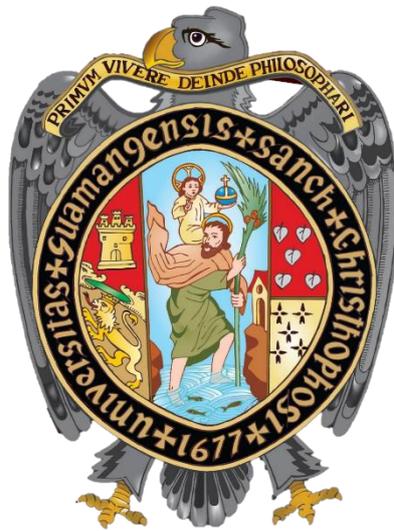


**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL  
DE HUAMANGA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

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



**Habilidades gerenciales y toma de decisiones en el centro comercial Vía  
7, Ayacucho 2021**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO:  
MAESTRO EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN EN GESTIÓN  
EMPRESARIAL**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. Jose Luis Sanchez Vilcatoma**

**ASESOR:**

**Dr. Pelayo Hilario Valenzuela**

**Ayacucho - Perú**

**2023**

**Dedicatoria**

A mi familia, pues su apoyo y bendición fue primordial para cumplir este gran objetivo en mi desarrollo profesional.

### **Agradecimiento**

Agradezco a toda mi familia y amigos, que de alguna forma contribuyeron en el desarrollo de la presente investigación.

Mis agradecimientos, a la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, por brindarme la mejor experiencia durante mi formación, además por permitir convertirme en un buen profesional y formarme en la Maestría en Ciencias Económicas, Mención Gestión Empresarial.

Me gustaría expresar mi sincero agradecimiento al Dr. Pelayo Hilario Valenzuela por sus valiosos y constructivos aportes durante el desarrollo de este trabajo de investigación, además de brindarme su disposición y tiempo que tan generosamente aprecio.

Gracias a cada maestro que hizo parte de este proceso integral de formación en la Maestría en Ciencias Económicas Mención Gestión Empresarial.

Finalmente expresar mi agradecimiento, a los colaboradores pertenecientes al Centro Comercial Vía 7 de la ciudad de Ayacucho, por haber contribuido con sus repuestas a lo requerido para recoger la información necesaria en mi trabajo de investigación. Asimismo, a todas aquellas personas que de alguna forma intervinieron directa o indirectamente en el desarrollo de este trabajo de investigación, muestro mi aprecio y gratitud.

## Resumen

Las habilidades necesarias son los conocimientos, la que se traduce en la toma de decisiones. De ahí que se tiene como objetivo, determinar en qué medida las habilidades gerenciales se relacionan con la toma de decisiones en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021. La que es tratada mediante el tipo de investigación sincrónica, nivel de investigación descriptivo correlacional, con una muestra de 75 colaboradores que respondieron a dos cuestionarios tipo Likert, una para cada variable; teniendo como dimensiones para la variable habilidades gerenciales: las habilidades conceptuales, las habilidades humanas y habilidades técnicas; mientras que la variable toma de decisiones cuenta con las dimensiones: poder de decisión, motivación, desarrollo y liderazgo. Las mismas que permitieron arribar a los siguientes resultados: que las variables habilidades gerenciales y toma de decisiones, de acuerdo con el coeficiente de Tau\_b de Kendall igual a 0.858, cuentan con un grado de correlación muy fuerte, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ); trayendo consigo, aceptar la hipótesis que las habilidades gerenciales se relacionan directamente con la toma de decisiones en el Centro Comercial Vía 7; por consiguiente, a mejores habilidades gerenciales le corresponde una mejora en la toma de decisiones. En tanto, las habilidades conceptuales poseen una relación muy fuerte con el poder de decisión, como indica el coeficiente de Tau\_b de Kendall igual a 0.848, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ), por lo que se acepta la hipótesis, que las habilidades conceptuales se relacionan directamente con el poder de decisión en el Centro Comercial Vía 7.

Palabras clave: Habilidades gerenciales y toma de decisiones.

### Abstract

The necessary skills are knowledge, which is translated into decision-making. Hence, the objective is to determine to what extent management skills are related to decision-making in the Vía 7 Shopping Center, Ayacucho 2021. Which is treated through the type of synchronous research, correlational descriptive research level, with a sample of 75 collaborators who responded to two Likert-type questionnaires, one for each variable; having as dimensions for the managerial skills variable: conceptual skills, human skills and technical skills; while the decision-making variable has the dimensions: decision-making power, motivation, development and leadership. The same ones that allowed to arrive at the following results: that the variables managerial skills and decision making, according to Kendall's Tau\_b coefficient equal to 0.858, have a very strong degree of correlation, with a p value of 0.000 ( $p < 0.05$ ); bringing with it, accepting the hypothesis that managerial skills are directly related to decision-making in the Vía 7 Shopping Center; consequently, better managerial skills correspond to improved decision-making. Meanwhile, conceptual skills have a very strong relationship with decision power, as indicated by Kendall's Tau\_b coefficient equal to 0.848, with a p value of 0.000 ( $p < 0.05$ ), so the hypothesis is accepted, that Conceptual skills are directly related to decision-making power at the Vía 7 Shopping Center.

Keywords: Management skills and decision making.

## Índice General

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Resumen .....	iv
Abstract.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Tablas.....	ix
Índice de Figuras .....	x
Índice de Anexos .....	xi
INTRODUCCIÓN.....	12
Capítulo I Revisión De Literatura .....	17
1.1. Marco histórico .....	17
1.2. Marco referencial .....	20
1.2.1. En el orden Internacional: .....	20
1.2.2. En el orden nacional: .....	22
1.3. Sistema teórico .....	24
1.3.1. Habilidades gerenciales y toma de decisiones.....	24
1.3.2. Habilidades conceptuales y poder de decisión .....	27
1.3.3. Habilidades humanas y motivación.....	28
1.3.4. Habilidades técnicas y desarrollo .....	29
1.3.5. Liderazgo .....	30
1.4. Marco conceptual.....	32
1.4.1. Habilidades gerenciales .....	32
1.4.2. Toma de decisiones .....	32
1.4.3. Desarrollo .....	32

1.4.4. Centro comercial.....	33
Capítulo II Materiales Y Métodos .....	34
2.1. Tipo y nivel de investigación .....	34
2.2. Población y muestra .....	34
2.2.1. Población. ....	34
2.2.2. Muestra. ....	34
2.3. Fuentes de información .....	35
2.4. Diseño de investigación .....	35
2.5. Técnicas e instrumentos .....	35
2.6. Consideraciones en la interpretación de resultados .....	36
Capítulo III Resultados.....	37
3.1. Resultados a nivel descriptivo .....	37
3.1.1. Información general.....	37
3.1.2. Las habilidades conceptuales.....	39
3.1.3. Las habilidades humanas .....	40
3.1.4. Las habilidades técnicas: .....	41
3.1.5. Las habilidades gerenciales y sus dimensiones .....	42
3.1.6. Dimensión poder de decisión .....	43
3.1.7. Dimensión motivación.....	44
3.1.8. Dimensión desarrollo.....	45
3.1.9. Dimensión liderazgo.....	46
3.1.10. La toma de decisiones y sus dimensiones: .....	46
3.2. Resultado a nivel inferencial.....	47
3.2.1. Prueba de normalidad .....	47
3.2.2. Prueba de hipótesis .....	48

Capítulo IV Discusión .....	55
4.1. Discusión.....	55
CONCLUSIONES.....	58
RECOMENDACIONES .....	60
Referencias Bibliográficas.....	61
Anexos.....	70

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Persona que atiende en el centro de atención por género .....	37
<b>Tabla 2</b> Cargo de la persona que atiende en el centro de atención .....	38
<b>Tabla 3</b> Disponibilidad de vendedores antes del Covid 19 .....	38
<b>Tabla 4</b> Distribución de datos según resultado de la dimensión habilidades conceptuales	39
<b>Tabla 5</b> Distribución de datos según resultado de la dimensión habilidades humanas .....	40
<b>Tabla 6</b> Distribución de datos según resultado de la dimensión habilidades técnicas.....	41
<b>Tabla 7</b> Distribución de datos según resultado de la variable habilidades gerenciales .....	42
<b>Tabla 8</b> Distribución de datos según resultado de la dimensión poder de decisión .....	43
<b>Tabla 9</b> Distribución de datos según resultado de la dimensión motivación.....	44
<b>Tabla 10</b> Distribución de datos según resultado de la dimensión desarrollo.....	45
<b>Tabla 11</b> Distribución de datos según resultado de la dimensión liderazgo.....	46
<b>Tabla 12</b> Distribución de datos según resultado de la variable toma de decisiones .....	47
<b>Tabla 13</b> Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra .....	48
<b>Tabla 14</b> Las habilidades gerenciales se relaciona con la toma de decisiones en el Centro Comercial Vía 7 .....	49
<b>Tabla 15</b> Las habilidades conceptuales se relacionan con el poder de decisión en el Centro Comercial Vía 7 .....	50
<b>Tabla 16</b> Las habilidades humanas se relacionan con la motivación en el Centro Comercial Vía 7.....	51
<b>Tabla 17</b> Las habilidades técnicas se relacionan con el desarrollo en el Centro Comercial Vía 7.....	52
<b>Tabla 18</b> Las habilidades gerenciales se relacionan con el liderazgo en el Centro Comercial Vía 7.....	53

