

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**



**Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la Municipalidad  
Distrital de Jesús Nazareno - Región Ayacucho, 2021**

Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Económicas

Mención Gestión Pública

**Presentado por:**

David Quispe Bendezú

**Asesor:**

Mg. Rimac A. Atencio Venegas

Ayacucho, Perú

2022

## JURADO DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

.....  
**Dr. Emilio German Ramírez Roca**  
**Director de la Escuela de Posgrado**  
**Presidente del jurado**

.....  
**Dr. Pelayo Hilario Velanzuela**  
**Director de la UPG-FCEAC**  
**Miembro del jurado**

.....  
**Dr. Oscar A. Vallejos Sáenz**  
**Docente adscrito a la FCEAC**  
**Miembro del jurado**

.....  
**Dr. Eusterio Oré Gutierrez**  
**Docente adscrito a la FCEAC**  
**Miembro del jurado**

## **DEDICATORIA**

A mi asesor por el tiempo dedicado y los conocimientos brindados.

A mis padres por la vida, por enseñarme a vivirla y haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este. Me formaron con reglas y con algunas libertades, pero al final de cuentas, me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos.

Por último, pero no por eso menos importante a todos mis familiares y amigos.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme otorgado una familia maravillosa, quienes han creído en mí siempre dándome ejemplo de superación, humilde y sacrificio, enseñándome a valorar todo lo que tengo. A todos ellos dedico el presente trabajo, porque han fomentado en mí siempre, dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio, enseñándome a valorar todo lo que tengo. Al Mg. Rimac A. Atencio Venegas, persona de gran sabiduría quien se ha esforzado en ayudarme a llegar al punto en el que me encuentro.

Sencillo no ha sido el proceso, pero gracias a las ganas de trasmitirme sus conocimientos y dedicación que los ha regido, he logrado importantes objetivos como culminar el desarrollo de mi proyecto de tesis con éxito y obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias Económicas, Mención Gestión Pública.

## RESUMEN

La investigación tiene por objetivo general, determinar en qué medida las habilidades gerenciales se relacionan con la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021. La que se llevó a cabo teniendo en cuenta el tipo de investigación transversal, nivel de investigación descriptivo y correlacional, con una muestra censal de 59 colaboradores, teniendo como instrumento dos cuestionarios tipo Likert, una para cada variable, siendo las dimensiones para la variable habilidades gerenciales: habilidades conceptuales, habilidades humanas, habilidades técnicas; mientras que para la variable toma de decisiones: decisiones programadas, decisiones no programadas. El resultado fue que en la municipalidad distrital de Jesús Nazareno – región Ayacucho las habilidades gerenciales se relacionan directamente con la toma de decisiones, con un coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.852, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ), la que muestra una relación muy fuerte entre dichas variables, y que, si las habilidades gerenciales mejora, así también lo hará la toma de decisiones o viceversa; asimismo, se identificó una relación directa entre las habilidades conceptuales y la toma de decisiones, con un coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.831; también, una relación directa entre las habilidades humanas y la toma de decisiones, con un coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.838; además, una relación directa entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones, con un coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.839.

Palabras Claves: habilidades gerenciales, toma de decisiones, municipalidad.

## ABSTRAC

The general objective of the research is to determine to what extent management skills are related to decision-making in the district municipality of Jesús Nazareno - Ayacucho region, 2021. The one that was carried out taking into account the type of cross-sectional research, level descriptive and correlational research, with a census sample of 59 collaborators, using two Likert-type questionnaires as an instrument, one for each variable, the dimensions for the variable being managerial skills: conceptual skills, human skills, technical skills; while for the decision-making variable: programmed decisions, unprogrammed decisions. The result was that in the district municipality of Jesús Nazareno - Ayacucho region, managerial skills are directly related to decision making, with a correlation coefficient of Kendall's Tau\_b equal to 0.852, with a p value of 0.000 ( $p < 0.05$ ). , which shows a very strong relationship between these variables, and that, if management skills improve, so will decision making or vice versa; Likewise, a direct relationship between conceptual skills and decision making was identified, with a correlation coefficient of Kendall's Tau\_b equal to 0.831; also, a direct relationship between human skills and decision making, with a correlation coefficient of Kendall's Tau\_b equal to 0.838; in addition, a direct relationship between technical skills and decision making, with a correlation coefficient of Kendall's Tau\_b equal to 0.839.

Keywords: management skills, decision making, municipality

**CONTENIDO**

<b>DEDICATORIA</b> .....	iii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	iv
<b>RESUMEN</b> .....	v
<b>ABSTRAC</b> .....	vi
<b>CONTENIDO</b> .....	vii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>I. REVISIÓN DE LITERATURA</b> .....	6
1.1. Marco histórico .....	6
1.2. Marco referencial .....	8
1.3. Sistema teórico .....	13
1.3.1. Habilidades gerenciales y toma de decisiones .....	13
1.3.2. Dimensiones de las habilidades gerenciales .....	16
1.3.3. Dimensiones de la toma de decisiones .....	21
1.4. Marco conceptual .....	22
1.4.1. Habilidades gerenciales .....	22
1.4.2. Toma de decisiones .....	22
1.4.3. Municipalidad distrital .....	22
<b>II. MATERIALES METODOS</b> .....	24
2.1. Tipo y nivel de investigación .....	24
2.2. Población y muestra .....	24
2.3. Fuentes de información .....	25

2.4.	Diseño de investigación .....	25
2.5.	Técnicas e instrumentos .....	26
2.6.	Consideraciones a tener en cuenta en la interpretación de resultados....	26
2.7.	Operacionalización de variables y dimensiones.....	26
<b>III.</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>29</b>
3.1.	Resultados a nivel descriptivo.....	29
3.1.1.	Género.....	29
3.1.2.	Las decisiones que toman el alcalde, gerentes y subgerentes .....	30
3.1.3.	Habilidades gerenciales .....	31
3.1.4.	Habilidades conceptuales.....	32
3.1.5.	Habilidades humanas .....	33
3.1.6.	Habilidades técnicas .....	35
3.1.7.	Toma de decisiones.....	37
3.1.8.	Decisiones programadas .....	38
3.1.9.	Decisiones no programadas .....	40
3.2.	Resultados a nivel inferencial .....	41
3.2.1.	Prueba de normalidad .....	41
3.2.2.	Contrastación de hipótesis .....	42
<b>IV.</b>	<b>DISCUSIÓN .....</b>	<b>47</b>
4.1.	Discusión.....	47
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>.....</b>	<b>50</b>



<b>RECOMENDACIONES</b> .....	51
Bibliografía .....	52
<b>ANEXOS</b> .....	59

## INTRODUCCIÓN

El despliegue de habilidades se ha convertido cada vez más en una necesidad de importancia para las organizaciones, como refiere Pereda, López-Guzmán, & González (2014), en ella interactúan personas, desde simples empleados hasta directivos, “que disponen de habilidades personales y directivas, cuestión tradicionalmente muy poco considerada y valorada en el ámbito de lo público, pero que son el verdadero motor de la transformación de las organizaciones” (p. 531). Pues es ahí, donde despierta la curiosidad de estudiar las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en un gobierno local.

En esa perspectiva, Almerco & Silvestri (2018) manifiestan que, en un entorno dinámico y competitivo, las organizaciones necesitan ser más flexibles y ágiles, por lo que requieren gerentes con habilidades para generar valor y competitividad. Sin embargo, en el Perú se ha identificado una “escasez de talento ejecutivo, principalmente en los puestos de mayor jerarquía en la estructura organizacional. Esta escasez no se debe a la cantidad de profesionales que componen la oferta laboral, sino a la calidad de sus habilidades gerenciales” (p. 4). Calidad que se traduce en el mal servicio a los usuarios en las entidades del Estado.

Entonces, existe debilidad en el valor intrínseco de la organización, como señala Chiavenato (2009), “en sus activos intangibles, que constituyen la verdadera riqueza de la organización .... Esos activos dependen de lo que llamamos capital humano, que es el conjunto de talentos, que actúan en un contexto organizacional que les proporcione estructura, respaldo e impulso” (p. vii).

Muchos han señalado numerosas habilidades que los gerentes deben poseer y poner en práctica en distintas circunstancias. Sin embargo, no existe consenso respecto del conjunto específico que deben tener de ellas.

En el entendido de Coll (2020), la gerencia es la acción del conjunto de empleados, que se encargan de dirigir una determinada entidad, organización o institución. De acuerdo con la Ley N° 28175 (Congreso de la República, 2004) – Ley Marco del Empleado Público, estaría constituido por el funcionario público, empleado de confianza, servidor público como directivo superior y ejecutivo; que para la municipalidad de Jesús Nazareno está integrado por 10 empleados públicos.

Quienes, en el ejercicio de sus funciones muestran escasa responsabilidad, debilidad en el conocimiento sobre gestión administrativa y cultura, se encuentran poco comprometidos con la misión y visión institucional, con escasa iniciativa por las capacitaciones y aprendizaje autónomo la que trae consigo la incapacidad para el trabajo en equipo, en algunas ocasiones exhiben actitud positiva frente a los demás, sin embargo despreocupados por el estrés laboral, desinterés por adaptarse a los cambios permanentes, con escasa empatía frente a sus subordinados y en el comportamiento horizontal, la que genera frecuentemente discrepancias al establecer metas y objetivos realistas. Por lo que se podría decir, que muestran desinterés por la identificación, seguimiento y solución de problemas.

Así como también, se ha identificado que muestran poca capacidad para dirigir a sus colaboradores, con escaso conocimiento sobre técnicas de información y comunicación. Las decisiones se toman en algunos casos sin la información requerida y sin un plan previamente trabajado, la que conduce a evadir responsabilidades; escaso conocimiento sobre la situación actual de la institución, por lo que los presupuestos se ejecutan no de acuerdo a las prioridades establecidas, por consiguiente las decisiones se vienen dando sin la información adecuada, para lo cual algunas veces requieren el apoyo de los colaboradores, por lo que es posible que algunas decisiones se vienen dando de forma informal. Es así, que las decisiones se estarían tomando con escaso interés por los resultados.

Es por ello, que el problema general se formula en los siguientes términos: ¿En qué medida las habilidades gerenciales se relacionan con la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021?, los problemas específicos: ¿En qué medida las habilidades conceptuales se relacionan con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús nazareno – región Ayacucho, 2021?, ¿En qué medida las habilidades humanas se relacionan con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021?, ¿Cómo las habilidades técnicas se relacionan con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021?

Las que dieron origen a establecer los objetivos. Así se tiene por objetivo general: determinar en qué medida las habilidades gerenciales se relacionan con la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021; los objetivos específicos: determinar en qué medida las habilidades conceptuales se relacionan con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús nazareno – región Ayacucho, 2021; determinar en qué medida las habilidades humanas se relacionan con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021; y conocer cómo las habilidades técnicas se relacionan con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021.?

Entre los aspectos a destacar desde el punto de vista teórico, es que aquí se ubica la sistematización de las habilidades gerenciales y de la toma de decisiones, para ello se ha recurrido a diferentes fuentes de información bibliográfica, orientando a establecer las relaciones entre las variables, así como también entre las dimensiones de la primera variable frente a la variable toma de decisiones.

El gerente debe saber dar resultados, para ello debe contar con conocimientos respecto al área a conducir, para lo que requiere de habilidades y destrezas. Por lo que el

gerente “debe saber (conocimiento), saber hacer (capacidades y habilidades) y saber ser (cualidades)” (p. (Madrigal, 2009, p. 8). Entonces, la justificación práctica se circunscribe, en conocer si los gerentes para la toma de decisiones se enmarcan en los saberes y así influir positivamente al logro de objetivos, consecuentemente en la calidad del servicio público. En el sentido práctico, la investigación contribuye a la mejora de la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Jesús Nazareno, siendo este el caso, el logro de las metas y objetivos que dicha municipalidad busca para su población.

En el sentido metodológico, el instrumento utilizado para el acopio de información primaria es el cuestionario, que fue aplicada a los elementos muestrales, para luego ser procesadas. Las mismas que sirvieron a partir de los resultados, plantear algunas sugerencias en bien de la gestión administrativa de la municipalidad distrital de Jesús Nazareno, así como también que puedan ser válidas para otros gobiernos locales.

Las mismas que orientaron a plantear la hipótesis general en los siguientes términos: las habilidades gerenciales se relacionan directamente con la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021; las hipótesis específicas: las habilidades conceptuales se relacionan directamente con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús nazareno – región Ayacucho, 2021; las habilidades humanas se relacionan directamente con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021, y las habilidades técnicas se relacionan directamente con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021.

Para tal efecto, la investigación se ha llevado a cabo en cuatro capítulos. Es así, que el primer capítulo está referido a la revisión de literatura; el segundo, a los materiales y métodos; las mismas que sirvieron para tratar en el tercer capítulo los resultados; para luego

llegar al cuarto capítulo concerniente a la discusión; las que permitieron redactar las conclusiones y recomendaciones.

## I. REVISIÓN DE LITERATURA

### 1.1. Marco histórico

El haber influenciado en sus seguidores como líder, brindando enseñanzas, convencimiento, capacidad de convocatoria y formar seguidores; hace que Jesucristo, sea considerado como el primer exponente de las habilidades gerenciales. Dios creo los cielos, la tierra y su ornamento, había “plantado un huerto en Edén al oriente, y puso allí al hombre que había formado” (Valera, 1976, Gn. 2: 7). Donde todo árbol dio fruto para que la humanidad pueda comer y vivir de ella, así tuvo la habilidad de crear y construir para el futuro.

Cuando el método cartesiano influye en la administración, como señala Descartes (citado por Alaluna, 2017), refiere a cuatro principios: De la duda sistemática o evidencia, del análisis o descomposición, de la síntesis o de la composición y el de la enumeración o verificación. Las mismas que refieren a la óptica de la organización, donde el factor humano es la protagonista por sus habilidades.

