos*. Bilbao.: Desclée de Brouwer.
- D'Zurilla, T. N. (1997.). *Manual para el inventario de resolución de conflictos sociales*. Nueva York.
- Gilovich, T. (1997.). *Algunos sesgos sistemáticos del juicio cotidiano*.
- IPE. (2000). *Resolucion de conflictos*. Buenos Aires: UNESCO.
- Koontz, H. y. (2002.). *Administración una perspectiva global*. México.: McGraw-Hill Interamericana de editores S.A.
- Koontz, W. (2004). *Administración una perspectiva global*. Random House Mandodari S.A .
- Martínez, D. G. (2011). *La resolución de conflictos empresariales desde la perspectiva de la psicología de la Gestalt, en Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Cuba.
- Miller, L. N. (1997). *La resolución de conflictos y el mejoramiento de procesos como medios para lograr calidad*. Wisconsin: Center for Human Services.

- Munier, N. (2011). *Procedimiento fundamentado en la Programación lineal para la Selección de alternativas en Proyectos de naturaleza compleja Y con objetivos múltiples*. Valencia: Universitat Politècnica de València.
- Ovejera, A. (2012). *Toma de decisiones en sistemas dinámicos no lineales: Una perspectiva psicosociológica*.
- Paz, J. y. (2014). *La contabilidad como herramienta de gestión y su incidencia en la toma de decisiones, en el área de operaciones del banco financiero de la ciudad de Trujillo en el año 2013-2014*. Trujillo-Perú: UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO.
- Pérez, M. (2005.). *Contribuciones al control de gestión en elementos de la cadena de suministros. Modelo y procedimiento para organizaciones comerciales*. Holguín.
- Quiroa, C. (2014). *Toma de decisiones y productividad laboral (estudio realizado con el area de salud que Quetzaltenango)*. Quetzaltenango- México.: Universidad Rafael Landívar.
- Quispitupac, C. y. (2014). *Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes*. Lima: UPC.
- Ribbeck, C. (2014). *Análisis e interpretación de estados financieros: herramienta clave para la toma de decisiones en las empresas de la industria metalmecánica del distrito de ate vitarte, 2013*. Lima-Perú: USMP.
- Rodriguez, Y. (2014). *Modelo de uso de informacion para la toma de decisiones estratégicas en organziaciones de informacion cubanas*. Granada.: Universidad de Granada.
- Robbins, S. (2003.). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson educacion.

- Saunders, A. (2011). *Propuesta de bases para diseño de un sistema de gestión estratégica de información para la dirección de energía renovable del MINBAS*. Cuba.
- Sharfman, M. y. (1997.). *Flexibilidad en la toma de decisiones estratégicas: perspectivas informativas e ideológicas*.
- Simon, A. (1972.). *El comportamiento Administrativo*. . Madrid.: AGUILAR.
- Snyder, R. B. (1963). *Decision Making as an Approach to the Study of International Politic*. Nueva York: Decision-Making.
- Solano, A. (2003). *Toma de decisiones gerenciales*. Tecnología en marcha.
- Terry, G. y. (2002). *Principios de administración*.
- Urcola, L. (2008.). *En la motivación comienza con uno mismo*. Madrid, España.
- Wasserman, P. y. (1958). *Decision Making: An annotated*. N.Y.: Cornell University.