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Personas que atienden en el centro de atención por género.....	84
<b>Figura 2</b> Cargo del que atiende en el centro de atención.....	84
<b>Figura 3</b> Disponibilidad de vendedores antes del Covid 19.....	84
<b>Figura 4</b> Distribución de datos según resultado de la dimensión habilidades conceptuales .....	85
<b>Figura 5</b> Distribución de datos según resultado de la dimensión habilidades humanas.....	85
<b>Figura 6</b> Distribución de datos según resultado de la dimensión habilidades técnicas.....	86
<b>Figura 7</b> Distribución de datos según resultado de la variable habilidades gerenciales.....	86
<b>Figura 8</b> Distribución de datos según resultado de la dimensión poder de decisión.....	87
<b>Figura 9</b> Distribución de datos según resultado de la dimensión motivación.....	87
<b>Figura 10</b> Distribución de datos según resultado de la dimensión desarrollo.....	88
<b>Figura 11</b> Distribución de datos según resultado de la dimensión liderazgo.....	88
<b>Figura 12</b> Distribución de datos según resultado de la variable toma de decisión.....	89

## Índice de Anexos

<b>Anexo 1</b> Matriz de consistencia .....	71
<b>Anexo 2</b> Matriz de operacionalización de variables y dimensiones .....	73
<b>Anexo 3</b> Cuestionario .....	77
<b>Anexo 4</b> Cuestionarios .....	80
<b>Anexo 5</b> Prueba de normalidad .....	82
<b>Anexo 6</b> Análisis de fiabilidad .....	83
<b>Anexo 7</b> Resultados descriptivos .....	84
<b>Anexo 8</b> Base de datos Variable uno (X) = Habilidades gerenciales.....	90
<b>Anexo 9</b> Base de datos Variable uno (Y) = Toma de decisiones .....	93

## Introducción

De acuerdo con la Consultora A.T. Kearney (2016), el Índice Global de Desarrollo Minorista 2016 analizó y clasificó a 30 países emergentes de acuerdo con su crecimiento y potencial en la industria del comercio minorista. Tomando la delantera del “ranking general estuvieron China, India, Malasia, Kazajistán e Indonesia; mientras que el Perú resultó ser el más atractivo en América Latina, seguido por Colombia, República Dominicana, Brasil y Paraguay” (párr. 3). Esto es, el resultado de las habilidades gerenciales y de la toma de decisiones, de quienes dirigen a las micro, pequeñas y medianas empresas, que se traduce en el potencial comercial peruano, que tiene como centro de operación los centros comerciales.

Según la Asociación Española de Centros y Parques Comerciales (Citado por Marín y Martín, 2013), centro comercial, es un conjunto de establecimientos independientes, que se llevan a cabo “con criterio de unidad, cuyo tamaño, mezcla comercial, servicios comunes y actividades complementarias, están relacionadas con su entorno y que dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria” (p. 5). Aspectos, que están presentes en el Centro Comercial Vía 7, puesto que fue creada y fundada como persona jurídica teniendo como razón social: Asociación de Comerciantes Centro Comercial Vía 7, registrada dentro de las sociedades mercantiles y comerciales como una asociación, que en la actualidad cuenta con 89 establecimientos en operación y con espacios libres para el tránsito de personas.

Por lo que, según el Banco Central de Reserva Sucursal Huancayo (2020), “la estructura empresarial de Ayacucho está mayoritariamente conformada por la micro y pequeña empresa” (p. 5). En la que la tasa de entrada bruta (TEB) de las Mipyme en la región durante 2016 fue 15.2%, mayor al promedio nacional (13.3%); en tanto, la tasa de salida

bruta (TSB) de estas empresas fue de 4.1%, menor al registro nacional (4.8%). Por consiguiente, Ayacucho se torna como el centro de expansión de las empresas formales.

En la ciudad de Ayacucho, se tiene varios centros comerciales, entre ellos: Plaza More, El Imperio, La Uruguay. Las mismas, tienen ciertas características comunes, espacio delimitado donde existe una oferta y diversa de comercios, servicios y de otras actividades complementarias. Desde el año 2011, el Centro Comercial Vía 7, se ha convertido en lugar de intercambio. Es el lugar donde se ofrecen: Ropa de gala, ropa deportiva, calzados, juguetes, joyería, chucherías, regalos, entre otros; que por su ubicación en la zona centro de la ciudad, es un importante punto de flujo comercial, concentración de negocios y personas, conformada por un conglomerado comercial, en la que se dinamiza el negocio a través de pagos con tarjeta y créditos a diferentes tiempos; acciones que en su momento requieren o requirieron de la toma de decisiones de los gerentes o gerentes – propietarios o simplemente propietarios.

En esa línea de idea, PerúRetail (2018) considera, “en el negocio del retail o venta al detalle se pueden incluir todas las tiendas o locales comerciales que habitualmente se encuentran en cualquier ciudad” (párr.1). Por consiguiente, es aquí donde se ubica el Centro Comercial Vía 7, al estar presente las micro y pequeñas empresas, con las características de comercio minorista, comercialización masiva de productos o servicios a clientes. En contraste, se tiene el comercio mayorista, donde se vende grandes cantidades de productos a pocos clientes, que no es el caso de los centros comerciales como Vía 7.

Al vender al por menor, la interacción con el comprador se fortalece, toda vez que, al comprar en pequeñas cantidades, los compradores acuden con más frecuencia al punto de venta. Aspecto que, con el manejo de logística, esta condición va cambiando, integrando el canal tradicional de los puestos o tiendas físicas, con las ventas por teléfono, canales online,

redes sociales, entre otros. Por lo que es aquí, donde resalta la decisión del gerente – propietario de la micro o pequeña empresa.

Entonces, al interior del Centro Comercial Vía 7, quienes dinamizan las actividades comerciales son las micro y pequeñas empresas con establecimientos independientes, con las características de comercio minorista, donde en la venta al por menor la interacción, vendedor – comprador se fortalece en el punto de venta, que está constituido por un conglomerado de establecimientos que ofrece diversidad de productos. Cuya acción de logística va cambiando, integrando el canal tradicional de los puestos o tiendas físicas, con las ventas por teléfono, canales online, entre otros.

Por lo que es aquí, quién conduce el negocio, el gerente o propietario, muestra debilidad en planificar y organizar el negocio, que se traduce en la poca iniciativa de identificar y aprovechar oportunidades de negocio, escaso conocimiento sobre la administración del negocio, sobre marketing, finanzas y atención al cliente, por lo que es difícil que oriente al personal hacia el logro de objetivos; por consiguiente, cuenta con escasa capacidad para enseñar a los demás; sin embargo, construye relaciones de confianza con los demás vendedores, orientado a identificar y resolver problemas de liquidez.

En ese orden de ideas, el gerente o propietario, pocas veces: delega autoridad, establece confianza con el personal, practica el incentivo al personal, muestra interés por su personal, reconoce el buen trabajo realizado por su personal, recompensa por el buen trabajo realizado, tiene la capacidad para administrar las capacidades y conocimientos de su personal, entrega la información necesaria y precisa al personal para que lleve a cabo sus actividades, tiene la capacidad de enseñar nuevas técnicas de negocio a su personal, se preocupa por formar nuevos talentos en su personal. Así como también, tienen dificultades en fijar las metas y objetivos y raras veces se preocupa por el desarrollo de capacidades del

personal. De ahí, la iniciativa de estudiar las habilidades gerenciales y la toma de decisiones, teniendo como colaboradores a quienes atienden en el punto de venta.

Es por ello que se formula el problema general en los siguientes términos: ¿En qué medida las habilidades gerenciales se relacionan con la toma de decisiones en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021?, así como los problemas específicos: ¿En qué medida las habilidades conceptuales se relacionan con el poder de decisión en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021?, ¿Cómo las habilidades humanas se relacionan con la motivación en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021?, ¿En qué medida las habilidades técnicas se relacionan con el desarrollo en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021? y, ¿En qué medida las habilidades gerenciales se relacionan con el liderazgo en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021?

Las que dieron origen al objetivo general, en el sentido de determinar en qué medida las habilidades gerenciales se relacionan con la toma de decisiones en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021; seguido de los objetivos específicos: determinar en qué medida las habilidades conceptuales se relacionan con el poder de decisión en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021; conocer cómo las habilidades humanas se relacionan con la motivación en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021; determinar en qué medida las habilidades técnicas se relacionan con el desarrollo en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021; y determinar en qué medida las habilidades gerenciales se relacionan con el liderazgo en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021.