Para Schein (1982, citado en Universidad de Pamplona, s.f.), donde se menciona que las habilidades gerenciales se establecen de acuerdo a las relaciones que se tienen por diversos motivos como las vivencias pasadas y las interrelaciones que se tienen entre personas, en los directivos, es decir los gerentes, son las personas que toman decisiones dentro de las organizaciones y formulan políticas y reglas dentro de misma.

En ese mismo sentido para Katz (1974), en su investigación: “Habilidades de un administrador efectivo”, establece que las industrias busquen a profesionales con diversos razgos y habilidades, por lo cual un directivo tiene que tener ciertas habilidades para el control de diversas situación y el trato con el personal de la cual esta acargo, estas habilidades gerenciales llevan a poder concretar las expectativas propuestas para dicho cargo.

Para Madrigal (2009), a comparación de lo anteriormente mencionaban de los autores, se establece que las habilidades directivas no son natas, sino que dichas habilidades se pueden ir aprendiendo con el transcurso del tiempo, por lo que se aprenden y desarrollan mediante talleres, cursos, capacitaciones y otras actividades, estas habilidades van creciendo poco a poco y desarrollan con el transcurso del tiempo.

Una experiencia de estudio, que describe las habilidades gerenciales, se ubica en Almerco & Silvestri (2018), a través de la tesis: “Habilidades gerenciales que demandan las organizaciones municipales en la provincia de Pasco”, quién plantea como objetivo general, “determinar en la actualidad las habilidades gerenciales que poseen los directivos y funcionarios para enfrentar con eficiencia los retos del Management municipal” (p. 14). Para tal efecto, recurre al tipo de investigación aplicada, nivel descriptivo explicativo, método de síntesis y análisis, diseño no experimental, con una muestra de 52 directivos y funcionarios, arriba a la siguiente conclusión: Que, en el desempeño laboral, las habilidades grupales son las más importantes, en ella destaca el liderazgo. En un segundo momento se tiene a las habilidades conceptuales, teniendo como pilar las decisiones orientadas a nuevas oportunidades.

Por otro lado, la toma de decisiones tiene su origen, como señala Buchanan & O’Connell (2006) en Atenas en siglo quinto AC, con la forma de gobierno auto democrático y la votación de los ciudadanos masculinos; más tarde ya en el año 1990 Sigmund Freud asevera que las acciones y decisiones están influenciadas por causas ocultas de la mente. En 1938, Chester Barnard separa la decisión personal de la decisión de las organizaciones, para explicar el actuar de los empleados en bien de las organizaciones. En 1944, John Von Neumann, incorpora las matemáticas en la toma de decisiones económicas racionales y consistentes, la programación lineal. En 1948, sobre la base de Project Rand, “los tomadores



de decisiones usan sus análisis para formular políticas sobre educación, pobreza, delincuencia, medio ambiente y seguridad nacional” (p. 7).

Según la misma fuente, en el año 1968 con la decisión del análisis de Howard se tiene los árboles de decisión; posteriormente en 1979, con John Rockat, la necesidad de la información para los ejecutivos; en 1984, con Daniel Isenberg, que la planificación rigurosa es importante frente a la incertidumbre; sin embargo, en el año 2005, en la expresión de Blink Malcolm se identifica que las decisiones instantáneas son muchas veces mejores que aquellas que se basan en la racionalidad. Que, en la actualidad, muchos de estos hechos se encuentran vigentes.

También se ubica, que la toma de decisiones tiene su origen en la segunda guerra mundial, cuando Gran Bretaña forma equipos de investigación de operaciones, la que sirvió para que los estadounidenses entraran a la guerra. En la posguerra, como indica Palomo (2010), se desarrolló las computadoras para atacar a los problemas de organización en la Ford Company, para luego trasladarse al sector público cuando Robert McNamara desempeñara el cargo de secretario de defensa durante el gobierno de Jonson. Aquí cabe la precisión, que la toma de decisiones es el producto por establecer tácticas y estrategias.

En el periodo de la revolución industrial, los propietarios tomaban sus decisiones de acuerdo con sus propios criterios con toda la responsabilidad. En tanto, la toma de decisiones organizacionales, como señalan Rodríguez & Pinto (2010), empezó a tener protagonismo en el siglo XX, aproximadamente en los años 50. En la que la “información se convierte en un recurso esencial para una acertada, oportuna y rápida toma de decisiones estratégicas” (párr. 6). Solo a partir de ella se podrá mejorar la eficiencia, eficacia y productividad.

## **1.2. Marco referencial**

**En el orden internacional:**

En la experiencia de Pareda, López-Guzmán, & González (2014), al llevar a cabo la investigación: “Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España)”, establece como objetivo, “analizar la valoración de las habilidades directivas en el sector público de Córdoba (España), intentando descubrir la posible relación o influencia entre la administración de pertenencia con un conjunto de habilidades directivas” (p. 528). Se llevó a cabo de forma empírica, con una muestra de 1,363 empleados públicos de Córdoba, se acopio la información el instrumento del cuestionario; con las que logró el resultado: “Las habilidades directivas crean ventaja competitiva en aquellas administraciones y entidades públicas que cuentan en sus plantillas con directivos, responsables y mandos intermedios que poseen y manejan adecuadamente las habilidades interpersonales” (p. 555). Así como también, en las organizaciones donde los directivos poseen habilidades desarrolladas (capital humano), son las que se encuentran con ventaja frente a las menos desarrolladas.

Para Socha (2017), en el trabajo de investigación: “Habilidades gerenciales fundamentales en la toma de decisiones en una organización” en Colombia, donde se plantea como objetivo, determinar qué tipo de habilidades son las que influyen en el proceso de toma de decisiones. Para tal efecto se utilizó un estudio de tipo descriptivo y con un diseño no experimental, por lo que se recabo información de diversos autores. Llegando a la conclusión de que las habilidades gerenciales son parte fundamental en el proceso de toma de decisiones, una de las habilidades más resaltantes en la toma de decisiones es la del liderazgo.

Para Guarnizo (2018), en su trabajo de investigación: “Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior”, plantea como uno de sus objetivos, diseñar un modelo de gestión por

competencias para las autoridades de las unidades administrativas y académicas de la Universidad Técnica de Ambato. Para tal propósito, se realizó un estudio descriptivo con un diseño no experimental, con un nivel relacional, con un enfoque cuantitativo y para la recolección de información utilizó como técnica las encuestas. Se llega a la conclusión, que las autoridades de la institución Educativa Superior no cuentan con las habilidades gerenciales como lo son: las habilidades humanas, técnicas y conceptuales y esto genera un desempeño ineficiente en la institución, es decir que no se toman las decisiones adecuadas por la carencia.

Uribe (2019), en la tesis maestría: “Habilidades gerenciales en los emprendimientos que sobreviven: una exploración en catorce líderes antioqueños” en Colombia, fija como objetivo general, “conocer las habilidades gerenciales de catorce emprendedores antioqueños cuyos proyectos han logrado ser sostenibles en un término mínimo de diez años”. Siendo el enfoque cualitativo, utiliza la encuesta cerrada para facilitar el análisis, cuyo cuestionario fue aplicado a los fundadores de las empresas; la que permite arribar a la siguiente conclusión: “La habilidad gerencial mejor puntuada fue Motivación y desarrollo, y las de más baja puntuación fueron Manejo del tiempo y Toma de decisiones” (p. 30); De la que se deduce, la escasa agilidad y dinamismo, la misma que da la idea que las organizaciones tardan en adaptarse a los cambios que exige el mercado.

#### **En el orden nacional:**

Licas (2017), en la tesis de maestría: “Habilidades directivas y la toma decisiones de los administradores en las estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina Perú, 2017”, establece como objetivo principal, “identificar la influencia de las habilidades directivas en la toma decisiones de los administradores de las Estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina, 2017” (p. 34). La que desarrolló siguiendo el enfoque cuantitativo, nivel de investigación descriptivo correlacional, diseño no experimental de

corte transversal, la población estuvo conformada por 100 administradores, para la recolección de información utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento del cuestionario, con los cuales arribó a la siguiente conclusión: Los administradores evidenciaron, que el 48.0% tienen un nivel aceptable de habilidades directivas, el 34% de nivel aceptable y 18% de nivel adecuado. De acuerdo con el valor de Nagelkerke de 0.705, “la variable habilidades directivas influye en un 70.5% de la toma decisiones que presentaban los administradores de las estaciones de servicios y tiendas Listo del distrito de la Molina, Lima – 2017” (p. 59).

Para Gonzales (2017), en la tesis: “Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016”, plantea como objetivo, “determinar la relación de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016”. Para ello, se realizó un estudio de tipo no experimental, de corte transversal y descriptivo correlacional, para lo cual se utilizó una muestra de 125 trabajadores, se utilizó como técnica una encuesta y el instrumento para la recolección de información fue el cuestionario. La conclusión del estudio muestra que existe una relación positiva moderada con un nivel de correlación de 0,741 entre las habilidades gerenciales y toma de decisiones. Así como también, existe una relación positiva entre las variables habilidades humanas y toma de decisiones ( $r = 0.641$ ), existe una relación positiva entre las variables habilidades técnicas y toma de decisiones ( $r = 0.716$ ).

Por su parte Alaluna (2017), en la tesis: “Habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de los evaluadores de proyectos de inversión pública en un organismo del Estado, 2016”, señala como propósito general, “determinar la importancia de las Habilidades Gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado” (p. 3). Para ello, asume el enfoque cuantitativo, hace uso del diseño no experimental descriptivo correlacional, trabaja

con una muestra de 30 evaluadores de proyectos, quienes respondieron al respectivo cuestionario, la que permitió arribar a la conclusión: Se obtuvo “el valor de Chi-cuadrado calculado = 14,933 es  $>$  al Valor Chi-cuadrado tabulado = 7.81” (P. 168). Por consiguiente, las habilidades gerenciales influyen en el desempeño laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública.

Para Salazar (2018), en su tesis: “Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017”, al plantear como objetivo, “determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la gestión de la Municipalidad provincial de Huaraz, 2017”. Realiza un estudio cuantitativo, no experimental y correlacional. Llegando a la conclusión, que existe una fuerte relación directa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones, con un coeficiente de correlación de 0.701, indicando así donde si existen buenas habilidades gerenciales también habrá buena toma de decisiones. Entre tanto, existe relación positiva alta entre las habilidades conceptuales y la toma de decisiones ( $Rho = 0.662$ ), así como también entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones ( $Rho = 0.691$ ), mientras que la relación entre las habilidades humanas y la toma de decisiones ( $Rho = 0.627$ ) es positiva moderada, en la gestión de la Municipalidad provincial de Huaraz, 2017.

En el orden de ideas, se tiene a Lagos (2018), en la tesis: “Habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la empresa agraria azucarera Andahuasi S.A.A., 2018”, al especificar como objetivo general, “establecer de qué manera las habilidades gerenciales influyen en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018” (p. 11), la lleva a cabo mediante la investigación del tipo transversal y correlacional, diseño no experimental, enfoque mixto, con un población de 23 trabajadores, para luego llegar a la siguiente conclusión: que una “correlación  $r = -0.692$  y nivel de significancia de  $p = 0.002 < 0.05$ , entre las variables habilidades gerenciales en la toma de decisiones en la

empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018, indicándonos estadísticamente que existe una correlación negativa moderada” (p. 63).

García (2019), en la tesis: “Habilidades directivas y su relación con el desarrollo de una gestión administrativa de los directivos del área de abastecimiento en la municipalidad distrital de Lurín – 2015”, indica como objetivo, “determinar la relación entre las habilidades directivas y el desarrollo de una gestión administrativa de los directivos del área de abastecimiento de la Municipalidad Distrital de Lurín en el 2015”. La que es desarrollado mediante el tipo de investigación no experimental, diseño descriptivo correlacional, con una muestra de 65 colaboradores; llegando a la conclusión: que las habilidades directivas tienen una relación altamente significativa con la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Lurín, como resultado del  $r$  de Pearson igual a 0.811. Similar relación ( $r = 0.722$ ) se observa entre la dimensión habilidades personales y la variable gestión administrativa.

Del mismo modo, para Huerta (2020), en su artículo: “Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07”, donde plantea como uno de sus objetivos determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07. Para tal efecto utiliza un estudio con un diseño no experimental correlacional de corte transversal. Llegando a concluir que si existe una relación positiva con un coeficiente de correlación alta de 0.88 entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones de las instituciones públicas de la UGEL 07.

### **1.3. Sistema teórico**

#### **1.3.1. *Habilidades gerenciales y toma de decisiones***

Según Katz (1974), las habilidades gerenciales tienen que ver con las destrezas que tienen las personas para la correcta gestión de alguna institución, teniendo como prioridad alcanzar los objetivos propuestos realizando un correcto manejo de las acciones, el ambiente

y dirigir a sus subordinados. Para ello cuenta con tres habilidades básicas: conceptual, humana y técnica.

Whetten y Cameron (2005, citado por Licas, 2017), “en la cual considera que las habilidades directivas influyen de forma positiva sobre el trabajo propio, que surge en la evaluación de sus características, a) habilidades personales, b) habilidades interpersonales, c) habilidades grupales” (p. 20).

En ella, las habilidades personales comprenden, el manejo del propio yo, el autoconocimiento, manejo del estrés de forma personal y la creatividad e innovación. Mientras que en las habilidades interpersonales está presente, la capacidad para entender y comprender a las otras personas, para ello se tiene en cuenta la comunicación, la motivación, a fin de manejar los conflictos y ganar poder e influencia. En tanto, las habilidades grupales tienen alcance, en la delegación, en el trabajo en equipo y el liderazgo.

La habilidad en el sentido de Madrigal (2009), “es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distensión de tiempo y economía y con el máximo de seguridad” (p. 1). Es aquí donde el directivo desarrolla sus habilidades y esfuerzos, para el logro de objetivos. Por lo que el autor considera como necesarias en la función de dirección y del líder: “las habilidades conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales” (p. 4).