ANEXOS

**ANEXOS.
MATRIZ DE CONSISTENCIA**

TITULO: TOMA DE DECISIONES Y PROCESO DE RESOLUCION DE CONFLICTOS EN LA ADMINISTRACION DE LA REGION DE EDUCACION – PASCO

Problema	Objetivos	Hipótesis	variables	Metodología																																																																																				
<p>Problema general. ¿Cuál es la relación que se presenta entre la toma de decisiones y el proceso de resolución de conflictos en la administración de la región de educación –Pasco?</p> <p>Problema específica. ¿Qué relación existe entre el proceso de resolución de conflictos y el compromiso en la administración de la región de educación –Pasco? ¿Qué relación existe entre el proceso de resolución de conflictos y la flexibilidad de los planes en la administración de la región de educación –Pasco? ¿Qué relación existe entre el proceso de resolución de conflictos y la certeza de los objetivos en la administración de la región de educación –Pasco? ¿Qué relación existe entre el proceso de resolución de conflictos y la cuantificación de las variables en la administración de la región de educación –Pasco? ¿Qué relación existe entre el proceso de resolución de conflictos y el impacto humano en la administración de la región de educación –Pasco?</p>	<p>Objetivo general. Determinar la relación que se presenta entre la toma de decisiones y el proceso de resolución de conflictos en la administración de la región de educación –Pasco</p> <p>Objetivo específica. Establecer la relación que existe entre el proceso de resolución de conflictos y el compromiso en la administración de la región de educación –Pasco Establecer la relación que existe entre el proceso de resolución de conflictos y la flexibilidad de los planes en la administración de la región de educación –Pasco. Establecer la relación que existe entre el proceso de resolución de conflictos y la certeza de los objetivos en la administración de la región de educación –Pasco Establecer la relación que existe entre el proceso de resolución de conflictos y la cuantificación de las variables en la administración de la región de educación –Pasco. Establecer la relación que existe entre el proceso de resolución de conflictos y el impacto humano en la administración de la región de educación –Pasco.</p>	<p>Hipótesis general. Existe relación entre la toma de decisiones y el proceso de resolución de conflictos en la administración de la región de educación –Pasco</p> <p>Hipótesis específica. Existe relación entre el proceso de resolución de conflictos y el compromiso en la administración de la región de educación –Pasco Existe relación entre el proceso de resolución de conflictos y la flexibilidad de los planes en la administración de la región de educación –Pasco. Existe relación entre el proceso de resolución de conflictos y la certeza de los objetivos en la administración de la región de educación –Pasco Existe relación entre el proceso de resolución de conflictos y la cuantificación de las variables en la administración de la región de educación –Pasco. Existe relación entre el proceso de resolución de conflictos y el impacto humano en la administración de la región de educación –Pasco.</p>	<p>Variable 1: Toma de decisiones.</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Compromiso en la administración. Flexibilidad de los planes. Impacto humano. <p>Variable 2: Resolución de conflictos.</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Orientación y actitud hacia los problemas. Definición y formulación del problema. Generación de soluciones o alternativas. Aplicación de la solución. 	<p>TIPO: No experimental.</p> <p>NIVEL: Básico-aplicado.</p> <p>DISEÑO: Para (Hernandez, 2004) la investigación corresponde al diseño Correlacional, que tiene como objetivo descubrir la relación entre dos o más variables en un momento determinado.</p> <div style="text-align: right;"> </div> <p>Dónde: M = Muestra O1 = Observación de la variable 1 O2 = Observación de la variable 2 r = Correlación entre dichas variables.</p> <p>Población.</p> <p align="center">Tabla N° 1 Personal administrativo DRE –Pasco 2016.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Oficinas</th> <th colspan="2">Personal</th> <th rowspan="2">N°</th> <th rowspan="2">%</th> </tr> <tr> <th>Varones</th> <th>Mujeres</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Dirección</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>5</td> <td>12,5</td> </tr> <tr> <td>Asesoría jurídica</td> <td>5</td> <td>2</td> <td>7</td> <td>8,8</td> </tr> <tr> <td>Secretaría General</td> <td>10</td> <td>8</td> <td>18</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>Administración</td> <td>10</td> <td>3</td> <td>25</td> <td>31,3</td> </tr> <tr> <td>Gestión pedagógica</td> <td>8</td> <td>3</td> <td>11</td> <td>13,8</td> </tr> <tr> <td>Gestión Institucional</td> <td>10</td> <td>4</td> <td>14</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>45</td> <td>35</td> <td>80</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: CAP – 2016 DRE-Pasco.</p> <p>Muestra.</p> <p align="center">Tabla N° 2 Personal administrativo DRE –Pasco 2016</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Oficinas</th> <th colspan="2">Personal</th> <th rowspan="2">N°</th> <th rowspan="2">%</th> </tr> <tr> <th>Varones</th> <th>Mujeres</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Dirección</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Asesoría jurídica</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Secretaría general</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>8</td> <td>29</td> </tr> <tr> <td>Administración</td> <td>4</td> <td>1</td> <td>5</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>Gestión pedagógica</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>5</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>Gestión Institucional</td> <td>4</td> <td>2</td> <td>6</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>17</td> <td>11</td> <td>28</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: CAP – 2016 DRE-Pasco.</p>	Oficinas	Personal		N°	%	Varones	Mujeres	Dirección	2	3	5	12,5	Asesoría jurídica	5	2	7	8,8	Secretaría General	10	8	18	23	Administración	10	3	25	31,3	Gestión pedagógica	8	3	11	13,8	Gestión Institucional	10	4	14	18	Total	45	35	80	100	Oficinas	Personal		N°	%	Varones	Mujeres	Dirección	1	1	2	7	Asesoría jurídica	1	1	2	7	Secretaría general	4	4	8	29	Administración	4	1	5	18	Gestión pedagógica	3	2	5	18	Gestión Institucional	4	2	6	21	Total	17	11	28	100
Oficinas	Personal		N°	%																																																																																				
	Varones	Mujeres																																																																																						
Dirección	2	3	5	12,5																																																																																				
Asesoría jurídica	5	2	7	8,8																																																																																				
Secretaría General	10	8	18	23																																																																																				
Administración	10	3	25	31,3																																																																																				
Gestión pedagógica	8	3	11	13,8																																																																																				
Gestión Institucional	10	4	14	18																																																																																				
Total	45	35	80	100																																																																																				
Oficinas	Personal		N°	%																																																																																				
	Varones	Mujeres																																																																																						
Dirección	1	1	2	7																																																																																				
Asesoría jurídica	1	1	2	7																																																																																				
Secretaría general	4	4	8	29																																																																																				
Administración	4	1	5	18																																																																																				
Gestión pedagógica	3	2	5	18																																																																																				
Gestión Institucional	4	2	6	21																																																																																				
Total	17	11	28	100																																																																																				