La razón de esta investigación se fundamenta ante la presencia de deficiencias en la administración de entidades privadas, las mismas que posteriormente afectan en el proceso de toma de decisiones importantes y esto a su vez desencadena una reducción de eficiencia de las actividades administrativas desarrolladas, es por ello que el aporte teórico de esta investigación radica en analizar la relación existente entre las habilidades gerenciales y la

toma de decisiones, para lo cual se toma en cuenta la sistematización de teorías desarrolladas por diversos autores, los mismos que, luego de un tratamiento de la información recolectada se consideran como base teórica que no solo será de vital importancia en esta investigación, sino también para futuros estudios que comprendan las variables tratadas en este trabajo.

Para llevar a cabo la investigación, se tiene como instrumento dos cuestionarios tipo Likert, con características de variables ordinal, las que permiten acopiar información primaria en el mismo centro comercial, teniendo como colaboradores a los actores del negocio, los que atienden en los establecimientos tienda, quienes constituyen el soporte participativo voluntario. Por lo que se sienta las bases para otras investigaciones.

Las que dieron lugar, a tener como hipótesis general, que las habilidades gerenciales se relacionan directamente con la toma de decisiones en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021; y como hipótesis específicas: las habilidades conceptuales se relacionan directamente con el poder de decisión en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021; las habilidades humanas se relacionan directamente con la motivación en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021; las habilidades técnicas se relacionan directamente con el desarrollo en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021; y las habilidades gerenciales se relacionan directamente con el liderazgo en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021.

La que es tratada en cuatro capítulos. El primer capítulo, esta referida a la revisión bibliográfica, el segundo a los materiales y métodos, seguido del tercero concerniente a los resultados y el cuarto sobre la discusión, para luego arribar a las conclusiones y recomendaciones.

## Capítulo I

### Revisión De Literatura

#### 1.1. Marco histórico

Para entender el origen de la variable habilidades gerenciales, necesitamos primero resaltar, a Beltran y López (2018), el hecho que la administración está ligada a la humanidad desde la civilización, por las necesidades y adversidades a las que se enfrentaron, optaron por organizarse de manera colaborativa y jerárquica, que a lo largo de la historia fueron desarrollándose y volviéndose más complejas, motivo por el cual se hizo necesaria la participación de un líder.

Por su parte, Tarantino (2013) hace mención que la administración como tal tiene sus cimientos en las civilizaciones de Sumeria, Mesopotamia, Egipticia, China. Estas culturas estuvieron gobernadas por líderes (reyes, monarcas), quienes fueron los responsables directos de la evolución de estas en el tiempo. Posteriormente surgen nuevas civilizaciones, siendo la que destaca la Cultura Romana, en la que se distingue tres tipos de organizaciones, las públicas, semipúblicas y las privadas.

A partir del desarrollo de las habilidades gerenciales, Madrigal (2009) menciona que las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza. Estas habilidades son necesarias para el líder empresarial, que están separadas en 4 grupos: las habilidades conceptuales, las habilidades técnicas y profesionales, las habilidades interpersonales y las habilidades sociales.

Barreto (2017), para entender el origen de la administración como ciencia, se remonta a la revolución industrial, donde surge el sistema manufacturero con una combinación de múltiples instrumentos de trabajo. Este periodo, según Rodríguez y Pinto (2010), es de vital importancia, puesto que los propietarios de las empresas, al ejercer la administración tomaban decisiones.

Hay que tener en cuenta, que durante la revolución industrial de Inglaterra la administración aún no es un concepto reconocido como ciencia, es el inicio de esta. Posteriormente en Estados Unidos, la industria conllevaba nuevos conceptos como la especialización, la calidad y el volumen de producción; que dieron origen a dos grandes preocupaciones: ¿cómo enfrentar los problemas de las nuevas grandes empresas? y ¿cómo consolidar una mayor productividad?

Rodríguez y Pinto mencionan que, ante la presencia de los problemas mencionados, los representantes de las empresas tomaron la decisión de buscar personas especialistas en el tema para delegar responsabilidades; expertos en derecho, mercadeo, ingeniería, finanzas, entre otros. Así, se logra una nueva visión de empresas, que incorpora un análisis estadístico y de la información interna, que sirve para la toma de decisiones.

Otro contribuyente importante de esta variable es Herbert Simón (Citado en Barreto, 2019), quien postulaba que el gerente toma decisiones en función a alternativas, sin embargo, estas no necesariamente son las maximizadoras, ya que existen una serie de limitantes que influyen en la toma de decisiones. Es a partir de este postulado que se da inicio al modelo de racionalidad limitada.

En cuanto al modelo organizacional, este tiene como principales exponentes a Cyert y March (Citado en Barreto, 2019), este modelo tiene una evolución prolongada donde resaltan la importancia de la investigación y la racionalidad, como base de la toma de decisiones en las empresas.

Un dato importante que Rodríguez y Pinto (2010) mencionan, es el que se remonta a inicios de la segunda guerra mundial, la que dio origen a la investigación de operaciones y adaptarse a la organización industrial, al determinar una serie de alternativas de solución y a partir de las mismas tomar una decisión final en función a la solución más eficiente.

En cuanto a los centros comerciales, de acuerdo con Calderón y Huamán (2017), en 1901 L'innovación Store, Bruselas, abre la primera tienda parecida a los mol actuales; en 1919 se tiene la primera tienda con aire acondicionado organizado por departamentos - Abraham & Strauss en Nueva York; el primer centro comercial unificado y planificado se inaugura en 1922 como Country Club Plaza en Kansas; primer mercado de autoservicio se abre en Nueva York en 1930. Posteriormente, en 1956 en Europa emerge los centros comerciales con áreas peatonales y al aire libre.

En la década de 1970, comienza la segunda generación de centros comerciales cubiertos en Estados Unidos y Canadá, DIY "Big Box", The Galleria, aquí es donde comienza el uso de cajeros automáticos. El nuevo formato de centros comerciales, con opciones recreacionales y de entretenimiento se abre en Europa en los 80'. Luego en la década de los 90, se abre CoCo Walk, CoConut Grove en Miami, con la característica de compras, entretenimiento y "Mini vacaciones". Luego en los 2000, en Europa, emergen los centros híbridos, combinando espacios cerrados y espacios libres.

En el caso del Perú, se ubica en la década de los 60', nace el Centro Comercial RISSO (1960), Arenales (1970), con consumo masivo sobre la base de conglomeraciones. Posteriormente en los 80', se tiene la presencia de Plaza San Miguel, Camino Real, Molicentro; en 1997 se inaugura Jockey Plaza Shopping Center; 2002, surgieron Mega Plaza Norte; llegando al 2015 a 78 centros comerciales en el Perú.

Según Chinen (2000, citado por Dordan, 2017), los centros comerciales se clasifican en cinco tipos: 1. Centros de conveniencia (de 500 a 2,500 m<sup>2</sup>), 2. Centro Vecinal (3,000 a 5,000 m<sup>2</sup>), 3. Centro Comunal (6,000 a 24,000 m<sup>2</sup>), 4. Centro Regional (25,000 a 50,000 m<sup>2</sup>), y 5. Centro Súper Regional (50,000 a 200,000 m<sup>2</sup>). Entre tanto, según la Asociación Española de Centros y Parques Comerciales (Citado por Marín y Martín, 2013 ), los centros comerciales se clasifican en: Muy grande (SBA superior a 79,999 m<sup>2</sup>), grande (SBA desde

40,000 hasta 97,000 m<sup>2</sup>), mediano (SBA desde 20,000 hasta 39,999 m<sup>2</sup>), pequeño (SBA desde 5,000 hasta 19,999 m<sup>2</sup>), hipermercado (galería comercial fundamentada en un hipermercado), parque comercial (parque de actividades comerciales), parque de fabricantes (centro de tiendas de fabricantes), centro de ocio (centro especializado en ocio, restauración y tiempo libre).

Por su parte, según Dordan (2017), “el concepto de centro comercial fue creado por el arquitecto Austriaco – Americano Víctor Gruen. El primer centro comercial cerrado fue construido en Edina, Minensota, 1956” (p. 29).

En Ayacucho, Compuempresa (s.f.) señala que, la Asociación de Comerciantes Centro Comercial Vía 7 especializada en actividades de otras asociaciones, fue creada y fundada el 26 de agosto del año 2011, registrada dentro de las asociaciones mercantiles y comerciales como una asociación. A la que agrega Campeán y Atauje (2014), “con RUC Nro. 20534350504; con giro de negocio en la venta de prendas de vestir, calzado, accesorios, etc. Alberga a 72 contribuyentes” (p. 8). La misma que al llegar al año 2020, cuenta con 89 contribuyentes.