Para Whetten & Cameron (2011), identifica a las habilidades directivas por sus características que son: 1) conductuales, porque las acciones que se llevan a cabo conducen a resultados; 2) controlables, porque el desempeño del comportamiento se encuentra bajo control; 3) se pueden desarrollar, porque se puede mejorar el desempeño; 4) están interrelacionados, porque las habilidades no están aisladas una de las otras, y 5) a veces son contradictorias y paradójicas, no siempre marcan una dirección. Entre las habilidades se tiene: capacidad para utilizar información para resolver problemas, capacidad para

transformar las palabras en hechos, identificar oportunidad de innovación, escuchar y hacer preguntas, trabajar en equipo, implementar mejoras, establecer prioridades, entre otras.

Koontz, Weihrich & Cannice (2012), establecen que las habilidades de los administradores de una institución (directores), tiene diferentes tipos de habilidades, en las cuales destacan 3 esencialmente, los cuales son: las habilidades técnicas, habilidades humanas y las habilidades conceptuales. Donde cada una de estas habilidades suponen el correcto manejo de la institución y el mejor desempeño de las personas que están a su cargo.

Por su parte Druker (2012, citado en Salazar, 2018), establece que las habilidades que tienen que tener los gerentes son las de aprovechar las oportunidades, ser creativos, ser capaces en el análisis y síntesis en todo el ámbito de la institución con el fin de establecer las mejores decisiones para el cumplimiento tanto de objetivos como de metas.

Mientras que Arroyo (2012) identifica las habilidades duras y habilidades blandas. En las habilidades duras, no se identifica diferenciación y son eminentemente técnicos que no generan valor, a pesar de poseer sólidos conocimientos técnicos. En tanto, las habilidades blandas, si manifiestan diferenciación y generan valor, la que se caracteriza por ser subjetiva e intangible, como la comunicación fluida, manejo del trabajo a presión, aprender y desaprender conductas, contactos interpersonales, aumento de la actividad mental, capacidad para tratar con los superiores, estar de acuerdo con la línea de mando, tolerancia a la adversidad e iniciativa para cumplir las tareas.

Es por ello que Arroyo puntualiza, en el sentido que el gerente del siglo XXI, visualiza el cambio como una oportunidad y reto. Por lo que debe poseer diferentes tipos de habilidades a saber: habilidad técnica, habilidad humana, habilidad de conceptualización y habilidad de diseño.

Por su parte Griffin & Van (2016)), puntualiza las habilidades de los gerentes, con utilidad al poner en práctica en distintas circunstancias, aun no extendiendo consenso. Las que



comprende “como habilidades centrales para administrar el tiempo, las interpersonales, las conceptuales, las diagnósticas, las de comunicación, las de toma de decisiones y las técnicas” (p. 9).

Por otro lado, en cuanto a la toma de decisiones, Chiavenato (2009), refiere que “es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción” (p. 227), que este compuesto por seis elementos: la persona que toma la decisión, los objetivos que pretende lograr, las preferencias – criterios, la estrategia para escoger, la situación y el resultado. Cuyo proceso de decisión está dado por siete etapas: percepción de la situación, definición del problema, fijación de objetivos, opciones de solución, comparación de opciones, elección de opción para el logro de objetivos e implementación de la opción elegida. Concluye, que existen dos tipos de decisiones: las programadas y las no programadas.

Para Pareja (2011, citado en Salazar, 2018), establece que la toma de decisiones se pueden dar de 3 maneras, la primera es por la reducción de los conflictos y el cumplimiento de las metas, en segunda instancia es evitar los riesgos e incertidumbres y por último es la búsqueda de los problemas a solucionar.

Por su parte González (s.f.), al señalar que la toma de decisiones es la selección de curso de acción entre varias acciones, precisa que las características de las decisiones gerenciales comprenden; la certeza, la incertidumbre, los riesgos y los conflictos. En el proceso de toma de decisiones, se tienen las etapas de: suceso de estímulo, búsqueda de información, formulación del problema, evaluación de alternativas, elección de la mejor alternativa e implementación. Esta es en cuanto comprende el mundo racional.

### ***1.3.2. Dimensiones de las habilidades gerenciales***

#### **a) Habilidades conceptuales**

Para Katz (1974), las habilidades conceptuales, son las capacidades que se tienen para evaluar los problemas como también las diversas situaciones que se presentan, haciendo uso de las herramientas adquiridas durante el paso del tiempo, y buscando soluciones a problemas internos como externos; es aquí donde identifica, que los cambios de una parte afectan a las demás. Es por ello, que para Ferrer & Clemenza (2006), las habilidades conceptuales están relacionadas a la capacidad del gerente para poder realizar un adecuado manejo, ya que observa a la entidad como un todo, estableciendo las coordinaciones y la integración de los intereses de la misma. Haciendo uso de un enfoque sistemático de todos sus elementos y las relaciones que tienen.

Es la práctica del holismo en la organización, por lo que según Madrigal (2009), “incluyen la destreza para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas” (p. 3). Por lo que el directivo debe contar con conocimientos respecto a: Administración, planeación, organización, comunicación, cultura, medio ambiente y globalización.

En esa línea de idea, Arroyo (2012)) percibe a la habilidad de conceptualización, como “la capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos” (p. 44). Es por ello que, para Koontz, Weihrich, & Cannice (2012), las habilidades conceptuales están determinadas por la formulación de ideas, abstracción y resolución de los diferentes problemas en la organización, empleando los conocimientos adquiridos con anterioridad, utilizando el buen juicio manejando las diversas complejidades y siendo innovador para su solución.

De forma similar se ubica en Griffin & Van (2016), cuando señala, que las habilidades conceptuales “dependen de la capacidad del director en el área del pensamiento abstracto. De conocer el funcionamiento general de la organización y de su entorno, conocer cómo funcionan todas las partes de esta y vislumbra de forma integral” (p. 11). La que

permite observar a la organización en forma completa y tomar decisiones integrales, de acuerdo con los cambios que el entorno exige.

### **b) Habilidades humanas**

Katz (1974) establece que las habilidades humanas son el reflejo del trabajo en equipo, con metas tanto personales pero con más énfasis en las metas en conjunto. Este tipo de habilidades es fundamental para la correcta dirección, ya que es el pilar fundamental en conjunto con el liderazgo y la comunicación interpersonal para el correcto manejo de las personas que están a su cargo. Una característica peculiar, es habilidad al captar lo que los otros quieren decir y trasladar la idea a los demás.

En tanto para Ferrer & Clemenza (2006), las habilidades humanas son las aptitudes que se tienen para poder tener relaciones interpersonales desde la perspectiva de la organización, por lo que este tipo de habilidad es la capacidad para poder trabajar entre las personas y poder desarrollarse para lograr los objetivos de la organización.

También es conocida como habilidades interpersonales, por lo que debe estar presente la colaboración, cortesía, cooperación; esto es para el trabajo en grupo, como señala Madrigal (2009), “la habilidad humana influye en las demás personas a partir de la motivación y de una efectiva conducción del grupo para lograr determinados propósitos” (p. 4). Las mismas que comprenden: Inteligencia emocional, dirección y supervisión, delegación de funciones, liderazgo, manejo de estrés, actitud ante el cambio, administración estratégica, administración del tiempo, habilidades del pensamiento, negociación, entre otras.

En ese orden de ideas, Arroyo (2012), especifica, que la habilidad humana, “es la capacidad para trabajar con individuos, esfuerzo, cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones” (p. 44). Entonces, las habilidades humanas tienen que ver con la comunicación humana,

como refiere Chiavenato (2009), porque “cada persona tiene su propio sistema cognitivo, percepciones, valores y motivos personales, todo lo cual constituye una pauta personal de referencia para interpretar las cosas” (p. 314).

En ese orden de ideas, se tiene a Griffin & Van (2016), que ubica por el interactuar con personas, tanto fuera como dentro de la organización, comprender y relacionarse, para lograr el mejor desempeño. “Conforme los directores y/o gerentes van subiendo en la jerarquía organizacional, deben tener la capacidad para llevarse bien con sus subordinados, sus compañeros y las personas que están en niveles más altos que el suyo” (p. 10).

Por otro lado, se tiene las relaciones interpersonales positivas y negativas, como señala Whetten & Cameron (2011), las que generan energía positiva y negativa. En las organizaciones:

Las relaciones positivas fomentan la cooperación, de manera que disminuyen los obstáculos (como los conflictos, los desacuerdos, la confusión y la ambigüedad, la competencia improductiva, el enojo o los agravios personales) para obtener un gran éxito en el desempeño. Los empleados se muestran más leales y comprometidos con su trabajo y con la empresa cuando existen relaciones positivas; el intercambio de información, el diálogo y la transferencia de conocimientos aumentan de manera significativa. La creatividad y la innovación, así como la capacidad del sistema para adaptarse a los cambios, son mucho más altos cuando las relaciones positivas caracterizan a la fuerza laboral. (p. 238).

### **c) Habilidades técnicas**

Las habilidades técnicas, como señala Katz (1974) “implica conocimientos especializados, capacidad analítica dentro de esa especialidad y facilidad en el uso de las herramientas y técnicas de la disciplina específica” (párr. 18).

En la expresión de Ferrer & Clemenza (2006), este tipo de habilidad se establece por la capacidad de usar los métodos y los conocimientos técnicos que se da en una disciplina del saber, se utilizan estas para poder realizar tareas específicas, estas habilidades pueden ser adquiridas tanto por la educación como por la experiencia personal.

Para DuBrin (2008), las habilidades técnicas están dentro de las llamadas Hard Skills, es decir, las habilidades fuertes, donde es establecido por el conocimiento anterior o habilidades que hayan ido acumulando a través de las experiencias anteriores al puesto de trabajo donde se requiere dichas habilidades fuertes según las funciones que se requiera dentro de la institución.

Las habilidades técnicas, como refiere Madrigal (2009), “se relacionan con la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo los recursos y relaciones necesarios para desarrollar tareas específicas que le permitan afrontar los problemas que se presenten” (p. 4). Para la misma, es necesario contar con una formación académica que dirija hacia el puesto, “zapatero a sus zapatos”.

En Arroyo (2012) se tiene que las habilidades técnicas, “es la posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. Implica por lo tanto el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas” (p. 44). Es por lo que Koontz, Weihrich, & Cannice (2012), consideran que las habilidades técnicas se adquieren bajo la vida académica, durante la experiencia de la misma y experiencia fuera de lo académico. Son determinadas los conocimientos y experiencias en los diversos procesos que cada disciplina del saber requiere.

Es por ello, que las habilidades técnicas, como indica Griffin & Van (2016) son imprescindibles, para asumir las “tareas que requieren de conocimientos especializados. Estas destrezas son especialmente importantes para los gerentes de primera línea las cuales dedican gran parte de su tiempo a capacitar a los subordinados y a responder a preguntas

referentes a problemas laborales” (p. 12). La que requiere de conocimientos sobre gestión administrativa.

### **1.3.3. Dimensiones de la toma de decisiones**

#### **a) Decisiones programadas y no programadas**

Para Von Neumann & Morgenstern (1953), la toma de decisiones pueden ser o no programadas, y estas se van a ver reflejadas una vez conocidos los resultados, por lo que las decisiones programadas están sujetas a reglas y procedimientos, ya que se planean diversos resultados. Por otro lado, las decisiones no programadas, no tienen reglas o procedimientos establecidos y no se pueden conocer, que resultados hipotéticos se tendrán.

Las decisiones programadas, como señala Chiavenato (2009)), son las de rutina o cotidianas, por lo que están definidas y siguen sus procedimientos conocidos. “Se trata de decisiones estructuradas porque los criterios de desempeño son claros, la información es adecuada y las opciones son fácilmente especificadas, además de que existe una relativa certeza de que la opción escogida tendrá éxito” (p. 227). En tanto, las decisiones no programadas se presentan de forma esporádica, no se cuenta con criterios claros para afrontarlo, así como también no existe seguridad de absolverlos.

Para Pareja (2011, citado en Salazar, 2018), la toma de decisión para la programación esta relacionada a reglas y procedimientos. Esto se debe dar bajo un nivel de acierto que revele una correcta decisión, si no es el caso se debe analizar si se debe o no programar dichas acciones para un fin determinado.

El debate se torna más sutil en la expresión de Fabian (s.f.), cuando se refiere a la decisión por elementos de hecho y la decisión por elementos de valor, esto es, proposiciones fácticas y proposiciones éticas. En el primero, se ubica si los resultados son falsas o verdaderas, en tanto en el segundo, si son correctas o incorrectas. Es así entonces:

Las decisiones son algo más que proposiciones de hecho, ya que describen un estado futuro de cosas y esta descripción puede ser verdadera o falsa en un sentido estrictamente empírico; pero poseen, además, una cualidad imperativa: seleccionan un estado futuro de cosas con preferencia a otro y dirigen el comportamiento hacia la alternativa elegida. En una palabra, tienen un contenido tanto ético como fáctico. (p. 3).

Por otro lado, Salazar (2018) manifiesta que “la mayoría de las decisiones en el mundo real no sigue el modelo racional. Por ejemplo, la gente por lo común se contenta con encontrar una solución aceptable o razonable a su problema, más que la solución óptima” (p 28). Entonces se limita la creatividad, y las decisiones en el mundo de las organizaciones son tomadas mediante el juicio, más que por un modelo prescriptivo definido.