CUESTIONARIO SOBRE TOMA DE DECISIONES.

Señala la opción que más se corresponda con tu forma de actuar en estos momentos, teniendo en cuenta las siguientes opciones:

1: NO / 2: A VECES / 3: HABITUALMENTE / 4: SIEMPRE

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4
Dimensión: Compromiso en la administración.		N	AV	H	S
1	Cuando reconoces que existe un problema, ¿identificas las alternativas que existen para resolverlo?				
2	Reflexiono por escrito sobre las causas de origen del problema				
3	Tengo claras mis metas y objetivos, cuando tomo una decisión				
4	Pienso y busco tantas alternativas como sea posible.				
5	Crees que pones todos los recursos disponibles a tú alcance para desarrollar las acciones planteadas				
6	¿Te planteas cuales son los posibles riesgos y beneficios que acompañan a cada alternativa?				
Dimensión: Flexibilidad de los planes.					
7	¿Conozco todo lo que debo saber sobre la situación?				
8	¿Sé dónde debo buscar dicha información?				
9	¿Piensas que todo lo que te pasa ha sido ocasionado debido a tus acciones?				
10	Evalúas los resultados de tus acciones para comprobar su efectividad.				
11	¿Analizas o estudias las consecuencias de cada alternativa?				
12	¿Estudias los costes de cada alternativa?				
Dimensión: Impacto humano.					
13	¿Estudias beneficios de cada alternativa?				
14	¿Continúas con las tareas, aunque te resultan demasiado pesadas y/o complicadas?				
15	¿Empleo algún tiempo semanalmente a reflexionar sobre las decisiones tomadas en la realización de una tarea?				
16	¿Usar la creatividad me podría ayudar a encontrar nuevas soluciones?				
17	¿Te sientes responsable de las decisiones que tomas?				
18	¿Sientes que tienes influencia sobre los acontecimientos que te suceden?				

Gracias.