## **1.2. Marco referencial**

### ***1.2.1. En el orden Internacional:***

En la idea de Toquica (2013), cuando lleva a cabo el trabajo de grado: “Habilidades gerenciales para la toma de decisiones”, en la Universidad Militar Nueva Granda – Bogotá, para optar el grado de Especialista de Alta Gerencia. Señala, “es importante que en toda organización exista un gerente altamente calificado, con sentido de pertenencia, responsabilidad y honestidad, que tenga claridad en la toma de decisiones para el cumplimiento de metas, aprovechando el talento humano de su entorno” (p. 16). Precisa que, que el gerente al interior de las organizaciones tiene la responsabilidad directa de generar un clima propicio para el desarrollo de las actividades en armonía, esto es un buen clima laboral,

una buena comunicación en las labores, para lo cual es importante escuchar y valorar las opiniones de cada uno de los colaboradores.

Por su parte, Domínguez (2013) en la tesis: “Habilidades gerenciales para la eficiencia administrativa del departamento de logística de la empresa TENARIS TAMSA en Veracruz, VER”, llevada a cabo en Universidad Villa Rica, actual Universidad del Valle de México, tiene como objetivo principal, diagnosticar de una manera estratégica las habilidades gerenciales, para fortalecer la gestión del departamento de logística de la empresa TENARIS TAMSA en Veracruz. Esta investigación es del tipo descriptivo, la técnica utilizada fue las encuestas, las mismas que, como instrumento, hicieron uso de un cuestionario, que fueron aplicados a una muestra de 160 trabajadores. El resultado obtenido señala, que se acepta la hipótesis nula, la misma que mencionaba, que un diagnóstico estratégico de habilidades gerenciales no fortalecerá la gestión del departamento de logística de la empresa TENARIS TAMSA en Veracruz.

Entre tanto, Guarnizo (2018), a través de la tesis: “Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior”, para obtener el Grado Académico de Magíster en Gestión de Talento Humano, en la Universidad Técnica de Ambato – Ecuador, plantea como objetivo general, “determinar las competencias y habilidades gerenciales que poseen las autoridades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato como eje fundamental en una mejor gestión del talento humano” (p. 9). La que es tratado a partir del enfoque crítico-prospectivo, nivel relacional, teniendo como colaboradores al personal administrativo y docentes, a quienes se aplica un cuestionario, para luego arribar a la siguiente conclusión: que en la Universidad Técnica de Ambato, la presencia de las habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales, se muestran con debilidad en las autoridades de las unidades académicas y administrativas, trayendo consigo

que se convierte en restricciones para llevar a cabo las actividades del día a día en la institución.

### **1.2.2. En el orden nacional:**

Licas (2017), en la tesis: “Habilidades directivas y la toma decisiones de los administradores en las estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina Perú, 2017”, para obtener el grado académico de Maestra en Administración de Negocios – MBA, plantea como objetivo general, “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. 18); como objetivos específicos, identificar la influencia de las habilidades personales en la toma decisiones de los administradores. La que es abordado a través del nivel de investigación descriptivo y correlacional, enfoque cuantitativo, diseño no experimental de corte transversal, con una población de 100 administradores, a quienes se aplicó un cuestionario, la que permitió arribar a las siguientes conclusiones: luego de haber calculado el valor Nagelkerke igual a 0.705, precisa que la variable habilidades directivas influyen en un 70.5% en la toma decisiones que llevan a cabo los administradores de las estaciones de servicios y tiendas Listo del distrito de la Molina, Lima – 2017; así como también de acuerdo al valor Nagelkerke igual a 0.854), señala que la dimensión habilidades personales influyen en un 85.4% en la toma decisiones de los administradores.

Por su parte, 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”, llevada a cabo para optar el grado de Magíster en gestión pública en la Universidad César Vallejo, tiene como objetivo general, “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” (p. 11); cuenta con objetivos específicos, determinar la relación de las habilidades básicas y toma de decisiones;

determinar la relación de las habilidades técnicas y toma de decisiones; determinar la relación de las habilidades humanas y toma de decisiones. La investigación es del tipo descriptivo correlacional, diseño correlacional, cuenta con dos cuestionarios aplicados a 125 trabajadores. Los resultados obtenidos muestran que existe una relación positiva entre las habilidades gerenciales y toma de decisiones, con una correlación moderada (Spearman  $r = 0,741$  y  $p: 0,00$ ). Los resultados específicos muestran: las habilidades humanas y toma de decisiones tienen un nivel de correlación Spearman  $r = 0,641$  y un valor de significancia  $p: 0,00$ ; habilidades técnicas y toma de decisiones obtuvieron los valores de Spearman  $r = 0,716$  y valor de significancia  $p: 0,00$ . y las habilidades conceptuales y toma de decisiones un coeficiente de Spearman  $r = 0,682$  y un valor de significancia  $p: 0,00$ .

En ese orden de ideas, Salazar (2018) en la tesis: “Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017”, desarrollada para optar el para grado académico de Maestro en Administración con mención en Gestión Pública en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, tiene como objetivo principal, “determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017” (p. 13); además, cuenta con tres objetivos específicos: determinar la relación entre las habilidades conceptuales y la toma de decisiones, determinar la relación entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones, y determinar la relación entre las habilidades humanas y la toma de decisiones; estas relaciones se identificaron por medio de un diseño de investigación no experimental, tipo correlacional, con una muestra de 157 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, dos cuestionarios. Entre los resultados logrados, hay una correlación positiva intensa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones, con un Rho de Spearman = 0.701. En tanto, las habilidades conceptuales, las habilidades técnicas y las habilidades humanas se relacionan con la toma de decisiones, con valores Rho de Spearman

0,662; 0,691, 0,627 respectivamente, significando esto que si existe una correlación positiva intensa entre cada una de las dimensiones de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones, traduciéndose esto en que si estas son buenas, entonces la toma de decisiones también lo será.

Así, también se tiene a Lagos (2018), quien en la tesis: “Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018.”, llevada a cabo en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, “busca establecer, de qué manera las habilidades gerenciales influyen en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A. durante el año 2018” (p. 22); para lo cual hizo un estudio correlacional causal, de nivel explicativo, de diseño no experimental, contando para ello con un cuestionario, que se aplicó a 23 trabajadores. Los resultados revelaron una correlación negativa moderada, entre habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A.

### **1.3. Sistema teórico**

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

La habilidad, como señala Madrigal et al. (2009), es la capacidad adquirida y desarrollada por medio del aprendizaje, la misma que de acuerdo a su aplicación conduce al logro de resultados previstos. Es por ello que “las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza” (p. 21). A su vez, clasifica las habilidades que debe de poseer un directivo: las habilidades técnicas, las habilidades interpersonales, las habilidades personales y las habilidades sociales y, como complementarias, las habilidades físicas, las habilidades de pensamiento, las habilidades de liderazgo y habilidades prácticas.

Por su parte, Whetten y Cameron (2011) describen a las habilidades gerenciales o directivas, como el conjunto de características base de la administración eficiente y sólida,

por el que las habilidades gerenciales constituyen un medio por el cual se hace empleo de estrategias, herramientas y técnicas. Habilidades, con las características que son conductuales, controlables, desarrollables.

Es así que Whetten y Cameron plasman, que las habilidades se pueden separar en tres dimensiones. La primera, está dada por las habilidades personales; la segunda, por las habilidades interpersonales, y la tercera por las habilidades grupales, donde se tratan temas como el trabajo en equipo y la integración de este.

Las habilidades gerenciales, según Whetten & Cameron, (2011, citado por García, Boom y Molina, 2017), constituye “el vínculo mediante el cual la estrategia, la práctica de la administración, herramientas, técnicas, atributos de la personalidad y el estilo, trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones” (p. 4).

Según Druker (2012, citado por Salazar, 2018), las dimensiones de las habilidades gerenciales comprenden: a) Habilidades conceptuales. Capacidad holística del gerente, para coordinar e integrar intereses de la organización y su actividad, b) Habilidades técnicas. Conocimiento del gerente respecto a los métodos, procesos y procedimientos, c) Habilidades humanas. Capacidad del gerente para interactuar con los empleados, clientes y proveedores.

Mientras que Riaño (2015), describe las habilidades gerenciales, como una herramienta de dirección, donde es importante el personal altamente calificado en el que hacer gerencial y consolidar una organización. Las habilidades conducen a realizar destrezas de liderazgo, que son aprendidas y adquiridas a lo largo de la experiencia laboral, como las habilidades técnicas, habilidades humanas y las habilidades estratégicas o conceptuales.

Según Arroyo (2018), las habilidades gerenciales desde el punto de vista de darles poder a los colaboradores, comprende: Tradicionales, dirigir al personal, hacer que los colaboradores realicen las tareas determinadas, dirección personalista e individualista. Participativas, hacer que los colaboradores participen, escuchar ideas del equipo,

implementar trabajo colaborativo. Empowerment, desarrollo y capacidad del personal, alta motivación hacia el equipo, inspirar, generar confianza.

Por el lado de la toma de decisiones, Canós, Pons, Valero y Maheut (s.f), mencionan, que es una de las funciones administrativas de los directivos, y constituye parte fundamental de la planificación hacia el logro de objetivos. La toma de decisiones opta por seleccionar entre opciones, la alternativa más adecuada, que permita un logro eficiente de objetivos.