#### **1.4. Marco conceptual**

##### **1.4.1. *Habilidades gerenciales***

Las habilidades gerenciales comprenden, el manejo del propio yo y capacidad adquirida por el aprendizaje, para comprender a las otras personas, para ello se tiene en cuenta la comunicación, la motivación, a fin de manejar los conflictos y ganar influencia; por tanto, es aquí donde los directivos desarrollan sus habilidades conceptuales, humanas y técnicas. (Madrigal, 2009)

##### **1.4.2. *Toma de decisiones***

Es la selección de cursos de acción, tanto estructuradas como no estructuradas, las que se presentan de forma permanente y de forma esporádica, que siguen un curso acción conocido o desconocido. Por tanto, son programadas o no programadas. (Chiavenato, 2009)

##### **1.4.3. *Municipalidad distrital***

La Ley N°27972 (República, 2003) Ley Orgánica de Municipalidades, en su artículo 1 establece que, “las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno

promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines”. Para lo cual, requiere la participación del recurso humano con habilidades gerenciales para la toma de decisiones.

#### **1.4.4. *Personal del empleo público***

La clasificación está dada de la siguiente manera: funcionario público, funcionario de confianza, servidor público (directivo superior, ejecutivo, especialista y de apoyo). Siendo el acceso por concurso público y abierto, y por grupo ocupacional. (Ley N°28175, 2004)

#### **1.4.5. *Habilidades conceptuales***

Para Katz (1974), las habilidades conceptuales, son las capacidades que se tienen para evaluar los problemas como también las diversas situaciones que se presentan, haciendo uso de las herramientas adquiridas durante el paso del tiempo, y buscando soluciones a problemas internos como externos; es aquí donde identifica, que los cambios de una parte afectan a las demás.

#### **1.4.6. *Habilidades humanas***

Katz (1974) establece que las habilidades humanas son el reflejo del trabajo en equipo, con metas tanto personales pero con mas énfasis en las metas en conjunto. Este tipo de habilidad es fundamental para la correcta dirección, ya que es el pilar fundamental en conjunto con el liderazgo y la comunicación interpersonal para el correcto manejo de las personas que están a su cargo. Una característica peculiar, es habil al captar lo que los otros quieren decir y trasladar la idea a los demás.

#### **1.4.7. *Habilidades técnicas***

En la expresión de Ferrer & Clemenza (2006), este tipo de habilidad se establece por la capacidad de usar los métodos y los conocimientos técnicos que se da en una disciplina



del saber, se utilizan estas para poder realizar tareas específicas, estas habilidades pueden ser adquiridas tanto por la educación como por la experiencia personal.

## **II. MATERIALES METODOS**

### **2.1. Tipo y nivel de investigación**

**Tipo.** La investigación se caracteriza por reunir “datos en un momento único del tiempo con la finalidad de describir variables, estudiar su incidencia e interrelación en un momento específico” (Robles, 2020, párr. 14); por consiguiente, según el momento la investigación es del tipo transversal.

**Nivel.** Los resultados de la investigación se presentan en tablas y figuras, las mismas que ubican a la investigación en el nivel descriptivo. Luego, en un segundo momento se realiza el cruce de las variables, habilidades gerenciales y toma de decisiones, así como también las dimensiones de la primera variable frente a la segunda variable, la que ubica la investigación en el nivel correlacional.

### **2.2. Población y muestra**

**Población.** En el marco de la Ley N°27972 – Ley Orgánica de Municipalidades, el concejo municipal tiene las atribuciones de aprobar su organización interna. Es así como, la Ordenanza Municipal N°0215-MDJN/A (Concejo Municipal, 2010), aprueba y precisa que el cuadro para la asignación de personal contiene 72 cargos, de los cuales 63 se encuentran ocupadas.

Órganos/Unidades orgánicas	Total empleados
Órgano de alta dirección	4
Órgano de asesoramiento	2
Órgano de apoyo	14
Órgano de línea	41

Órganos desconcentrados	2
Total	63

Criterio de exclusión:

- Trabajador en uso de licencia : 2
- El tesista : 1
- Trabajador no dispuesto a apoyar : 1

Muestreo. No probabilístico. Tipo de muestreo: por conveniencia

Muestra: Está constituida por la población de trabajadores, sin tener en cuenta el grupo de excluidos. Por lo que la muestra censal está constituida por 59 empleados.

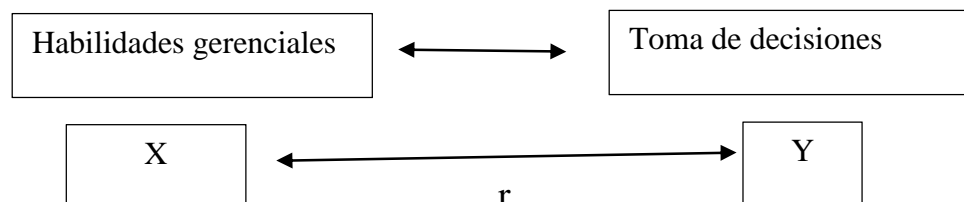
### 2.3. Fuentes de información

Primaria. Para el acopio de la información primaria, en cuanto concierne al instrumento, para la variable habilidades gerenciales tiene como base a Salazar (2018), la misma que es adaptada a la presente investigación. Mientras que para la segunda variable, toma de decisiones, se caracteriza por su originalidad.

Información secundaria. Referencia bibliográfica

### 2.4. Diseño de investigación

El diagrama muestra, la retroalimentación que existe entre ambas variables, por consiguiente, se ubica en el diseño correlacional.



Donde:

X : Variable uno – habilidades gerenciales

Y	:	Variable dos – toma de decisiones
r	:	Coefficiente de correlación
	:	Se contrasta

## 2.5. Técnicas e instrumentos

Técnicas	Instrumentos
- Encuesta	- Cuestionarios
- Análisis bibliográfico	- Fichas

## 2.6. Consideraciones a tener en cuenta en la interpretación de resultados

En los resultados se trabaja apoyados en el estadística descriptiva e inferencia. Lo primero, expresada en tablas y figuras. Por su parte, para la inferencia se tiene Evans (1996, citado por Lingán, 2021).

### Coeficiente r: interpretación

Rango	Correlación
0.0 – 0.19	Muy débil
0.20 – 0.39	Débil
0.40 – 0.59	Moderada
0.60 – 0.79	Fuerte
0.80 – 1.00	Muy fuerte

## 2.7. Operacionalización de variables y dimensiones

**Operacionalización de la variable uno (X): Habilidades gerenciales**

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Ítems	Escala de medición
X: Habilidades gerenciales	Las habilidades gerenciales comprenden, el manejo del propio yo y capacidad adquirida por el aprendizaje, para comprender a las otras personas, para ello se tiene en cuenta la comunicación, la motivación, a fin de manejar los conflictos y ganar influencia; por tanto, es aquí donde los directivos desarrollan sus habilidades conceptuales, humanas y técnicas. (Madrigal, 2009).	Habilidades conceptuales	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11	Escala tipo Likert 1) Totalmente en desacuerdo 2) En desacuerdo 3) Indiferente 4) De acuerdo 5) Totalmente de acuerdo
		Habilidades humanas	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21	
		Habilidades técnicas	22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29	

**Operacionalización de la variable dos (Y): Toma de decisiones**

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Ítems	Escala de medición
Y: Toma de decisiones	Es la selección de cursos de acción, tanto estructuradas como no estructuradas, las que se presentan de forma permanente y de forma esporádica, que siguen un curso acción conocido o desconocido. Por tanto, son programadas o no programadas. (Chiavenato, 2009).	Decisiones programadas	30, 31, 32, 33, 34, 35, 35, 36, 38, 39, 40, 41	Tipo Likert:  1) Totalmente en desacuerdo 2) En desacuerdo 3) Indiferente 4) De acuerdo 5) Totalmente de acuerdo
		Decisiones no programadas	42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50	

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Resultados a nivel descriptivo

Comprende, el tratamiento de la información sobre la base de los instrumentos, es así que se tiene a través de la estadística descriptiva, tablas y figuras.

##### 3.1.1. Género

La tabla 1, muestra la distribución de datos según género de los colaboradores encuestados, dichos datos están distribuidos por frecuencias absolutas y frecuencias relativas.

**Tabla 1**

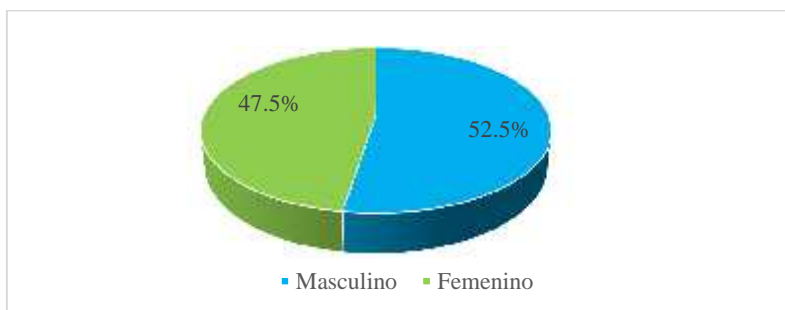
*Aspectos generales - género*

Alternativa	Género	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Masculino	31	52.5%
Femenino	28	47.5%
Total	59	100%

La figura 1, muestra que del 100% (59) de encuestados, el 52.5% de los encuestados son de género masculino; en tanto, el 47.5% de los encuestados son de género femenino en la municipalidad distrital de Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021.

**Figura 1**

*Aspectos generales - género*



### 3.1.2. Las decisiones que toman el alcalde, gerentes y subgerentes

La tabla 2, muestra la distribución de datos de las decisiones que toman el alcalde, gerentes y subgerentes, dichos datos están distribuidos por frecuencias absolutas y frecuencias relativas.

**Tabla 2**

*Decisiones que toman el alcalde, gerentes y subgerentes*

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Programadas	42	71.2%
no programadas	17	28.8%
Total	59	100%

La figura 2, muestra que del 100% (59) de encuestados, el 71.2% de los encuestados refiere que las decisiones que toman el alcalde, gerentes y subgerentes son programadas; mientras tanto, el 28.8% refiere que las decisiones no son programadas en la municipalidad distrital de Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021.

**Figura 2**

*Decisiones que toman el alcalde, gerentes y subgerentes*



### 3.1.3. *Habilidades gerenciales*

En la tabla 3, se muestra la distribución de datos según resultado de la variable habilidades gerenciales en la municipalidad distrital de Jesús Nazareno – región Ayacucho. Que según la apreciación de los colaboradores, refleja las capacidades que en colaborador posee para llevar a cabo las funciones. Dichos datos están distribuidos por alternativas, frecuencias absolutas y relativas.

**Tabla 3**

*Distribución de datos según resultado de la variable habilidades gerenciales*

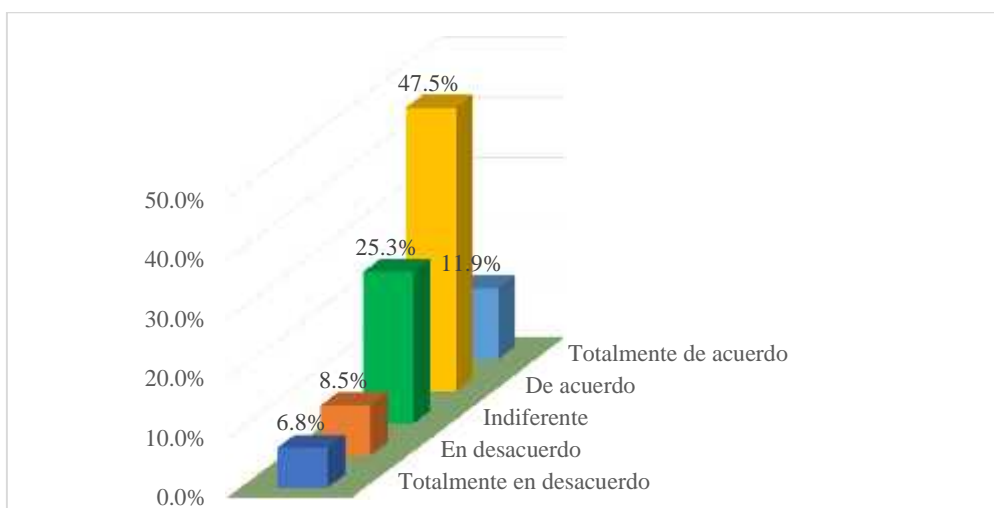
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	6.8%
En desacuerdo	5	8.5%
Indiferente	15	25.3%
De acuerdo	28	47.5%
Totalmente de acuerdo	7	11.9%
Total	59	100%

La figura 3, muestra que del 100% (59) de encuestados, el 47.5% de los colaboradores respecto a la variable habilidades gerenciales ubican su opinión en la valoración de acuerdo, en tanto el 25.3% en la valoración indiferente, mientras que el 11.9% de trabajadores manifiestan estar totalmente de acuerdo, seguido por el 8.5% en desacuerdo y el 6.8% totalmente en desacuerdo. Pues así, la mayoría de los trabajadores están de acuerdo con las habilidades gerenciales con que cuentan el alcalde, gerente y subgerentes, expresada principalmente a través de las habilidades conceptuales; no obstante, una cuarta parte de los trabajadores manifiestan su indiferencia.



**Figura 3**

*Distribución de datos según resultado de la variable habilidades gerenciales*



#### 3.1.4. *Habilidades conceptuales*

En la tabla 4, se muestra la distribución de datos según resultado de la dimensión habilidades conceptuales en la municipalidad distrital de Jesús Nazareno – región Ayacucho. Dichos datos están distribuidos por alternativas, frecuencia absolutas y relativas.