CUESTIONARIO SOBRE RESOLUCION DE CONFLICTOS

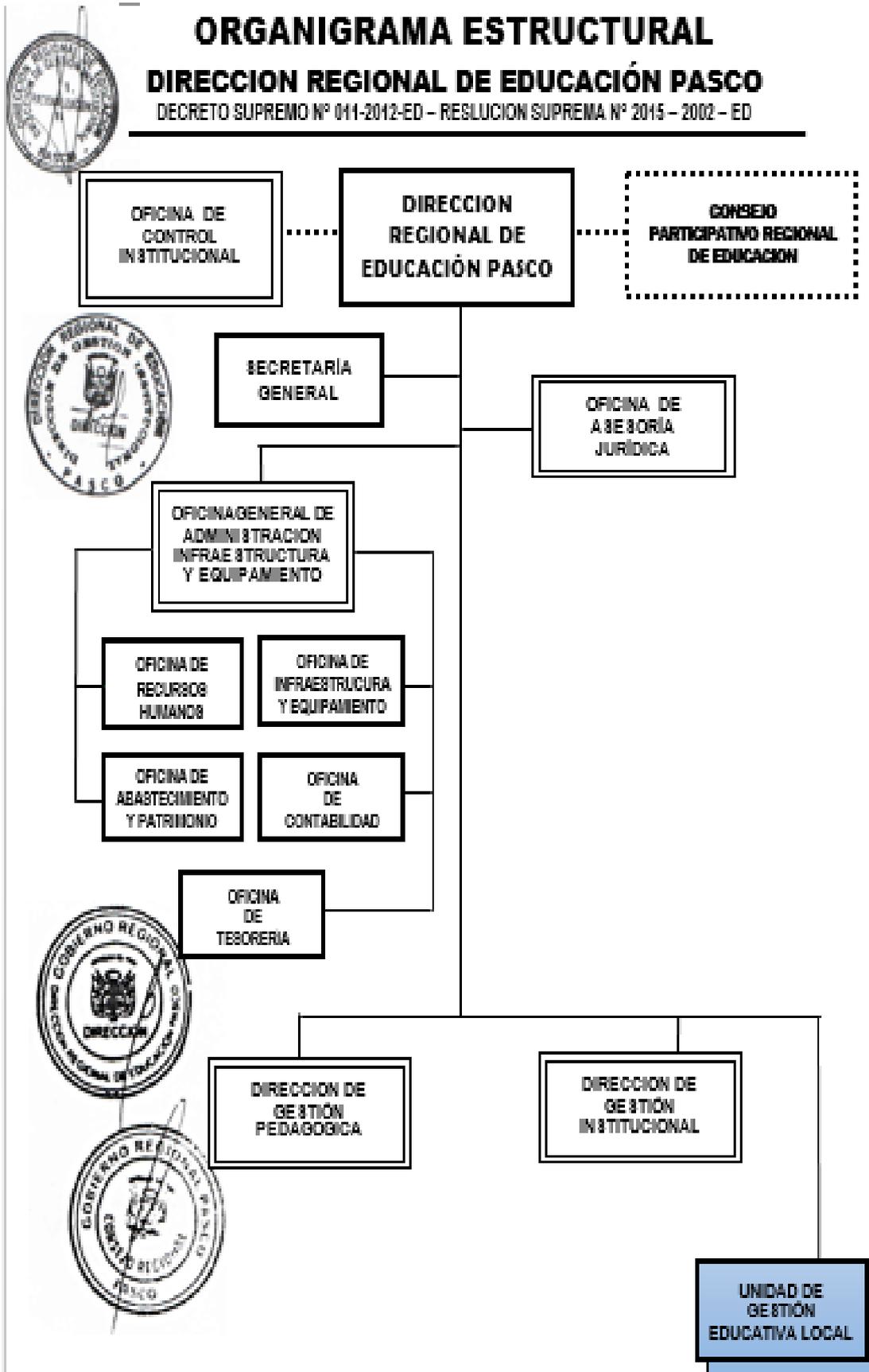
Señala la opción que más se corresponda con tu forma de actuar en estos momentos, teniendo en cuenta las siguientes opciones:

1: Nada en absoluto / 2: Escasamente / 3: Moderadamente / 4: Completamente.