Por su parte, Stoner, Freeman y Gilbert (1996) describen la toma de decisiones, como la parte fundamental de las funciones de un gerente, que requiere una atención sistémica y especializada en la “identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad” (p. 23).

Chiavenato (2009), considera que la facultad de toma de decisiones surge a partir de la premisa de “otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización” (p. 288). Justifica este hecho, por el que la centralización del control no es viable en medio de la globalización. Es por ello, que el facultamiento en la toma de decisiones se fundamenta en cuatro bases: el poder, la motivación, el desarrollo y el liderazgo.

Por su parte, Robbins y Coulter (2010) consideran la toma de decisiones, como la esencia de la administración, La Universidad de Pamplona (2018), señala como características de las decisiones gerenciales: a) Certeza. Se dispone de información completa y precisa, b) Incertidumbre. No se cuenta con información suficiente para conocer las consecuencias, c) Riesgo. La probabilidad de éxito es inferior al cien por ciento, d) Conflicto. Presiones opuestas. En otro orden de ideas, señalan que el proceso de toma de decisiones comprende: Reconocer el problema, analiza el problema, considerar metas, buscar alternativas, seleccionar la mejor alternativa, poner la decisión en acción, aceptar la

responsabilidad, evaluar los resultados. Asimismo, hace conocer las cualidades personales para la toma de decisiones: experiencia, creatividad y habilidades cuantitativas.

### ***1.3.2. Habilidades conceptuales y poder de decisión***

Respecto a las habilidades conceptuales, también llamada habilidades intelectuales, en la idea de Druker (2012, citado por Salazar, 2018), es “percibir a la organización de manera sistémica, para reconocer sus elementos, interrelaciones y los cambios que afectan o pueden afectar positiva o negativamente a la organización” (p. 24).

Para Madrigal (2009), las habilidades conceptuales son aquellas que permiten observar la empresa como un todo, analizando el contexto interno y externo, que permiten coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas para predecir y planificar las acciones dentro de la organización. Para tal fin, es necesario conocer sobre planeación estratégica, organización, aspectos culturales y ambientales.

Es por ello por lo que Riaño (2015) considera a las habilidades conceptuales o estratégicas, como “aquellas involucradas en la formulación de nuevas ideas, conceptos o relaciones abstractas y en la resolución creativa de problemas” (p. 5). Por lo que López, Parra y Rubio (2019) comprende como “un todo, como un engranaje que debe funcionar a la perfección” (p. 4). Que da lugar a nuevos modelos administrativos y estrategias para el mejoramiento integral.

Con respecto al poder de decisión, Stoner, Freeman y Gilbert (1996) abarcan de una manera racional, que recae como la responsabilidad del gerente, y para no fracazar necesita la colaboración de sus miembros. Es por ello por lo que, si bien la autoridad para tomar la decisión final recae en el gerente, este proceso también puede hacer parte a los empleados.

En otro orden de ideas, Mintzberg (1999) sostiene la presencia de la decisión centralizada y descentralizada; la primera cuando se centra en una sola autoridad, la segunda cuando la decisión se da entre numerosas instancias de autoridad. Es por ello por lo que

precisa Chiavenato (2009), en el sentido que el poder de decisión no solo debe recaer en el gerente, si no, se debe delegar autoridad y responsabilidades, la cual genera confianza, libertad de acción y autonomía.

Por lo que los resultados deseados, pasan por el poder y la autoridad que toma decisión, como señalan Zapata, Sigala y Mirabal (2016), “proporcionan mayor capacidad para decidir en buena medida qué se debe hacer, cuándo y cómo se deben realizar las cosas dentro de la organización”. (p. 40).

### ***1.3.3. Habilidades humanas y motivación***

Las habilidades humanas, como precisa Madrigal (2009), comprenden las habilidades interpersonales y habilidades sociales; estas estudian la interrelación entre el gerente y las demás personas, en caso de las habilidades interpersonales, comprenden aptitudes para trabajar en equipo. Se considera que 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. 23). Por el lado de las habilidades sociales, comprende las acciones mutuas. Es aquí donde se ubica, las habilidades de los sentimientos (expresar afecto, resolver el miedo, autorrecompensarse), habilidades alternativas a la agresión (compartir algo, ayudar a los demás), habilidades sociales avanzadas (dar instrucciones, disculparse, convencer a los demás), habilidades de planificación (establecer un objetivo, tomar una decisión).

Es por ello, que Caicedo (2011) señala, que “las habilidades humanas incluyen el desarrollo de capacidades de trabajo en equipo, negociación, liderazgo y manejo de herramientas informáticas para comunicarse efectivamente” (p. 30). En tanto Riaño (2015) refiere, que las habilidades humanas, permiten la interacción de las personas, en el que el gerente desarrolla habilidades para la interacción con sus subordinados, clientes, aliados comerciales, proveedores, entre otros.

Por el lado de la motivación, tomando en cuenta la concepción de Herrera, Ramírez, Roa y Herrera (2004), “es una de las claves explicativas más importantes en la conducta humana con respecto al porqué del comportamiento” (p. 33). Por su parte, Trechera (2005) relaciona con aquello que moviliza a la persona, como el proceso por el cual un individuo “se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta, con el propósito de lograr una meta” (p. 12).

Es por ello que Chiavenato (2009) refiere, que todos los miembros de la organización formen parte de los resultados y una mayor consecución de metas, las mismas que deben de ser reconocidas y recompensadas. Por lo que la motivación en el sentido de Naranjo (2009), es un aspecto de relevancia en la vida, en la educación, en el trabajo y en la vida social, toda vez que orienta las acciones hacia objetivos.

Por su parte, según la Universidad de Pamplona (2018), el gerente motiva a los trabajadores, al hacer interesante el trabajo, al relacionar la recompensa con el rendimiento, al proporcionar recompensas que sean valoradas, al alentar la participación y colaboración, y ofrecer retroalimentación precisa y oportuna. Una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar.

#### ***1.3.4. Habilidades técnicas y desarrollo***

Dubrin (2008), considera que para alcanzar el éxito en cualquier trabajo se requiere de dos competencias en particular; la primera, competencia a la que denomina “hard skill”, se refiere al conocimiento de las funciones según el puesto de trabajo entre ellas están las habilidades técnicas y especializadas propias del empleo. La segunda competencia, es denominada “soft skill”, que representa las habilidades interpersonales, capacidad para relacionarse y trabajar en equipo, mantener una buena comunicación, saber escuchar, son esenciales en esta clase de habilidades.

En la idea de Madrigal (2009), las habilidades técnicas, constituyen las capacidades para poder utilizar de manera eficiente los recursos y desarrollar tareas específicas que le permitan afrontar los problemas que se presenten. Contempla entonces, los conocimientos sólidos frente a situaciones específicas.

Por ello, Duarte (2013) considera, que las habilidades técnicas forman parte del desempeño del gerente constituidas por conocimientos técnicos que son aplicados en la toma de decisiones. A lo que Riaño (2015) remarca, que las habilidades técnicas hacen uso de conocimientos y experiencia adquiridos en los procesos técnicos de aprendizaje o también están constituidos por herramientas que conforman parte del cargo en el que se desenvuelve.

Por otro lado, Becerra y Pino (2005) mencionan que el desarrollo, es un fenómeno social e histórico, con contenido social y que se manifiestan en una dimensión espacio-temporal. También se refiere a distintos niveles de avance ascendente del individuo social, genéricamente considerado como ente humano, es decir, en sus relaciones sociales.

Chiavenato (2009) considera, que es fundamental la búsqueda del desarrollo tanto del personal como del capital, que atribuye a la empresa mayor eficiencia, para lo cual es necesario, la dotación de recursos e información a los miembros de la organización, capacitación y enseñar nuevas técnicas y desarrollar talentos.

Por lo que, Mujica y Rincón (2010) mencionan que el desarrollo, es el resultado de la evolución de un conjunto de tendencias económicas. Es por ello, que para Valcárcel (2016), involucra de manera intencionada el incremento sostenible de las capacidades productivas, el aumento y la mejor distribución de la riqueza.

### ***1.3.5. Liderazgo***

Según Delgado y Delgado (2003), tradicionalmente el liderazgo es entendido como la autoridad superior, por lo que no es posible hablar de liderazgo sin empoderamiento, para

delegar poder y autoridad a los subordinados y conferirles el sentimiento que son dueños de su propio trabajo y así darles el sentido de realizar un trabajo en equipo.

Al apoyarse en lo expuesto por Madrigal (2009), se considera el liderazgo como una relación interpersonal dinámica, que requiere ser desarrollada durante el ejercicio directivo. Desarrolla habilidades conceptuales, técnicas y humanas, en el desenvolvimiento de sus funciones.

El liderazgo, desde el punto de vista de Chiavenato (2009), es una aptitud que se desarrolla y fortalece a la organización, por lo que cumple un rol importante, al orientar “a las personas, definir objetivos y metas, ampliar horizontes, evaluar el desempeño y ofrecer realimentación” (p. 289). Por lo que en el sentido de Aguirre, Serrano y Sotomayor (2017) es entendido como la capacidad de un individuo para influir en un grupo de personas para que estas logren cumplir las metas. En el que está presente, el comportamiento, los valores, la visión y las distintas herramientas con las que debe contar un líder para influir en el sobre actuar de los individuos.