**Tabla 4**

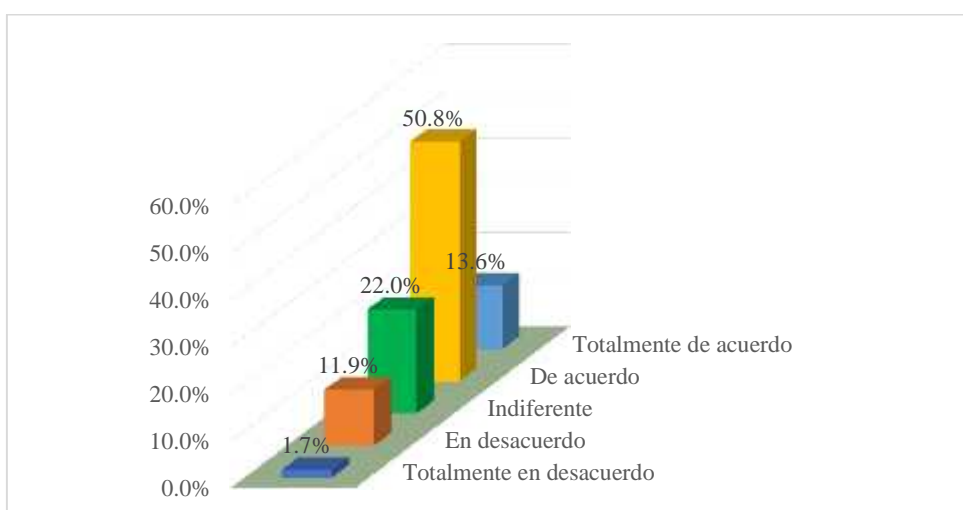
*Distribución de datos según resultado de la dimensión habilidades conceptuales*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1.7%
En desacuerdo	7	11.9%
Indiferente	13	22.0%
De acuerdo	30	50.8%
Totalmente de acuerdo	8	13.6%
Total	59	100%

La figura 4, muestra que del 100% (59) de encuestados sobre la dimensión habilidades conceptuales, el 50.8% de los encuestados ubican su opinión en la valoración de acuerdo, en tanto el 22.0% en la valoración indiferente, mientras que el 13.6% por la valoración totalmente de acuerdo, seguido por el 11.9% en desacuerdo y el 1.7% totalmente en desacuerdo. Pues así, la mayoría de los trabajadores están de acuerdo con las habilidades conceptuales con que cuentan el alcalde, gerente y subgerentes, la que implica, que el personal directivo, cuenta con destrezas para coordinar con los subordinados.

#### **Figura 4**

*Distribución de datos según resultado de la dimensión habilidades conceptuales*



#### **3.1.5. Habilidades humanas**

En la tabla 5, se muestra la distribución de datos según resultado de la dimensión habilidades humanas en la municipalidad distrital de Jesús Nazareno – región Ayacucho. Dichos datos están distribuidos por alternativas, frecuencia absolutas y relativas.

**Tabla 5**

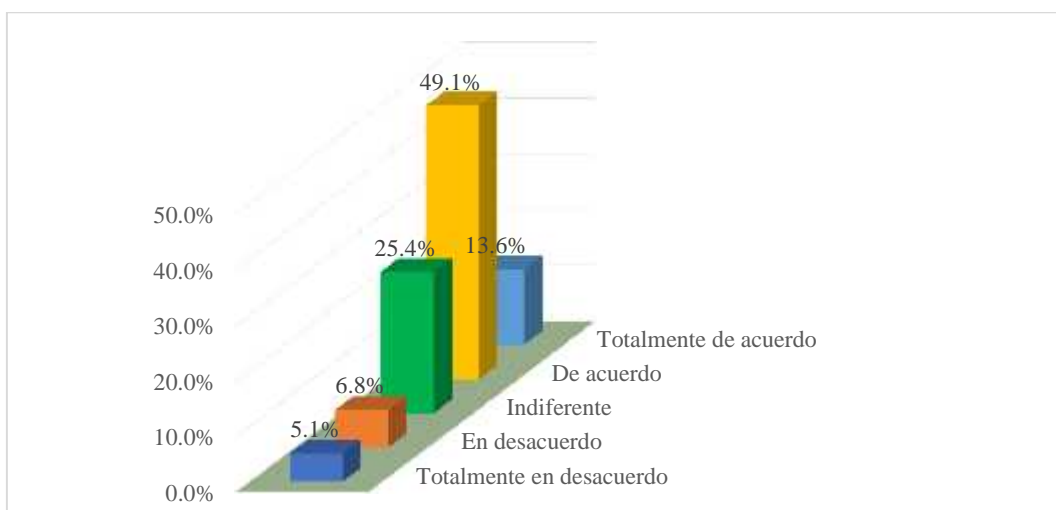
*Distribución de datos según resultado de la dimensión habilidades humanas*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	5.1%
En desacuerdo	4	6.8%
Indiferente	15	25.4%
De acuerdo	29	49.1%
Totalmente de acuerdo	8	13.6%
Total	59	100%

La figura 5, muestra que del 100% (59) de encuestados respecto a la dimensión habilidades humanas, el 49.1% de los encuestados ubican su opinión en la valoración de acuerdo, en tanto el 25.4% en la valoración indiferente, mientras que el 13.6% de trabajadores considera totalmente de acuerdo, seguido por el 6.8% en desacuerdo y el 5.1% totalmente en desacuerdo. Pues así, la mayoría de los colaboradores están de acuerdo con las habilidades humanas con que disponen el alcalde, gerente y subgerentes, principalmente al mostrar actitud positiva frente a los demás; sin embargo, hay la necesidad de destacar que una cuarta parte de trabajadores muestran su indiferencia.

**Figura 5**

*Distribución de datos según resultado de la dimensión habilidades humanas*



### 3.1.6. *Habilidades técnicas*

En la tabla 6, se muestra la distribución de datos según resultado de la dimensión habilidades técnicas en la municipalidad distrital de Jesús Nazareno – región Ayacucho. Dichos datos están distribuidos por alternativas, frecuencia absolutas y relativas.

**Tabla 6**

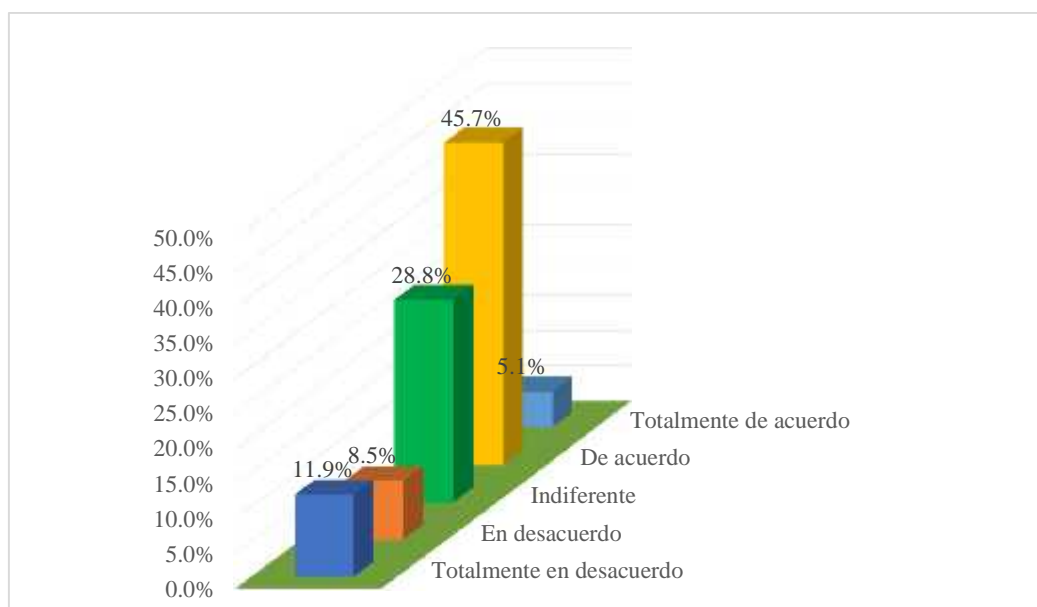
*Distribución de datos según resultado de la dimensión habilidades técnicas*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	11.9%
En desacuerdo	5	8.5%
Indiferente	17	28.8%
De acuerdo	27	45.7%
Totalmente de acuerdo	3	5.1%
Total	59	100%

La figura 6, muestra que del 100% (59) de encuestados con respecto a la dimensión habilidades técnicas, el 45.7% de los encuestados ubican su opinión en la valoración de acuerdo, en tanto el 28.8% en la valoración indiferente, mientras que el 11.9% de trabajadores considera su opinión por la valoración totalmente en desacuerdo, seguido por el 8.5% en desacuerdo y el 5.1% totalmente de acuerdo. Pues así, la mayoría de los colaboradores están de acuerdo con la dimensión habilidades técnicas que llevan a cabo el alcalde, gerente y subgerentes en la municipalidad distrital de Jesús Nazareno, expresada por la capacidad que disponen para dirigir a sus colaboradores; no obstante, un segmento considerable de trabajadores muy próximo a la tercera parte hace conocer su indiferencia frente al comportamiento de los directivos, expresada por la toma de malas decisiones.

### Figura 6

*Distribución de datos según resultado de la dimensión habilidades técnicas.*



### 3.1.7. *Toma de decisiones*

En la tabla 7, se muestra la distribución de datos según resultado de la variable toma de decisiones en la municipalidad distrital de Jesús Nazareno – región Ayacucho. El cual refiere al proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones para resolver situaciones en cuanto concierne a la institución, dichos datos están distribuidos por alternativas, frecuencia absolutas y relativas.

**Tabla 7**

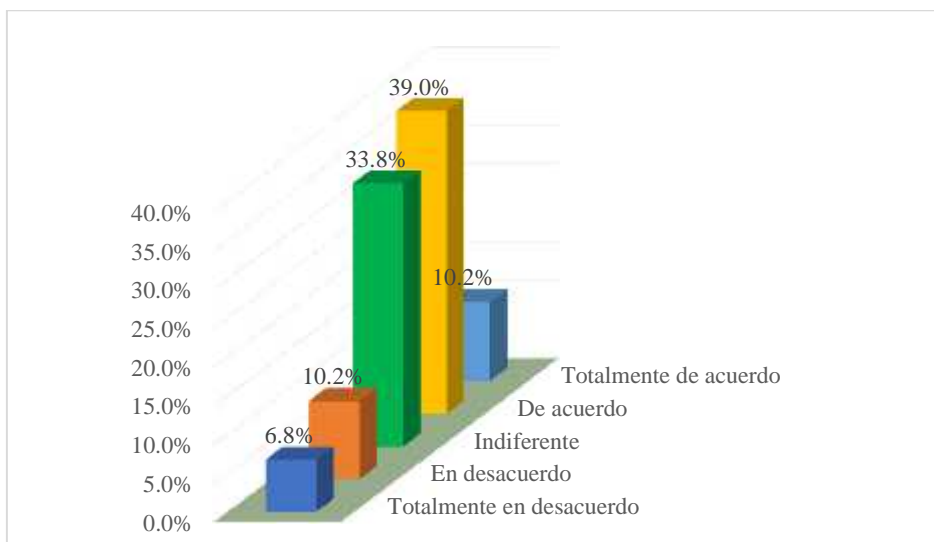
*Distribución de datos según resultado de la variable toma de decisiones*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	6.8%
En desacuerdo	6	10.2%
Indiferente	20	33.8%
De acuerdo	23	39.0%
Totalmente de acuerdo	6	10.2%
Total	59	100%

La figura 7, muestra que del 100% (59) de encuestados respecto a la variable toma de decisiones, el 39.0% de los encuestados ubican su opinión en la valoración de acuerdo, en tanto el 33.8% en la valoración indiferente, mientras que el 10.2% de trabajadores considera totalmente de acuerdo, luego el 10.2% en desacuerdo y el 6.8% totalmente en desacuerdo. Pues así, la mayoría de los trabajadores están de acuerdo con la toma de decisiones del alcalde, gerente y subgerentes, dada principalmente a través de las decisiones programadas al interior de la municipalidad distrital de Jesús Nazareno – región Ayacucho; no obstante, a ello, más de la tercera parte de colaboradores manifiestan su indiferencia.

**Figura 7**

*Distribución de datos según resultado de la variable toma de decisiones.*



### 3.1.8. Decisiones programadas

En la tabla 8, muestra la distribución de datos según resultado de la dimensión decisiones programadas en la municipalidad distrital de Jesús Nazareno – región Ayacucho. Dichos datos están distribuidos por alternativas, frecuencia absolutas y relativas.

**Tabla 8**

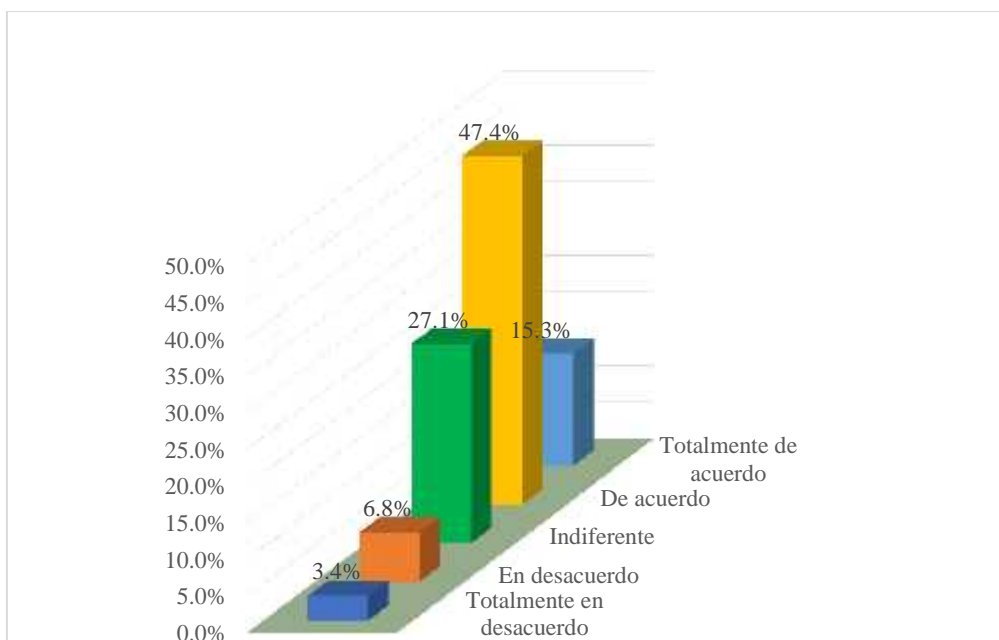
*Distribución de datos según resultado de la dimensión decisiones programadas*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	3.4%
En desacuerdo	4	6.8%
Indiferente	16	27.1%
De acuerdo	28	47.4%
Totalmente de acuerdo	9	15.3%
Total	59	100%

La figura 8, muestra que del 100% (59) de encuestados referida a las decisiones programadas, el 47.4% de los colaboradores ubican su opinión en la valoración de acuerdo; en tanto el 27.1% en la valoración indiferente, mientras que el 15.3% de trabajadores considera totalmente de acuerdo, seguido por el 6.8% en desacuerdo y el 3.4% totalmente en desacuerdo. En ese sentido, la mayoría de los trabajadores están de acuerdo en que el alcalde, gerente y subgerentes, toman decisiones de acuerdo con procedimientos estructurados; sin embargo, habría que destacar que un segmento considerable de trabajadores muy próximo a la tercera parte se muestra indiferentes, la que trae consigo la desconfianza en sus autoridades.