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4
Dimensión: orientación y actitud hacia la resolución de conflictos.		NA	E	M	C
1	Cuando no puedo resolver un problema rápidamente y sin demasiado esfuerzo, tiendo a pensar que soy estúpido o incompetente.				
2	Cuando tengo que resolver un problema, una de las cosas que hago es examinar toda la información que tengo acerca del problema y trato de decidir qué es lo más relevante e importante.				
3	Pierdo mucho tiempo preocupándome acerca de mis problemas en lugar de intentar resolverlos.				
4	Generalmente me siento amenazado y asustado cuando tengo un problema que resolver.				
5	Al tomar decisiones, generalmente no evalúo ni comparo las diferentes alternativas suficientemente.				
6	Cuando tengo un problema, a menudo dudo cual es la solución para él.				
Dimensión: Definición y formulación de los conflictos.					
7	Cuando intento decidir cuál es la mejor solución a un problema, generalmente no tengo en cuenta el efecto que cada alternativa puede tener en el bienestar de otras personas.				
8	Cuando trato de encontrar una solución a un problema, a menudo pienso en las posibles decisiones y trato de combinar algunas de ellas para tomar una solución mejor.				
9	Generalmente me siento nervioso e inseguro o cuando tengo que tomar una decisión importante.				
10	Cuando mis primeros esfuerzos para resolver un problema fallan, generalmente pienso que, si insisto y no cedo fácilmente, seré capaz de encontrar una buena solución.				
Dimensión: Generación de soluciones y alternativas.					
11	Cuando intento solucionar un problema, generalmente sigo la primera idea que se me pasa por la cabeza.				
12	Cuando tengo un problema, generalmente creo que existe una solución para él.				
13	Cuando me enfrento con un problema largo y complejo, generalmente trato de dividirlo en problemas más pequeños que pueda resolver uno a uno.				

14	Después de solucionar un problema, generalmente no pierdo el tiempo en comparar el resultado real con el que había imaginado cuando escogí esa solución.				
Dimensión: Aplicación de soluciones.					
15	Generalmente espero a ver si un problema se resuelve por sí mismo antes de intentar resolverlo yo.				
16	Cuando tengo que resolver un problema, una de las cosas que hago es analizar la situación y tratar de identificar los obstáculos que me impiden hacer lo que yo quiera.				
17	Cuando mis primeros esfuerzos por resolver un problema fallan, me siento muy enfadado y frustrado.				
18	Cuando me enfrento con un problema difícil, generalmente dudo que sea capaz de resolverlo por mucho que lo intente.				
19	Generalmente me siento satisfecho con los resultados de las soluciones que doy a mis problemas.				
20	Antes de intentar resolver un problema, generalmente trato de averiguar si el problema está causado por otro más importante que podría ser resuelto antes.				

Gracias.



**DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN PASCO**

FECHA:/...../.....