Para La National Minority AIDS Council (s.f), el liderazgo es influir sobre los seguidores o empleados, para lograr las metas de la organización, basada en los conocimientos, actitudes y conductas. Hacer que los empleados se identifiquen con la misión, el objetivo superior y lograr su realización. Por lo que en el negocio, como señala la Universidad de Pamplona (2018), “se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud” (p. 21). Esto es, por un lado, nuevos métodos de trabajo; y por otro lado, el comportamiento adecuado para implementar los métodos.

## **1.4. Marco conceptual**

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

Las habilidades gerenciales, son herramientas de dirección que a partir de un personal calificado puede generar avances que se encaminan a consolidar una organización. Las habilidades necesarias de un gerente son los conocimientos que una persona muestra para realizar las destrezas de liderazgo, las mismas que son fundamentales para un gerente o líder, que deben de ser aprendidas y adquiridas a lo largo de la experiencia laboral, de ahí que se dimensiona, en habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales. (Madrigal et al., 2009; Riaño, 2015).

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

Considera que la facultad de toma de decisiones surge a partir de la premisa de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización. Justifica este hecho, exponiendo que, en la actualidad, frente a un sistema de competencia global, la centralización del control en las organizaciones ya no es una opción viable, es más, si se libera el poder y control estos promueven la velocidad, la flexibilidad y la capacidad de decisión. Por lo que el facultamiento en la toma de decisiones, se fundamenta en cuatro bases: el poder, la motivación, el desarrollo y por último el liderazgo. (Chiavenato, 2009).

### ***1.4.3. Desarrollo***

El desarrollo, en la expresión de Chiavenato (2009), es “proporcionar recursos para facilitar la capacitación y el desarrollo personal y profesional significa adiestrar a las personas continuamente, ofrecerles información y conocimientos, enseñarles nuevas técnicas” (p. 288).

#### ***1.4.4. Centro comercial***

Un grupo de negocios minoristas, que son planificados, desarrollados y son administrados como propiedad única. El propietario de la tienda, del stand o establecimiento, para nosotros es el propietario del negocio.

## Capítulo II

### Materiales Y Métodos

#### 2.1. Tipo y nivel de investigación

a) Tipo. De acuerdo con el alcance temporal, teniendo en cuenta que la información es acopiada en un momento determinado a través de dos cuestionarios, referidos a las variables en estudio, la investigación responde al tipo sincrónica.

b) Nivel. Los resultados se llevan a cabo en dos momentos. La primera, comprende la descriptiva, dada por tablas y figuras. Lo segundo, responde a la inferencia estadística, que comprende el nivel correlacional.

#### 2.2. Población y muestra

##### 2.2.1. Población.

Según padrón, a noviembre del año 2020, “El Centro Comercial Vía 7”, cuenta con 89 establecimientos, que ofrecen diferentes líneas de productos. Constituyéndose en colaborador, la persona que atiende (vendedor) en cada uno de los establecimientos.

##### 2.2.2. Muestra.

Criterio de exclusión:

- Tienda cerrada : 6
- Ausencia de atención : 3
- Aquellos que no quieren participar : 5

Muestra: 75 colaboradores.

El muestreo por conveniencia es una técnica del muestreo no probabilístico. Por lo que se toma la muestra por la facilidad de acceso a la información de los participantes y por la disponibilidad a participar de las personas.

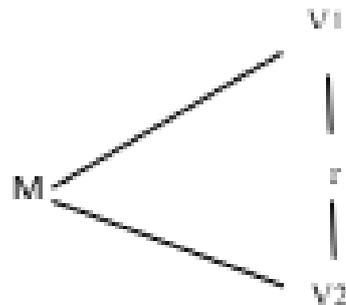
### 2.3. Fuentes de información

Primaria. Para la variable habilidades gerenciales, el cuestionario se basa en la investigación llevada a cabo por Salazar (2018). Entre tanto, para la variable toma de decisiones, el instrumento para el acopio de información se basa en Lagos (2018). Los cuales, fueron adecuados para el estudio de las habilidades gerenciales y toma de decisiones en el Centro Comercial Vía 7.

Secundaria. Referencias bibliográficas

### 2.4. Diseño de investigación

Correlacional, cuyo esquema es:



Dónde:

M = muestra

V1 = Variable independiente = Habilidades gerenciales

V2 = Variable dependiente = Toma de decisiones

r = relación de las variables de estudio

### 2.5. Técnicas e instrumentos

Técnicas	Instrumentos
Encuesta	Cuestionarios
Análisis bibliográfico	Fichas

## 2.6. Consideraciones en la interpretación de resultados

En lo descriptivo, se tiene por resultados tablas y figuras. En lo inferencial, para la interpretación se recurre Evans (1996, citado por Lingán, 2021).

### *Coefficiente r: interpretación*

<b>Rango</b>	<b>Correlación</b>
0.00– 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

## Capítulo III

### Resultados

#### 3.1. Resultados a nivel descriptivo

Considerando, que en la presente propuesta el primer nivel de investigación está referido al descriptivo. En esta sección, la investigación se ubica en el tratamiento de la información sobre la base de los instrumentos de investigación tipo Likert, establecidas para cada una de las variables con sus respectivas dimensiones, por lo que, se tiene a través de la estadística descriptiva, tablas y figuras.

##### 3.1.1. Información general

**Tabla 1**

*Persona que atiende en el centro de atención por género*

Género	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Femenino	64	85%
Masculino	11	15%
Total	75	100%

*Fuente: Instrumento de medición*

La tabla 1, muestra el género de los encuestados, en la cual, la mayoría con un 85% los conforman las del género femenino y el 15% corresponde al género masculino. Por consiguiente, son las mujeres las que se dedican mayormente al negocio en el Centro Comercial Vía 7. Mostrando de esta manera que el emprendimiento hecho realidad y que dinamizan la economía local con mayor incidencia, en actividades de esta naturaleza, corresponde a las damas.

**Tabla 2***Cargo de la persona que atiende en el centro de atención*

Atiende	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Gerente	0	0%
Gerente- Propietario	8	11%
Propietario	25	33%
Vendedor	42	56%
Total	75	100%

*Fuente: Instrumento de medición*

La tabla 2, muestra el cargo que desempeñan los encuestados en el punto de venta. Siendo así, que el 56% son vendedores, el 33% propietarios, y el 11% se identifican como gerentes - propietarios.

**Tabla 3***Disponibilidad de vendedores antes del Covid 19*

Antes del Covid-19 contaba con vendedores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	42	56%
NO	33	44%
Total	75	100%

*Fuente: Instrumento de medición*

La tabla 3, muestra la información sobre disponibilidad de vendedores antes del COVID 19. La frecuencia relativa indica, que el 56% de los encuestados manifiestan que, si disponía de vendedores; en cambio el 44% refiere que no contaban con vendedores.

### 3.1.2. *Las habilidades conceptuales*

En la tabla 4, se muestra la distribución de datos según resultado de la dimensión habilidades conceptuales, que expresa la manera de pensar creativa y analíticamente, con el fin de dar soluciones exitosas a las dificultades que se presenten. Aquí, los datos se presentan según la valoración de escala, frecuencia absolutas y relativas.

**Tabla 4**

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

Valoración de escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	13	18%
En desacuerdo	19	25%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	24%
De acuerdo	14	18%
Totalmente de acuerdo	11	15%
Total	75	100%

*Fuente: Instrumento de medición*

En la tabla 4, se observa que del 100% (75) de encuestados, el 25% opina estar en desacuerdo, el 24% ni de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que en el otro extremo se tiene que el 15% manifiestan estar totalmente de acuerdo. En tanto, que una fracción importante de colaboradores del 43% manifiestan estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con las habilidades conceptuales que desempeñan de quienes dirigen la venta en el centro de atención, expresadas entre otros aspectos, por la escasa responsabilidad, poco comunicativos y demuestran escasa habilidades para identificar y aprovechar oportunidades de negocio; esto significa la debilidad en las habilidades conceptuales.

### 3.1.3. *Las habilidades humanas*

La tabla 5, muestra la distribución de datos según resultado de la dimensión habilidades humanas, que se expresa a través del interactuar con colaboradores, trabajadores, clientes y proveedores, entre otros. Aquí, los datos se presentan según la valoración de escala, frecuencia absolutas y relativas

**Tabla 5**

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

Valoración de escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	14%
En desacuerdo	15	20%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	23	31%
De acuerdo	16	20%
Totalmente de acuerdo	11	15%
Total	75	100%

*Fuente: Instrumento de medición*

En la tabla 5, se observa que del 100% (75) de encuestados, el 31% opta por la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo, seguido por el 20% de estar en desacuerdo; mientras que en el otro extremo con el 14% se ubica la opinión de estar totalmente en desacuerdo. Por consiguiente, con una ligera diferencia, la mayoría simple muestra (35%) su apreciación de estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con las habilidades humanas mostradas por los operadores del negocio; como resultado de la escasa construcción de relaciones de confianza y desarrollo integral; así como también por la escasa práctica de la empatía frente a los demás; la cual se traduce en acciones pendiente de afrontar desde la óptica de las habilidades humanas.