### Figura 8

*Distribución de datos según resultado de la dimensión decisiones programadas.*





### 3.1.9. *Decisiones no programadas*

En la tabla 9, se muestra la distribución de datos según resultado de la dimensión decisiones no programadas en la municipalidad distrital de Jesús Nazareno – región Ayacucho. Dichos datos están distribuidos por alternativas, frecuencia absolutas y relativas.

**Tabla 9**

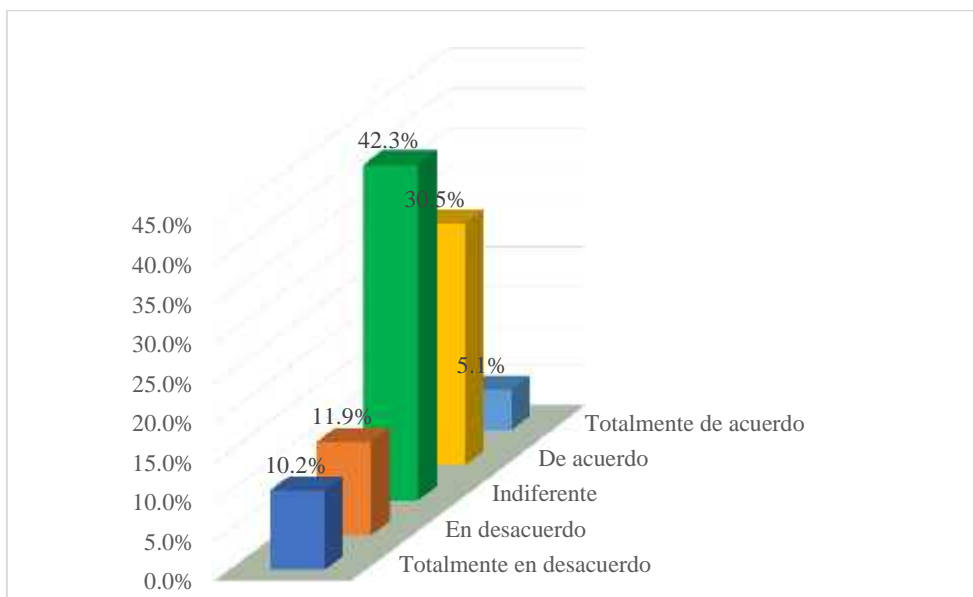
*Distribución de datos según resultado de la dimensión decisiones no programadas*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	10.2%
En desacuerdo	7	11.9%
Indiferente	25	42.3%
De acuerdo	18	30.5%
Totalmente de acuerdo	3	5.1%
Total	59	100%

La figura 9, muestra que del 100% (59) de encuestados con respecto a la dimensión decisiones no programadas, el 42.3% de los colaboradores ubican su opinión en la valoración indiferente, en tanto el 30.5% en la valoración de acuerdo, mientras que el 11.9% de trabajadores considera en desacuerdo, seguido por el 10.2% totalmente en desacuerdo y el 5.1% totalmente de acuerdo. Es así, que la mayoría de los trabajadores manifiestan su indiferencia frente a las decisiones no programadas que toman el alcalde, gerentes y subgerentes, expresadas en decisiones al margen de las normales legales; mientras que un porcentaje considerable que supera a la tercera parte de trabajadores están de acuerdo con este tipo de toma de decisiones, con el apoyo de sus colaboradores.

## Figura 9

*Distribución de datos según resultado de la dimensión decisiones no programadas.*



## 3.2. Resultados a nivel inferencial

### 3.2.1. Prueba de normalidad

Según Droppelmann (2018), para el análisis de la prueba de normalidad se usa el método de Kolmogórov–Smirnov, el cual es recomendado cuando se tienen más de 50 valores en estudio, la interpretación de los valores de  $p$  es que sí el valor es mayor o igual a 0,05 sí existe normalidad y sí es menor la distribución no es normal.

En la presente investigación, el sig. asintótica para la variable habilidades gerenciales es de 0.000; mientras tanto, para la variable toma de decisiones es de 0.200, quiere decir, que no cumple con el supuesto de normalidad. En este caso, la que define el estadístico a emplear para comprobar la hipótesis es el nivel de medición para ambas variables (Padilla, 2019), la misma que es ordinal; por consiguiente, el estadístico elegido es Tau b de Kendall.

**Tabla 10***Prueba de Kolmogórov-Smirnov para una muestra*

		Habilidades gerenciales	Toma de decisiones
N		59	59
Parámetros normales	Media	102.1356	71.2542
	Desviación estándar	25.31557	17.34994
Estadístico de prueba		.166	.092
Sig. asintótica (bilateral)		,000	,200

**3.2.2. Contratación de hipótesis****Hipótesis general:**

Las habilidades gerenciales se relacionan directamente con la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021.

Planteamiento:

Ho: Las habilidades gerenciales se relacionan inversamente con la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021.

Ha: Las habilidades gerenciales se relacionan directamente con la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021.

Regla de decisión:

Si el p valor es mayor a 0.05 ( $p \text{ valor} > 0.05$ ), se acepta la hipótesis nula.

Si el p valor es menor a 0.05 ( $p \text{ valor} < 0.05$ ), se rechaza la hipótesis nula y por lo tanto se acepta la hipótesis alterna.

La regla de decisión es válida para las hipótesis específicas a), b), y c).

**Tabla 11**

*Las habilidades gerenciales se relacionan con la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021*

<b>Correlaciones</b>			habilidades gerenciales	toma de decisiones
Tau_b de Kendall	habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	1.000	.852
		Sig. (bilateral)		.000
		N	59	59
	toma de decisiones	Coefficiente de correlación	.852	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	59	59

El resultado del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall es igual a 0.852, lo que indica un nivel de correlación muy fuerte, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Por consiguiente, se puede decir, que cuando mejora las habilidades gerenciales, de igual manera mejora la toma de decisiones. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, que dice: Las habilidades gerenciales se relacionan directamente con la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Jesús Nazareno – región Ayacucho.

#### **Hipótesis específica a)**

Las habilidades conceptuales se relacionan directamente con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús nazareno – región Ayacucho, 2021.

Planteamiento:

Ho: Las habilidades conceptuales se relacionan inversamente con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús nazareno – región Ayacucho, 2021.

Ha: Las habilidades conceptuales se relacionan directamente con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús nazareno – región Ayacucho, 2021.

**Tabla 12**

*Las habilidades conceptuales se relacionan con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús nazareno – región Ayacucho, 2021.*

<b>Correlaciones</b>				
			Habilidades conceptuales	Toma de decisiones
Tau_b de Kendall	habilidades conceptuales	Coeficiente de correlación	1.000	.831
		Sig. (bilateral)		.000
		N	59	59
	toma de decisiones	Coeficiente de correlación	.831	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	59	59

El resultado del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall es igual a 0.831, lo que indica un nivel de correlación muy fuerte, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Por consiguiente, se puede decir, que cuando mejora las habilidades conceptuales, de igual manera mejora la toma de decisiones. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, que dice: Las habilidades conceptuales se relacionan directamente con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús Nazareno – región Ayacucho.

### **Hipótesis específica b)**

Las habilidades humanas se relacionan directamente con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021.

Planeamiento

Ho: Las habilidades humanas se relacionan inversamente con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021.

Ha: Las habilidades humanas se relacionan directamente con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021.

**Tabla 13**

*Las habilidades humanas se relacionan con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021.*

<b>Correlaciones</b>			Habilidades humanas	Toma de decisiones
Tau_b de Kendall	Habilidades humanas	Coeficiente de correlación	1.000	.838
		Sig. (bilateral)		.000
		N	59	59
	toma de decisiones	Coeficiente de correlación	.838	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	59	59

El resultado del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall es igual a 0.838, lo que indica un nivel de correlación muy fuerte, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Por tanto, la mejora de las habilidades humanas hace que mejore la toma de decisiones. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, que dice: Las habilidades humanas se relacionan directamente con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús Nazareno – región Ayacucho.

#### **Hipótesis específica c)**

Las habilidades técnicas se relacionan directamente con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021.

Planteamiento:

Ho: Las habilidades técnicas se relacionan inversamente con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021.

Ha: Las habilidades técnicas se relacionan directamente con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021.

**Tabla 14**

*Las habilidades técnicas se relacionan con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021.*

<b>Correlaciones</b>				
			habilidades técnicas	toma de decisiones
Tau_b de Kendall	habilidades técnicas	Coeficiente de correlación	1.000	.839
		Sig. (bilateral)		.000
		N	59	59
	toma de decisiones	Coeficiente de correlación	.839	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	59	59

El resultado del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall es igual a 0.839, lo que indica un nivel de correlación muy fuerte, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Por tanto, las mejoras habilidades técnicas, dan como resultado la mejora en la toma de decisiones. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, que dice: Las habilidades técnicas se relacionan directamente con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús Nazareno – región Ayacucho.

## IV. DISCUSIÓN

### 4.1. Discusión

Entendiendo a las habilidades gerenciales como aquellas capacidades que un colaborador posee para llevar a cabo tareas de liderazgo en una entidad, y la toma de decisiones, como proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones para resolver situaciones en la institución.

Para la municipalidad distrital de Jesús Nazareno se determinó que existe una relación directa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones, expresada por el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.852, la que muestra una correlación muy fuerte entre dichas variables, y que, si las habilidades gerenciales mejora, así también lo hará la toma de decisiones o viceversa. En tanto la relación que existe entre las habilidades conceptuales y la toma de decisiones es directa, con un coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.831, la que refiere, si se fortalece las habilidades conceptuales se tomarán mejores decisiones; de forma similar, se tiene una relación directa y positiva entre las habilidades humanas y la toma de decisiones, con un coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.838, la que expresa, a mejores habilidades humanas existe una mejor forma de toma de decisiones; en tanto, la relación que existe entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones es directa, con un coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.839, la que señala, que el lograr mejores habilidades técnicas orienta a la mejorar la toma de decisiones. En la cual, está presente la experiencia de Socha (2017), en el trabajo de investigación: “Habilidades gerenciales fundamentales en la toma de decisiones en una organización” en Colombia, quien determina que las habilidades gerenciales son parte fundamental en el proceso de toma de decisiones, una de las habilidades más resaltantes en la toma de decisiones es la del liderazgo.



En esa línea de idea, se identifica a Gonzales (2017), en la tesis: “Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016”, cuando determinó la existencia de una relación positiva moderada con un nivel de correlación de 0.741 entre las habilidades gerenciales y toma de decisiones; así como también a nivel de la dimensión habilidades humanas, cuando identifica una relación positiva con la variable toma de decisiones por la presencia de una correlación de 0.641; igualmente, existe una relación positiva entre las variables habilidades técnicas y toma de decisiones expresada por el coeficiente de correlación de 0.716. La que es el resultado del diseño no experimental, de corte transversal y del tipo de investigación descriptivo y correlacional, con la colaboración de una muestra de 125 trabajadores, mediante el uso de la técnica de encuesta y el instrumento de recolección de información a través del cuestionario. Siendo así, que las habilidades técnicas expresan una mejor relación con la toma de decisiones.

Mientras Salazar (2018), en la tesis: “Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017”, determinó que existe una fuerte relación directa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones, con un coeficiente de correlación de 0.701, indicando así donde si existen buenas habilidades gerenciales también habrá buena toma de decisiones. Entre tanto, existe relación positiva alta entre las habilidades conceptuales y la toma de decisiones según el  $Rho = 0.662$ ; así como también entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones de acuerdo con el  $Rho = 0.691$ , mientras que la relación entre las habilidades humanas y la toma de decisiones en referencia al  $Rho = 0.627$  es positiva moderada, en la gestión de la municipalidad provincial de Huaraz, 2017. De la que se deduce, que las habilidades técnicas están mejor vinculada a la toma de decisiones.

En tanto que, Huerta (2020), en el artículo: “Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07”, determinó si existe una relación

positiva con un coeficiente de correlación alta de 0.88 entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones de las instituciones públicas de la UGEL 07, con un diseño no experimental correlacional de corte transversal.

Mientras que Licas (2017), en la tesis de maestría: “Habilidades directivas y la toma de decisiones de los administradores en las estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina Perú, 2017”, determinó que los administradores evidenciaron, que el 48.0% tienen un nivel aceptable de habilidades directivas, el 34% de nivel aceptable y 18% de nivel adecuado. De acuerdo con el valor de Nagelkerke de 0.705, “la variable habilidades directivas influye en un 70.5% de la toma de decisiones que presentaban los administradores de las estaciones de servicios y tiendas Listo del distrito de la Molina, Lima – 2017” (p. 59), que desarrolló siguiendo el enfoque cuantitativo, nivel de investigación descriptivo correlacional, diseño no experimental de corte transversal, la población estuvo conformada por 100 administradores, para la recolección de información utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento del cuestionario

Sin embargo, se ubica en Lagos (2018), a través de la tesis: “Habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la empresa agraria azucarera Andahuasi S.A.A., 2018”, una correlación  $r = -0.692$  y nivel de significancia de  $p = 0,002 < 0,05$ , entre las variables habilidades gerenciales en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A. 2018, la que estadísticamente muestra una correlación negativa moderada.