N°	PERSONAL DREP 2018	
01	AGUSTIN DEL VALLE, JUAN	
02	AMBROSIO GUERRA, ALBERTO GUIDO	
03	ANAYA ALVAREZ, AYDA DIRA	
04	ANCO TORRES, HONORATO	
05	APESTEGUI CANTEÑO, LUIS	
06	ARANDA PASCUAL, ANA	
07	ARRIETA CORNELIO, PELAGIO	
08	ATENCIO ALIAGA, JOSEPH	
09	BERROSPI ANAYA, ABRAHAN	
10	CAJAHUANCA CHAVEZ, ADITH	
11	CALERO CRISTOBAL, MILTON	
12	CAMAVILCA VEGA, JOSUE	
13	CARDENAS CARBAJAL, ESTHER	
14	CASTILLO BAZAN, DAVID	
15	CHAVEZ ARENAS, SAUL	
16	CHAVEZ MEDINA, MARCO ANTONIO	
17	COLLAO BAZAN, EUSEBIO DANTE	
18	CONDOR SEGURA, LISTEBH	
19	CORNELIO CARBAJAL, TORIBIO	
20	CORNELIO FALCON, OSCAR	
21	CRISTOBAL APOLINARIO, GRIMALDO	
22	CUENCA REYES, EDGAR	
23	DAGA TORRES, KARINA	
24	DE LA CRUZ RAMOS, HEMBER	
25	DEL VALLE RAMOS, WALTER	
26	DE LA ROSA SANTOS, YURICO SHIRLEY	
27	DIAZ POVIS, MIGDONIO WILFREDO	
28	DIONISIO CARBAJAL, GLORIA MIRIAM	
29	DOMINGUEZ SILVA, EDGAR	
30	DORREGARAY AVILA, MARIA TRINIDAD	
31	ESCALANTE PAULINO, SAUL	
32	ESPINOZA CALERO, DORIS	
33	ESPINOZA CASTRO, MARITZA	
34	ESPINOZA ROJAS, JORGE	
35	ESPINOZA SUAREZ, JOSE DAVID	
36	FERRUZO SALAZAR, VICTOR GAUDENCIO	
37	GAMION HEREDIA, MONICA	
38	GUADALUPE RIVERA, ANIBAL	
39	GIRON MALPARTIDA, JUAN JOSE	
40	HUAMANCAYO QUISPE, JULIO	
41	JUSTINIANO ISIDRO, HECTOR	

42	LOYOLA AQUNO, LUIS NAZARIO	
43	MALPARTIDA CALLUPE, JORGE LUIS	
44	MATEO LOPEZ, ROSSY CARMEN	
45	MAURATE ALVAREZ, LUIS ALFREDO	
46	MAURICIO LAUREANO, ERIKA	
47	MAURICIO MAYHUASQUI, BUENAVENTURA	
48	MENDOZA BONIFACIO, LUIS	
49	MENDOZA VILLANUEVA, PIO	
50	MEZA PIO, ROCIO	
51	MORALES SOTO, JANETH	
52	PALMA TAPIA, ANGEL	
53	PALMA ROMERO, MARCO	
54	PAUCAR CONDOR, YUDHIT	
55	PEREZ VALDIVIEZO, JUAN LUIS	
56	QUISPE SINCHE, NATIVIDAD	
57	RIVERA FLORES, OSCAR MIRO	
58	ROSALES OSORIO, ALESANDRO	
59	ROSAS CONDOR, MARLON	
60	SANCHEZ ENCARNACIÓN, YENY	
61	SIUCE BONIFACIO, RUBEN	
62	SUAREZ MINAYA, PERCY HUGO	
63	TABRAJ CRISTOBAL, RIGOBERTO	
64	TAQUIRE PAUCAR, FREDY	
65	TORRES HERMITAÑO, DIONISIO	
66	TORRES LAGUNAS, JANET JANINA	
67	TORRES MARCHAN GLOVER	
68	TORRES ROJAS, MOSAYUN	
69	TRINIDAD BLANCO, DALINDA	
70	TUCCO GUERRA, SARA DELFINA	
71	TRAVEZAÑO REMIGIO, JORGE	
72	URETA CRISOSTOMO, ELIZABETH	
73	VALENZUELA DAVILA, JOSE	
74	VARGAS SALAZAR, SONIA	
75	VARGAS TAPIA, JUAN ANTONIO	
76	VENTURA RODRIGUEZ, MAGDA	
77	VICENTE GUERRA, NILTON	
78	VILCHEZ CHAHUIN, DIANA YANET	
79	ZEEVALLOS FERNADEZ, JIMMY	
80	ZEEVALLOSMELELENDEZ, CECILIO	

BASE DE DATOS.