### 3.1.4. Las habilidades técnicas:

La tabla 6, muestra la distribución de datos según resultado de la dimensión habilidades técnicas, la manera como se desarrollan las capacidades mediante entrenamiento o capacitaciones, la que le permite poseer cierta ventaja. Dichos datos se presentan según la valoración de escala, frecuencia absolutas y relativas.

**Tabla 6**

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

Valoración de escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	13	17%
En desacuerdo	17	22%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	23	31%
De acuerdo	13	18%
Totalmente de acuerdo	9	12%
Total	75	100%

*Fuente: Instrumento de medición*

En la tabla 6, se observa que del 100% (75) de colaboradores, el 31% de los encuestados opina por la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo (se muestran indiferente), luego un 22% manifiesta estar en desacuerdo; mientras que en el otro extremo con el 12% se aprecia que están totalmente de acuerdo. En ese orden de ideas, una fracción importante de colaboradores que expresa el 39% manifiestan estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con las habilidades técnicas de quienes ejercen la gerencia del negocio en el Centro Comercial Via7; que en palabras de Madrigal (2009), la debilidad está por el lado de los conocimientos frente a situaciones específicas.

### 3.1.5. *Las habilidades gerenciales y sus dimensiones*

En la tabla 7, se muestra la distribución de datos según resultado de la variable habilidades gerenciales, como resultado de las dimensiones: habilidades conceptuales, habilidades humanas y habilidades técnicas; que comprende las capacidades que posee una persona con el objetivo de llevar a cabo un liderazgo en el Centro Comercial Vía 7. Aquí, los datos se presentan según la valoración de escala, frecuencia absolutas y relativas.

**Tabla 7**

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

Valoración de escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	12	16%
En desacuerdo	17	23%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	21	28%
De acuerdo	14	19%
Totalmente de acuerdo	11	14%
Total	75	100%

*Fuente: Instrumento de medición*

En la tabla 7, se observa que del 100% (75) de encuestados, el 28% de los colaboradores ubican su opinión por la valoración ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto el 23% por la valoración en desacuerdo; mientras que un reducido porcentaje del 14% manifiestan estar totalmente de acuerdo con las habilidades gerenciales. Por lo que se puede deducir que la mayoría de los colaboradores en un 67% centran su opinión por estar totalmente en desacuerdo, en desacuerdo y se muestran indiferentes por las habilidades

gerenciales que se práctica en el Centro Comercial Vía 7. Hecho que significa, quienes gerencian los negocios no están preparados para dirigir este tipo de actividades.

### 3.1.6. Dimensión poder de decisión

La tabla 8, muestra la distribución de datos según resultado de la dimensión poder de decisión, la que expresa la capacidad de la persona de actuar o hacer algo en situaciones que se presenta en su negocio, que involucra la capacidad de liderar y tener iniciativa. Aquí, los datos se presentan según la valoración de escala, frecuencia absolutas y relativas.

**Tabla 8**

*Distribución de datos según resultado de la dimensión poder de decisión*

Valoración de escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	12%
En desacuerdo	15	20%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	20	26%
De acuerdo	19	25%
Totalmente de acuerdo	12	17%
Total	75	100%

*Fuente: Instrumento de medición*

En la tabla 8, se observa que del 100% (75) de encuestados, el 26% de los colaboradores opina estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, seguido por el 25% de estar de acuerdo; mientras que la menor fracción de colaboradores (12%) ubica su opinión por estar totalmente en desacuerdo con el poder de decisión. Es así, que el 42% manifiestan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con el poder de decisión que asumen los que dirigen los negocios, quiere decir, que la mayoría no está de acuerdo con las decisiones que se viene tomando en el Centro Comercial Via7.

### 3.1.7. Dimensión motivación

La tabla 9, muestra la distribución de datos según resultado de la dimensión motivación, la que expresa como la persona actúa y mantiene dicha conducta con el objetivo de alcanzar metas en su negocio. Es por ello que los datos se presentan según la valoración de escala, frecuencia absolutas y relativas.

**Tabla 9**

*Distribución de datos según resultado de la dimensión motivación*

Valoración de escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	11	15%
En desacuerdo	15	19%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	21	28%
De acuerdo	15	21%
Totalmente de acuerdo	13	17%
Total	75	100%

*Fuente: Instrumento de medición*

En la tabla 9, se observa que del 100% (75) de encuestados, el 28% opina en el sentido ni de acuerdo ni en desacuerdo, seguido por el 21% que manifiestan estar de acuerdo; en tanto, en el otro extremo de opinión con el 15% se tiene al grupo que están totalmente en desacuerdo. mientras el 21% está de acuerdo, así mismo el 19% opina estar en desacuerdo. Además, se observa que el 62%, que expresa una fracción importante de colaboradores ubica su opinión por estar en desacuerdo, totalmente en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo con la motivación que se práctica en el Centro Comercial Via7; lo que quiere decir, que existe escasa motivación hacia los trabajadores.

### 3.1.8. Dimensión desarrollo

La tabla 10, muestra la distribución de datos según resultado de la dimensión desarrollo, que expresa las actitudes y comportamientos para mejorar el crecimiento del negocio. Dichos datos están distribuidos por valoración de escala, frecuencia absolutas y relativas.

**Tabla 10**

*Distribución de datos según resultado de la dimensión desarrollo*

Valoración de escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	12%
En desacuerdo	15	20%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	23	31%
De acuerdo	17	22%
Totalmente de acuerdo	11	15%
Total	75	100%

*Fuente: Instrumento de medición*

En la tabla 10, se aprecia que del 100% (75) de encuestados, el 31% opina por la alternativa ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), seguido por el 22% de estar de acuerdo; en tanto, un porcentaje menor (12%) manifiesta estar totalmente en desacuerdo. Sin embargo, se aprecia que el 37% están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la dimensión desarrollo al llevar a cabo el negocio orientado al crecimiento en el centro comercial Via7.

### 3.1.9. Dimensión liderazgo

La tabla 11, muestra la distribución de datos según resultado de la dimensión liderazgo, con empoderamiento y delegar autoridad a los subordinados. Dichos datos están distribuidos por valoración de escala, frecuencia absolutas y relativas.

**Tabla 11**

*Distribución de datos según resultado de la dimensión liderazgo*

Valoración de escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	11%
En desacuerdo	14	18%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	24	32%
De acuerdo	17	23%
Totalmente de acuerdo	12	16%
Total	75	100%

*Fuente: Instrumento de medición*

En la tabla 11, se aprecia que del 100% (75) de encuestados, el 32% opta por la alternativa ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras 23% está en desacuerdo; en tanto un porcentaje menor que constituye el 11% está totalmente en desacuerdo con la dimensión liderazgo. Es así como un segmento importante de colaboradores muestra su indiferencia ante el liderazgo que se viene practicando al llevar a cabo un negocio en el Centro Comercial Via7; quiere decir, que el liderazgo pasa por desapercibido.

### 3.1.10. La toma de decisiones y sus dimensiones:

La tabla 12, muestra la distribución de datos según resultado de la variable toma de decisiones, como resultado de las dimensiones: poder de decisión, motivación, desarrollo y liderazgo. Dichos datos están distribuidos por valoración de escala, frecuencia absolutas y relativas.

**Tabla 12***Distribución de datos según resultado de la variable toma de decisiones*

Valoración de escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	13%
En desacuerdo	14	19%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	22	29%
De acuerdo	17	23%
Totalmente de acuerdo	12	16%
Total	75	100%

*Fuente: Instrumento de medición*

En la tabla 12, se aprecia que del 100% (75) de encuestados, el 29% opta por la alternativa ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras el 23% opina estar de acuerdo; en tanto un porcentaje menor del 13% manifiestan estar totalmente en desacuerdo con la toma de decisiones. Es así como un 39% están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la toma de decisiones que vienen asumiendo los que dirigen el negocio en el Centro Comercial Via7; esto es un segmento no mayoritario.

### **3.2. Resultado 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 Kolmogorov – 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 es no normal.

**Tabla 13***Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra*

		Habilidades gerenciales	Toma de decisiones
N		75	75
Parámetros normales	Media	67.3733	68.4267
	Desviación estándar	25.78485	26.61242
Estadístico de prueba		.056	.068
Sig. asintótica (bilateral)		,200	,200

En el presente caso, la distribución es normal (nivel de significación 0.200). Ante ello, si se cuenta con dos variables ordinales, el estadístico elegido para comprobar la hipótesis es Tau b de Kendall (Padilla, 2019).