Pues así, se identificó que, a nivel de las instituciones públicas la dimensión habilidades técnicas de la variable habilidades gerenciales están mejor vinculadas a la toma de decisiones, esto expresa que las habilidades técnicas adquiridas durante la vida académica y fuera de ella a través de la experiencia de trabajo son válidas para la toma de decisiones. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012), esto es los conocimientos y experiencias.

## CONCLUSIONES

### **Conclusión general:**

La relación que se da entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021, es directa, con un coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.852, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ), lo que indica una relación muy fuerte entre dichas variables, y que, si las habilidades gerenciales mejora, así también lo hará la toma de decisiones o viceversa.

### **Conclusiones específicas:**

- a. Las habilidades conceptuales se relacionan con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021, de forma directa, con un coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.831, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ); por consiguiente, existe una relación muy fuerte entre dichas variables, y que, si mejora las habilidades conceptuales, se tomará las mejores decisiones o viceversa.
- b. Existe una relación positiva y directa entre las habilidades humanas y la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021, como resultado del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.838, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ), la que expresa una relación muy fuerte entre dichas variables; por consiguiente, la mejora de las habilidades humanas hace que mejore la toma de decisiones o viceversa.
- c. Las habilidades técnicas se relacionan con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021, la misma que es positiva, con un coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.839, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ), la que muestra una relación muy fuerte entre dichas variables; entonces, si las habilidades técnicas mejora, así también lo hará la toma de decisiones o viceversa.

## RECOMENDACIONES

- a) En lo que respecta a las habilidades gerenciales, la municipalidad distrital Jesús Nazareno debe implementar ciertas habilidades técnicas y personales que le permitan a los directivos enfrentar los retos del día a día con mayor propiedad, desde tener la capacidad de generar empatía hasta saber cómo gestionar los recursos públicos, para cuyo efecto deberá desarrollar las siguientes acciones: aprender de las experiencias de otros, estudiar casos de éxito y de fracaso, aprender a escuchar, lograr comunicarse efectivamente, aprender a ser más empático, sumergirse en la tendencia digital.
- b) En lo que respecta a la toma de decisiones, la municipalidad distrital Jesús Nazareno debe fortalecer la toma de decisiones programadas, incorporando las buenas decisiones no programadas a la formalidad de la organización.
- c) La municipalidad Distrital de Jesús Nazareno debe programar pasantías para los funcionarios a otras municipalidades para copiar experiencias exitosas.
- d) El ejecutivo de la municipalidad debe asignar un presupuesto en la programación para fortalecer sus capacidades de los funcionarios (talleres, cursos, especializaciones)

## Bibliografía

- Alaluna, M. E. (2017). *Habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de los evaluadores de proyectos de inversión pública en un organismo del Estado, 2016*. (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración y Gerencia, Universidad Ricardo Palma) Obtenido de [https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1578/T201120780\\_10470129T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1578/T201120780_10470129T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Almerco, J. D., & Silvestri, F. S. (2018). *Habilidades gerenciales que demandan las organizaciones municipales en la provincia de Pasco*. (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión) Obtenido de <http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/811/1/ALMERCOCABELLO-SILVESTRE%20GUERREROS.pdf>
- Andrés Hernández, H., & Pascal Barrera, A. E. (2017). *Validación de un instrumento de investigación para el diseño de una metodología de autoevaluación del sistema de gestión ambiental*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/327639103\\_Validacion\\_de\\_un\\_instrumento\\_de\\_investigacion\\_para\\_el\\_diseno\\_de\\_una\\_metodologia\\_de\\_autoevaluacion\\_del\\_sistema\\_de\\_gestion\\_ambiental](https://www.researchgate.net/publication/327639103_Validacion_de_un_instrumento_de_investigacion_para_el_diseno_de_una_metodologia_de_autoevaluacion_del_sistema_de_gestion_ambiental)
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. (Eco Ediciones) Obtenido de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para\\_descarga/3.%20Arroyo,%20R.%20Cap%C3%ADtulo%202.pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/3.%20Arroyo,%20R.%20Cap%C3%ADtulo%202.pdf)

- Buchanan, L., & O'Connell, A. (2006). *Una breve historia de la toma de decisiones*. Obtenido de <https://qdoc.tips/una-breve-historia-de-la-toma-de-decisiones-pdf-free.html>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (M. Hill, Productor) Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizational\\_La\\_dinamica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizational_La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf)
- Coll, F. (2020). *Gerencia*. (Economipedia, Productor) Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/politicas/pdf/pdf-normas/ley-n28175.pdf>
- Congreso de la República. (28 de Enero de 2004). *Ley N° 28175 Ley Marco del Empleado Público*. Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/politicas/pdf/pdf-normas/ley-n28175.pdf>
- Del Aguila, A., Ferenández, I. R., & Zárate, E. (2016). *Las habilidades humanas en el desempeño organizacional: un estudio correlacional en eun bufete de abogados ubicado en la ciudad de Lima*. (Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título de Licenciado en Administración, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas) Obtenido de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621723/DelAguila\\_aa.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621723/DelAguila_aa.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Droppelmann, G. (2018). *Estadística en fácil, pruebas de normalidad*, Revista Actualizaciones Clínica MEDS. Obtenido de <https://www.meds.cl/wp-content/uploads/Art-5.-Guillermo-Droppelmann.pdf>
- DuBrin, A. J. (2008). *Relaciones humanas. Comportamiento humano en el trabajo*. (P. Educación, Productor) Obtenido de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w21929w/U2S6L2.pdf>

- Fabian, L. A. (s.f.). *La toma de decisiones. Un Modelo de Análisis Integrador*. (U. d. Argentina, Productor) Obtenido de <http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/4/26/m0.pdf>
- Ferrer, J., & Clemenza, C. (2006). *Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmecánica venezolana*. (Facultad de Ciencias Económicas y Administrativa, Universidad de Nariño) Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/277265137\\_Habilidades\\_gerenciales\\_como\\_fundamento\\_de\\_la\\_estrategia\\_competitiva\\_en\\_los\\_sectores\\_de\\_actividad\\_metalmecanica\\_venezolana](https://www.researchgate.net/publication/277265137_Habilidades_gerenciales_como_fundamento_de_la_estrategia_competitiva_en_los_sectores_de_actividad_metalmecanica_venezolana)
- García, J. M. (2019). *Habilidades directivas y su relación con el desarrollo de una gestión administrativa de los directivos del área de abastecimiento en la municipalidad distrital de Lurín – 2015*. (Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Autónoma del Perú) Obtenido de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/783/1/Mundo%20Garcia%2C%20Juan.pdf>
- Gonzales, J. (2017). *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016*. (Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública, Universidad César Vallejo) Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/6230/Gonzales\\_CJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/6230/Gonzales_CJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- González, Á. (s.f.). *Toma de decisiones en el sector público*. (Power Point) Obtenido de [https://www.academia.edu/37842155/TOMA\\_DE\\_DECISIONES\\_EN\\_EL\\_SECTOR\\_PUBLICO](https://www.academia.edu/37842155/TOMA_DE_DECISIONES_EN_EL_SECTOR_PUBLICO)

- Griffin, R. W., & Van, D. D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. (C. Learning, Productor) Obtenido de [https://issuu.com/cengelatam/docs/habilidades\\_directivas.\\_evaluaci\\_\\_n](https://issuu.com/cengelatam/docs/habilidades_directivas._evaluaci__n)
- Guarnizo, W. J. (2018). *Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las instituciones de Educación Superior*. (Trabajo de investigación previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Gestión del Talento Humano, Universidad Técnica de Ambato) Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/27075/1/15%20GTH.pdf>
- Huerta, H. S. (2020). *Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07*. Obtenido de <http://revista.enap.edu.pe/article/view/3919/4370>
- Janampa, N. (2020). *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020*. (Tesis para optar el Grado de Bachiller en Ciencias Administrativas y Gestión de Empresas, Universidad Peruana de las Américas) Obtenido de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/1067/TI%20-%20NERIO%20JANAMPA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Katz, R. L. (1974). *Habilidades de un administrador efectivo*. Obtenido de <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator?language=es>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global empresarial*. (M. Hill, Productor, & 14a Edición) Obtenido de [https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod\\_resource/content/1/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_Koontz.pdf](https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)



- Lagos, L. A. (2018). *Habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la empresa agraria azucarera Andahuasi S.A.A., 2018*. (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión) Obtenido de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/2625/TESIS%20ACT.%20PARAF.%20-%20LESLIE%20ANGGIE%20LAGOS%20CHAVEZ%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Licas, J. (2017). *Habilidades directivas y la toma de decisiones de los administradores de las estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina Perú, 2017*. (Tesis para obtener el Grado Académico de Maestra en Administración de Negocios - MBA, Universidad César Vallejo) Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16009/Licas\\_BJ.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16009/Licas_BJ.pdf?sequence=1)
- Madrigal, B. E. (2009). *Habilidades directivas*. (M. Hill, Productor) Obtenido de <http://sedboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2020/05/habilidades-directivas.pdf>
- Palomo, M. (2010). *Historia de toma de decisiones*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/175450726/HISTORIA-Toma-de-Decisiones>
- Pereda, F. J., López-Guzmán, T., & González, F. (2014). *Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Cordoba (España)*. (Universidad Politécnica de Catalunya - España.) Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54932488003>
- República, C. d. (26 de Mayo de 2003). *Ley N°27972 Ley orgánica de Municipalidades*. Obtenido de <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0015/3-ley-organica-de-municipalidades-1.pdf>

- Robles, F. (27 de Marzo de 2020). *Los 24 tipo de investigación científica y sus características*. (Lifeder, Productor) Obtenido de <https://www.lifeder.com/tipos-investigacion-cientifica/>
- Rodriguez, Y., & Pinto, M. (2010). *Evolución, particularidades y carácter informacional de la toma de decisiones organizacionales*. (ACIMED, Productor) Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352010000100006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352010000100006)
- Salazar, M. (2018). *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017*. (Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Administración con Mención en Gestión Pública, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle) Obtenido de <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/2376/TM%20AD-Gp%203775%20S1%20-%20Salazar%20Guillen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Socha, J. A. (2017). *Habilidades gerenciales fundamentales en la toma de decisiones en una organización*. (Trabajo de Grado de Especialista en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada) Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16189/Socha%20Ayala%20Jhon%20Alexander%202017.PDF?sequence=1>
- Universidad de Pamplona. (s.f.). *Habilidades gerenciales*. Obtenido de [https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home\\_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre8/11092015/habilidadesgerenciales.pdf](https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre8/11092015/habilidadesgerenciales.pdf)
- Uribe, J. M. (2019). *Habilidades gerenciales en los emprendimientos que sobreviven: una exploración de catorse líderes antioqueños*. (Maestría en Administración MBA, Universidad EAFIT) Obtenido de

[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13887/JorgeMario\\_UribeMuriel\\_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13887/JorgeMario_UribeMuriel_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Valera, V. (1976). *La santa biblia*. Copyright.

Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1953). *Theory of games and economic behavior*. (O. U. Press, Productor) Obtenido de <https://jmvidal.cse.sc.edu/library/neumann44a.pdf>

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. (Pearson, Productor) Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>

**ANEXOS**

**Anexo 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TEMA: Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la municipalidad distrital de Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>VARIABLES Y DIMENSIONES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<p><b>1. Problema general</b> ¿En qué medida las habilidades gerenciales se relacionan con la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021?</p> <p align="center"><b>Problemas específicos</b></p> <p>a) ¿En qué medida las habilidades conceptuales se relacionan con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús nazareno – región Ayacucho, 2021?</p> <p>b) ¿En qué medida las habilidades humanas se relacionan con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021?</p> <p>c) ¿Cómo las habilidades técnicas se relacionan con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021?</p>	<p><b>1. Objetivo general</b> Determinar en qué medida las habilidades gerenciales se relacionan con la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021</p> <p align="center"><b>2. Objetivos específicos</b></p> <p>a) Determinar en qué medida las habilidades conceptuales se relacionan con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús nazareno – región Ayacucho, 2021.</p> <p>b) Determinar en qué medida las habilidades humanas se relacionan con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021.</p> <p>c) Conocer cómo las habilidades técnicas se relacionan con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021.?</p>	<p><b>1. Hipótesis general</b> Las habilidades gerenciales se relacionan directamente con la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021</p> <p align="center"><b>2. Hipótesis específicas</b></p> <p>a) Las habilidades conceptuales se relacionan directamente con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús nazareno – región Ayacucho, 2021.</p> <p>b) Las habilidades humanas se relacionan directamente con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021.</p> <p>c) Las habilidades técnicas se relacionan directamente con la toma de decisiones en la municipalidad distrital Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021.</p>	<p><b>1. Variable uno</b> X. Habilidades gerenciales</p> <p>Dimensiones: x1. Habilidades conceptuales x2. Habilidades humanas x3. Habilidades técnicas</p> <p><b>2. Variable dos</b> Y. Toma de decisiones</p> <p>Dimensiones y1. Decisiones programadas y2. Decisiones no programadas</p>	<p><b>1. Tipo de investigación.</b> Transversal</p> <p><b>2. Nivel de investigación</b> Descriptivo y correlacional.</p> <p><b>3. Población y muestra</b> Población = 63 Muestra = 59 Colaboradores</p> <p><b>4. Técnica e instrumento.</b> Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p>

## Anexo 2: Cuestionario

X = Habilidades gerenciales

### Introducción:

Sr., ... muy buenas tarde. El cuestionario que presento para su llenado es totalmente anónimo, la que sirve exclusivamente para llevar a cabo la tesis: “Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la municipalidad distrital de Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021”. De la cual, quedo muy agradecido.