N°	Resolucion de problemas																			
	Orientacion y actitud hacia los problemas					Definicion y formulacion del problema					Generacion de soluciones					Aplicación de la solucion				
	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Item11	Item12	Item13	Item14	Item15	Item16	Item17	Item18	Item19	Item20
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
2	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3
5	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4
6	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3
7	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	3
8	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3
9	4	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
10	4	4	4	4	3	2	3	2	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4
11	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
12	3	3	2	2	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4
13	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
14	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3
15	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4
16	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3
17	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	3
18	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3
19	4	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4
20	4	4	4	4	3	2	3	2	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4
21	3	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4
22	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4
23	3	2	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4
24	4	2	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2
25	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	3	4	2	4	4	4	3
26	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	2
27	2	3	4	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	4	2
28	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2

Toma de decisiones

Compromiso en la administracion						Flexibilidad de los planes						Impacto humano					
Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Item11	Item12	Item13	Item14	Item15	Item16	Item17	Item18
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4
3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2
3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3
4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4
4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3
4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3
4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4
3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2
3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3
4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4
4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3
3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4
4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	3	2	3	4
3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3
3	4	2	3	4	4	2	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3
2	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	4	4	3
3	3	2	2	2	3	4	2	3	3	3	4	4	3	2	3	4	4
2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

INSTRUCCIÓN:

El presente instrumento tiene por objetivo orientar o sugerir una estructura para la evaluación de la aplicación de la propuesta de investigación el cual nos permita recoger información de: Juicio de Expertos.

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN:

“Toma de decisiones y resolución de conflictos en la administración de la Región de Educación – Pasco, 2017”

ESCALA DE VALORACIÓN PARA LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN:

D = Deficiente

A = Aceptable

B = Bueno

E = Excelente

Nº	INDICADORES	VALOR			
		D	A	B	E
1	La propuesta presenta con claridad los propósitos a lograr en la investigación.			X	
2	Los contenidos previstos en cada uno de los ítems responden a las características de la propuesta de investigación.			X	
3	Los contenidos previstos están definidos con claridad y precisión en cada una de las áreas y sub áreas de estudio de la investigación.			X	
4	Los contenidos son actualizados.			X	
5	El tratamiento de los ítems favorece la comprensión, reflexión y alternativa de solución a los sujetos, materia de investigación.			X	
6	Los temas previstos en la formulación de la propuesta de investigación favorecen y despiertan el interés en los sujetos de la investigación o comunidad científica.			X	
7	Los ítems están claramente formulados.			X	
8	El lenguaje empleado en la formulación de los ítems es claro y comprensible para la investigación propuesta.			X	
9	Los ítems planteados facilitan la reflexión acerca de la problemática elegida, por parte de los sujetos de investigación o comunidad científica.			X	
10	Los ítems planteados ayudan a desarrollar conocimientos en la especialidad, ya sea a través de la comunidad académica o científica.			X	

Observaciones:

Ninguna

EVALUADOR / EXPERTO: Dra. MARIA ISABEL DE LA CRUZ OROZCO

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION

TITULO PROFESIONAL / GRADO ACADÉMICO:

DOCTOR EN EDUCACION

CARGO ACADÉMICO U OCUPACIÓN:

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE FORMACION PROFESIONAL DE EDUCACION INICIAL

TIEMPO DE SERVICIO:

28 AÑOS DE SERVICIO

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

EXCELENTE	BUENO	ACEPTABLE	DEFICIENTE
16 – 20	15 - 11	06 - 10	00 - 05
	x		

(Marca con un aspa la parte inferior de los puntajes)

Firma

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

INSTRUCCIÓN:

El presente instrumento tiene por objetivo orientar o sugerir una estructura para la evaluación de la aplicación de la propuesta de investigación el cual nos permita recoger información de: Juicio de Expertos.

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN:

“Toma de decisiones y resolución de conflictos en la administración de la Región de Educación – Pasco, 2017”

ESCALA DE VALORACIÓN PARA LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN:

D = Deficiente A = Aceptable B = Bueno E = Excelente

Nº	INDICADORES	VALOR			
		D	A	B	E
1	La propuesta presenta con claridad los propósitos a lograr en la investigación.			X	
2	Los contenidos previstos en cada uno de los ítems responden a las características de la propuesta de investigación.			X	
3	Los contenidos previstos están definidos con claridad y precisión en cada una de las áreas y sub áreas de estudio de la investigación.			X	
4	Los contenidos son actualizados.				X
5	El tratamiento de los ítems favorece la comprensión, reflexión y alternativa de solución a los sujetos, materia de investigación.			X	
6	Los temas previstos en la formulación de la propuesta de investigación favorecen y despiertan el interés en los sujetos de la investigación o comunidad científica.			X	
7	Los ítems están claramente formulados.			X	
8	El lenguaje empleado en la formulación de los ítems es claro y comprensible para la investigación propuesta.			X	
9	Los ítems planteados facilitan la reflexión acerca de la problemática elegida, por parte de los sujetos de investigación o comunidad científica.				X
10	Los ítems planteados ayudan a desarrollar conocimientos en la especialidad, ya sea a través de la comunidad académica o científica.			X	

Observaciones:

Tenga cuidado en la aplicación del tiempo en el instrumento

EVALUADOR / EXPERTO:

Dra. EDITH ROCIO LUIS VASQUEZ

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD

NACIONAL

DANIEL

ALCIDES

CARRION

TITULO PROFESIONAL / GRADO ACADÉMICO:

DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACION

CARGO ACADÉMICO U OCUPACIÓN:

DIRECTORA DE INVESTIGACION DE LA ESCUELA DE POSGRADO UNDAC

TIEMPO DE SERVICIO:

22 AÑOS

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

EXCELENTE	BUENO	ACEPTABLE	DEFICIENTE
16 – 20	15 - 11	06 - 10	00 - 05
	X		

(Marca con un aspa la parte inferior de los puntajes)

Firma

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**INSTRUCCIÓN:**

El presente instrumento tiene por objetivo orientar o sugerir una estructura para la evaluación de la aplicación de la propuesta de investigación el cual nos permita recoger información de: Juicio de Expertos.

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN:

“Toma de decisiones y resolución de conflictos en la administración de la Región de Educación – Pasco, 2017”

ESCALA DE VALORACIÓN PARA LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN:**D = Deficiente****A = Aceptable****B = Bueno****E = Excelente**

Nº	INDICADORES	VALOR
-----------	--------------------	--------------

		D	A	B	E
1	<i>La propuesta presenta con claridad los propósitos a lograr en la investigación.</i>			X	
2	<i>Los contenidos previstos en cada uno de los ítems responden a las características de la propuesta de investigación.</i>			X	
3	<i>Los contenidos previstos están definidos con claridad y precisión en cada una de las áreas y sub áreas de estudio de la investigación.</i>			X	
4	<i>Los contenidos son actualizados.</i>				X
5	<i>El tratamiento de los ítems favorece la comprensión, reflexión y alternativa de solución a los sujetos, materia de investigación.</i>			X	
6	<i>Los temas previstos en la formulación de la propuesta de investigación favorecen y despiertan el interés en los sujetos de la investigación o comunidad científica.</i>			X	
7	<i>Los ítems están claramente formulados.</i>			X	
8	<i>El lenguaje empleado en la formulación de los ítems es claro y comprensible para la investigación propuesta.</i>			X	
9	<i>Los ítems planteados facilitan la reflexión acerca de la problemática elegida, por parte de los sujetos de investigación o comunidad científica.</i>				X
10	<i>Los ítems planteados ayudan a desarrollar conocimientos en la especialidad, ya sea a través de la comunidad académica o científica.</i>			X	

Observaciones:

Por ser no reactivo ,el espacio y tiempo es fundamental

EVALUADOR / EXPERTO:

Dr. ROMULO CASTILLO ARELLANO

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD

NACIONAL

DANIEL

ALCIDESCARRION

TITULO PROFESIONAL / GRADO ACADÉMICO:

DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACION

CARGO ACADÉMICO U OCUPACIÓN:

DIRECTORA DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE EEDUCACION SECUNDARIA

TI

EMPO DE SERVICIO:

32 AÑOS

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

EXCELENTE	BUENO	ACEPTABLE	DEFICIENTE
16 - 20	15 - 11	06 - 10	00 - 05
	X		

(Marca con un aspa la parte inferior de los puntajes)

Firma