#### I. Generalidades. Sexo:

a) Masculino ( ), b) Femenino ( )

#### II. Escala de medición, según valor:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Dimensiones/ Ítems	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Habilidades conceptuales</b>					
1. El alcalde, gerente y subgerentes, muestran responsabilidad al ejercer sus funciones					
2. El alcalde, gerentes y subgerentes, muestran habilidades en el ejercicio de sus funciones					
3. El alcalde, gerentes y subgerentes, muestran habilidades para identificar oportunidades de innovación					
4. El alcalde, gerentes y subgerentes, conocen sobre gestión administrativa (planificación, organización, dirección y control)					
5. El alcalde, gerentes y subgerentes, están comprometidos con la misión y visión institucional					
6. El alcalde, gerentes y subgerentes conocen la realidad de la municipalidad					

7. El alcalde, gerentes y subgerente, cuenta con destrezas para coordinar con los subordinados					
8. El alcalde, gerentes y subgerentes, muestran habilidades de comunicación al interior de la entidad y fuera de ella					
9. El alcalde, gerentes y subgerentes, muestran conocimiento sobre cultura y valores					
10. El alcalde, gerentes y subgerentes, no se preocupan por los problemas ambientales					
11. El alcalde, gerentes y subgerentes, muestran capacidad y actitud de aprendizaje autónomo					
<b>Dimensión: Habilidades humanas</b>					
12. El alcalde, gerentes y subgerentes, tienen buenas relaciones interpersonales (saludos, respeto, trato, otros)					
13. El alcalde, gerentes y subgerentes, muestran actitud positiva frente a los demás					
14. El alcalde, gerentes y subgerentes, muestran habilidades para controlar el estrés laboral					
15. El alcalde, gerentes y subgerentes, se preocupan por mantener un buen clima laboral					
16. El alcalde, gerentes y subgerentes, muestran capacidad de adaptación a los cambios permanentes					
17. El alcalde, gerentes y subgerente, muestran empatía con sus subordinados					
18. El alcalde, gerentes y subgerente, muestran habilidades de líder					
19. El alcalde, gerentes y subgerentes, muestran capacidad para el trabajo en equipo					
20. El alcalde, gerentes y subgerente, fomenta el trabajo cooperativo y colaborativo					
21. El alcalde, gerentes y subgerentes, se llevan bien entre ellos					

<b>Dimensión: Habilidades técnicas</b>					
22. El alcalde, gerentes y subgerente, cuentan con habilidades para establecer metas y objetivos					
23. El alcalde, gerentes y subgerentes, toman malas decisiones					
24. El alcalde, gerentes y subgerentes, cuentan con habilidades para establecer indicadores de gestión					
25. El alcalde, gerentes y subgerentes, cuentan con habilidades para la identificación, seguimiento y solución de problemas					
26. El alcalde, gerentes y subgerentes, elaboran planes y ejecutan					
27. El alcalde, gerentes y subgerentes, poseen de capacidad para dirigir a sus colaboradores					
28. El alcalde, gerentes y subgerentes, poseen capacidad sobre técnicas de información y comunicación					
29. El alcalde, gerentes y subgerentes, muestran poseer experiencia de gestión					



### Anexo 3: Cuestionario

Y = Toma de decisiones

Introducción:

Sr., ... muy buenas tarde. El cuestionario que presento para su llenado es totalmente anónimo, la que sirve exclusivamente para llevar a cabo la tesis: “Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la municipalidad distrital de Jesús Nazareno – región Ayacucho, 2021”. De la cual, quedo muy agradecido.

III. En su opinión. Las decisiones que toman el alcalde, gerentes y subgerentes son:  
a) Programadas ( ), b) no programadas ( )

IV. Escala de medición, según valor:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Dimensiones/ Ítems	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Decisiones programadas</b>					
30. El alcalde, gerente y subgerentes, reúnen toda la información necesaria para tomar decisiones					
31. El alcalde, gerentes y subgerentes, toman decisiones de acuerdo un plan establecido					
32. El alcalde, gerentes y subgerentes, se muestran presionados por el tiempo cuando tienen previsto tomar una decisión					
33. El alcalde, gerentes y subgerentes, asumen su responsabilidad cuando toman decisiones					

34. El alcalde, gerentes y subgerentes, toman decisiones sin consultar a sus colaboradores					
35. El alcalde, gerentes y subgerentes, delegan funciones de decisión a un trabajador					
36. El alcalde, gerentes y subgerentes, consideran que el primer paso para tomar decisiones es conocer la situación actual					
37. El alcalde, gerentes y subgerentes, tienen en cuenta los factores internos formales (estructura organizacional, cuadro para la asignación de personal y otros), para tomar decisiones					
38. El alcalde, gerentes y subgerentes, tienen establecidos los criterios para tomar decisiones					
39. El alcalde, gerentes y subgerentes, toman decisiones presupuestales de acuerdo con las necesidades previamente priorizadas					
40. El alcalde, gerentes y subgerentes, toman decisiones de acuerdo con procedimientos estructurados					
41. El alcalde, gerentes y subgerentes, toman decisiones con información adecuada					
<b>Dimensión: Decisiones no programadas</b>					
42. El alcalde, gerentes y subgerentes, para tomar decisiones requieren el apoyo de sus colaboradores					
43. El alcalde, gerentes y subgerentes, toman decisiones sin ningún plan establecido					
44. El alcalde, gerentes y subgerentes, toman decisiones de manera informal					
45. El alcalde, gerentes y subgerentes, no tienen establecidos los criterios para tomar decisiones					
46. El alcalde, gerentes y subgerentes, toman decisiones al margen de las normas legales					

47. El alcalde, gerentes y subgerentes, toman decisiones presupuestales para acciones no priorizadas					
48. El alcalde, gerentes y subgerentes, toman decisiones sin importar los resultados					
49. El alcalde, gerentes y subgerentes, toman decisiones al margen de las normales legales					
50. El alcalde, gerentes y subgerentes, las decisiones que toman no cuentan con criterios claros para absolver el problema					

## Anexo 4: X = Habilidades gerenciales

	Habilidades conceptuales												Habilidades humanas										Habilidades técnicas						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
1	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	3	6	5	4	5	4	3	4	0	0	6	8	7	10	10	13	
2	4	4	4	7	7	10	4	4	7	20	4	1	4	4	4	5	7	5	4	4	4	4	15	5	3	3	3	4	0
3	7	10	17	14	11	15	10	10	11	18	21	10	4	27	21	21	15	16	15	15	5	31	32	17	15	13	5	11	11
4	31	28	31	35	28	18	42	38	31	13	34	31	35	24	24	27	27	27	30	27	34	14	12	28	30	30	41	34	31
5	17	17	7	3	13	16	3	7	10	2	0	17	16	1	4	1	6	6	6	10	12	10	0	3	3	6	0	0	4
59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1
5	3	3	3	2	2	2	3	3	2	1	3	3	3	2	1	1	2	1	2	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1
6	3	3	3	2	2	2	3	3	2	1	3	3	3	2	1	2	2	2	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1
7	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1
8	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	1	1	1
9	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1
10	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	1
12	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	1
13	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	1
14	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3
15	4	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3
16	4	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
17	4	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
18	4	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
19	4	4	3	3	4	3	4	4	4	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
20	4	4	3	3	4	3	4	4	4	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
21	4	4	3	3	4	3	4	4	4	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
22	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
23	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3
24	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3
25	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4

35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4		
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4		
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4		
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4		
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4		
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4		
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4		
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4		
43	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4		
44	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4		
45	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4		
46	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4		
47	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4		
48	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4		
49	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4		
50	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4		
51	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4		
52	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4		
53	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4		
54	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	
55	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	
56	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5

## Anexo 5: Y = Toma de decisiones

	Decisiones programadas											Decisiones no programadas									
	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
<b>1</b>	0	3	7	3	7	3	0	0	0	0	0	0	0	7	7	7	0	7	10	3	17
<b>2</b>	10	1	7	0	21	3	3	0	0	3	0	0	0	11	7	3	7	10	17	7	3
<b>3</b>	14	17	14	18	17	28	14	19	14	21	10	9	21	19	28	25	28	25	15	32	28
<b>4</b>	18	24	28	24	11	24	28	33	38	21	42	41	31	22	17	24	21	14	10	14	11
<b>5</b>	17	14	3	14	3	1	14	7	7	14	7	9	7	0	0	0	3	3	7	3	0
	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
<b>1</b>	2	1	1	1	1	1	2	3	3	2	3	3	3	1	1	1	2	1	1	1	1
<b>2</b>	2	1	1	1	1	1	2	3	3	2	3	3	3	1	1	1	2	1	1	1	1
<b>3</b>	2	1	1	1	1	1	2	3	3	2	3	3	3	1	1	1	2	1	1	1	1
<b>4</b>	2	2	1	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	2	1	1	2	1
<b>5</b>	2	3	1	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	2	1	1	2	1
<b>6</b>	2	3	1	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	2	1	1	2	1
<b>7</b>	2	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	2	1	1	2	1
<b>8</b>	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	1	2	1
<b>9</b>	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	1	2	1
<b>10</b>	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	3	2	1	2	1
<b>11</b>	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	2	2	3	1
<b>12</b>	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	2	2	3	1
<b>13</b>	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	2	2	3	1
<b>14</b>	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	2	2	3	1
<b>15</b>	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3	2	2	3	1
<b>16</b>	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3	2	2	3	1
<b>17</b>	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3	2	2	3	1
<b>18</b>	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	2	3	2
<b>19</b>	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2



49	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4
54	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4
55	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4
56	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4
57	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4
58	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4



### Anexo 6: Panel fotográfico



Reunión de trabajo: Alcalde, gerente y subgerentes de la municipalidad distrital de Jesús Nazareno



Lic. David Quispe Bendezú, participó del primer encuentro “Muni Ejecutivo del Bicentenario” donde, intervino en la mesa técnica con los diferentes Ministerios con el objetivo de tomar decisiones y agilizar las obras que se tienen en cartera.

### Anexo 7: Análisis de fiabilidad

#### *Alfa de Cronbach y consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida*

El método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

Como criterio general, George & Mallery, 2003 (citado en Hernández & Pascal, 2017) sugieren las recomendaciones para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- “Coeficiente alfa  $>.9$  es excelente
- Coeficiente alfa  $>.8$  es bueno
- Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable
- Coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable
- Coeficiente alfa  $>.5$  es pobre
- Coeficiente alfa  $<.5$  es inaceptable”

#### **Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,916	2

Podemos observar que el Alfa de Cronbach es de 0.916 y se puede decir que es excelente.

**UNSCH**ESCUELA DE  
POSGRADO**CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD 083-2022-UNSCH-EPG/EGAP**

El que suscribe; responsable verificador de originalidad de trabajo de tesis de Posgrado en segunda instancia para la **Escuela de Posgrado - UNSCH**; en cumplimiento a la Resolución Directoral N° 198-2021-UNSCH-EPG/D, Reglamento de Originalidad de trabajos de Investigación de la UNSCH, otorga lo siguiente:

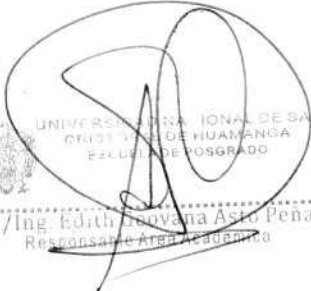
**CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD**

<b>Autor:</b>	Bach. DAVID QUISPE BENDEZÚ
<b>Maestría:</b>	CIENCIAS ECONÓMICAS
<b>Mención:</b>	GESTIÓN PÚBLICA
<b>TÍTULO DE TESIS:</b>	HABILIDADES GERENCIALES Y TOMA DE DECISIONES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JESÚS NAZARENO – REGIÓN AYACUCHO, 2021
<b>Evaluación de originalidad:</b>	19% de similitud
<b>N° de trabajo:</b>	1882816025
<b>Fecha:</b>	15-ago.-2022

Por tanto, según los artículos 12, 13 y 17 del Reglamento de Originalidad de Trabajos de Investigación, es procedente otorgar la constancia de originalidad con depósito.

Se expide la presente constancia, a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

Ayacucho, 16 de agosto del 2022.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN  
CRISTÓBAL DE HUAMANGA  
ESCUELA DE POSGRADO  
B/Ing. Edith Noviana Asto Peña  
Responsable Área Académica

# Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno – Región Ayacucho, 2021

*por* David Quispe Bendezú

---

**Fecha de entrega:** 15-ago-2022 09:48a.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 1882816025

**Nombre del archivo:** TESIS\_CONCLUIDO\_DAVID\_MAESTRIA.docx (1.53M)

**Total de palabras:** 18334

**Total de caracteres:** 90517



# Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno – Región Ayacucho, 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>19%</b>	<b>16%</b>	<b>3%</b>	<b>13%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<b>6%</b>
<b>2</b>	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Trabajo del estudiante	<b>4%</b>
<b>3</b>	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	tesis.ipn.mx Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	repositorio.upla.edu.pe Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	repositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>8</b>	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	<b>1%</b>

<b>9</b>	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	1 %
<b>10</b>	ciberconta.unizar.es Fuente de Internet	<1 %
<b>11</b>	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	<1 %
<b>12</b>	repositorio.udec.cl Fuente de Internet	<1 %
<b>13</b>	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
<b>14</b>	www.repositorio.upla.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
<b>15</b>	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1 %
<b>16</b>	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
<b>17</b>	Submitted to Universidad Ricardo Palma Trabajo del estudiante	<1 %
<b>18</b>	livrosdeamor.com.br Fuente de Internet	<1 %
<b>19</b>	repositorio.unasam.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
<b>20</b>	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

21

Submitted to Universidad Tecnológica  
Indoamerica

Trabajo del estudiante

<1 %

22

repositorio.uta.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

23

www.slideshare.net

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 30 words

Excluir bibliografía

Activo