### 3.2.2. Prueba de hipótesis

#### **Hipótesis general:**

Las habilidades gerenciales se relacionan directamente con la toma de decisiones en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021

Planeamiento:

Ho: Las habilidades gerenciales se relacionan inversamente con la toma de decisiones en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021

Ha: Las habilidades gerenciales se relacionan directamente con la toma de decisiones en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021

Regla de decisión para la hipótesis general e hipótesis específicas:

Para un p valor mayor a 0.05, la decisión es que se acepta la hipótesis nula.

Para un p valor menor a 0.05, se acepta la hipótesis alterna.

**Tabla 14**

*Las habilidades gerenciales se relaciona con la toma de decisiones en el Centro*

*Comercial Vía 7*

Correlaciones				
		Habilidades gerenciales		Toma de decisiones
Tau_b de Kendall	Habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	1.000	.858
		Sig. (bilateral)		.000
		N	75	75
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	.858	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	75	75

Al calcular el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall, para las variables habilidades gerenciales y toma de decisiones, se tiene una correlación igual a 0.858, lo que según Evans muestra un grado de correlación muy fuerte entre las referidas variables, habiendo determinado en un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Trayendo consigo, de aceptar la hipótesis alternativa, que dice: Las habilidades gerenciales se relacionan directamente con la toma de decisiones en el Centro Comercial Vía 7. Por consiguiente, a mejores habilidades gerenciales le corresponde una mejora en la toma de decisiones o viceversa.

#### **Hipótesis específica a)**

Las habilidades conceptuales se relacionan directamente con el poder de decisión en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021.

Planeamiento:

Ho: Las habilidades conceptuales se relacionan inversamente con el poder de decisión en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021.

Ha: Las habilidades conceptuales se relacionan directamente con el poder de decisión en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021.

**Tabla 15**

*Las habilidades conceptuales se relacionan con el poder de decisión en el Centro Comercial Vía 7*

Correlaciones				
			Habilidades conceptuales	Poder de decisión
Tau_b de Kendall	Habilidades conceptuales	Coefficiente de correlación	1.000	.843
		Sig. (bilateral)		.000
		N	75	75
	Poder de decisión	Coefficiente de correlación	.843	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	75	75

Al calcular la correlación de Tau\_b de Kendall para las dimensiones habilidades conceptuales y poder de decisión, se tiene un coeficiente igual a 0.843, lo que implica según el tamaño del efecto de Evans un nivel de correlación muy fuerte entre ambas dimensiones, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Trayendo consigo, que se acepta la hipótesis alternativa, que dice: Las habilidades conceptuales se relacionan directamente con el poder de decisión en el Centro Comercial Vía 7. Es así, a mejores habilidades conceptuales le corresponde mayor poder de decisión.

**Hipótesis específica b)**

Las habilidades humanas se relacionan directamente con la motivación en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021.

Planeamiento:

Ho: Las habilidades humanas se relacionan inversamente con la motivación en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021.

Ha: Las habilidades humanas se relacionan directamente con la motivación en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021.

**Tabla 16**

*Las habilidades humanas se relacionan con la motivación en el Centro Comercial Vía 7*

		Correlaciones		
			Habilidades humanas	Motivación
Tau_b de Kendall		Coefficiente de correlación	1.000	.842
	Habilidades humanas	Sig. (bilateral)		.000
		N	75	75
Kendall		Coefficiente de correlación	.842	1.000
	Motivación	Sig. (bilateral)	.000	
		N	75	75

Al calcular la correlación de Tau\_b de Kendall para las dimensiones habilidades humanas y motivación, se logra un coeficiente igual a 0.842, la que de acuerdo con el efecto de Evans existe un nivel de correlación muy fuerte, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Trayendo consigo, que se acepta la hipótesis alternativa, que dice: Las habilidades humanas se relacionan directamente con la motivación en el Centro Comercial Vía 7. Es decir, que las mayores habilidades humanas hacen que aumente la motivación.

**Hipótesis específica c)**

Las habilidades técnicas se relacionan directamente con el desarrollo en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021.

Planeamiento:

Ho: Las habilidades técnicas se relacionan inversamente con el desarrollo en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021.

Ha: Las habilidades técnicas se relacionan directamente con el desarrollo en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021.

**Tabla 17**

*Las habilidades técnicas se relacionan con el desarrollo en el Centro Comercial Vía 7*

		Correlaciones		
			Habilidades técnicas	Desarrollo
Tau_b de Kendall	Habilidades técnicas	Coefficiente de correlación	1.000	.802
		Sig. (bilateral)		.000
	N	75	75	
Kendall	Desarrollo	Coefficiente de correlación	.802	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
	N	75	75	

Al calcular la correlación de Tau\_b de Kendall para las dimensiones habilidades técnicas y desarrollo, se tiene un coeficiente igual a 0.802, por lo que de acuerdo con Evans existe un nivel de correlación muy fuerte entre ambas dimensiones, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Trayendo consigo, que se acepta la hipótesis alternativa, que dice: Las habilidades

técnicas se relacionan directamente con el desarrollo en el Centro Comercial Vía 7. Esto expresa, que a mejores habilidades técnicas se logra mayor desarrollo.

#### **Hipótesis Específica d)**

Las habilidades gerenciales se relacionan directamente con el liderazgo en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021.

Planeamiento:

Ho: Las habilidades gerenciales se relacionan inversamente con el liderazgo en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021.

Ha: Las habilidades gerenciales se relacionan directamente con el liderazgo en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021.

#### **Tabla 18**

*Las habilidades gerenciales se relacionan con el liderazgo en el Centro Comercial Vía 7*

		Correlaciones		
			Habilidades gerenciales	Liderazgo
Tau_b de Kendall	Habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	1.000	.838
		Sig. (bilateral)		.000
	N	75	75	
Liderazgo	Liderazgo	Coefficiente de correlación	.838	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
	N	75	75	

Al calcular la correlación de Tau\_b de Kendall para la variable habilidades gerenciales y la dimensión liderazgo, se logra un coeficiente igual a 0.838, lo que muestra en expresión de Evans un grado de relación muy fuerte, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ).

Por tal motivo, se acepta la hipótesis alternativa, que dice: Las habilidades gerenciales se relacionan directamente con el liderazgo en el Centro Comercial Vía 7. Es así, a mejores habilidades gerenciales le corresponde el mayor liderazgo.

## Capítulo IV

### Discusión

#### 4.1. Discusión

Las habilidades necesarias son los conocimientos, las que son aprendidas, adquiridas y practicadas a lo largo de la experiencia laboral. (Madrigal et al., 2009; Riaño, 2015). La que se traduce en la toma de decisiones a partir de la premisa de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización. (Chiavenato, 2009)

Por lo Toquica (2013) al hacer el trabajo de grado sobre “Habilidades gerenciales para la toma de decisiones”, en Bogotá, señala, que es importante en toda organización la presencia de “un gerente altamente calificado, con sentido de pertenencia, responsabilidad y honestidad, que tenga claridad en la toma de decisiones para el cumplimiento de metas, aprovechando el talento humano de su entorno” (p.62). Éstas últimas, se constituyen en sus colaboradores cercanos.

En la experiencia de estudios se ubica a Licas (2017), en las Estaciones de Servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina – Lima, obteniendo un valor Nagelkerke 0.705, precisa que la variable habilidades directivas influye en un 70.5% en la toma decisiones que presentan los administradores de las estaciones de servicios y tiendas Listo del distrito de la Molina; asimismo, con un valor Nagelkerke 0.854, precisa que la dimensión habilidades personales influyen en un 85.4% en la toma decisiones de los administradores.

En esa línea de estudio, Gonzales (2017) identifica una relación positiva de  $r = 0.741$  entre las habilidades gerenciales y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción. Así también Salazar (2018) al hacer la investigación referida a la municipalidad provincial de Huaraz, establece que existe

una correlación positiva intensa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones, con un Rho de Spearman = 0.701.

Entre tanto, en el Centro Comercial Vía 7, se ha identificado una correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.858, para las variables habilidades gerenciales y toma de decisiones, la que indica, que a mejores habilidades gerenciales le corresponde una mejora en la toma de decisiones. Tendencia, que está en la dirección mostrada por Licas (2017) de 0.705 en las Estaciones de Servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina – Lima.

El Centro Comercial Vía 7, también se ubica en lo identificado por Gonzales (2017), un Rho de Spearman igual a  $r = 0.741$ , donde muestra que las habilidades gerenciales y toma de decisiones muestran una correlación positiva en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción. De forma similar se tiene en Salazar (2018) un Rho de Spearman = 0.701, que muestra una correlación positiva intensa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la municipalidad provincial de Huaraz.

Entre tanto, Tau\_b de Kendall para las habilidades conceptuales y poder de decisión, en el Centro Comercial Vía 7 es igual a 0.843, lo que implica una correlación muy fuerte al ser consideradas como variable ordinal; mientras que Gonzales (2017) identifica un coeficiente de Rho de Spearman igual a 0.682 para las habilidades conceptuales y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción; así también Salazar (2018), establece una correlación de 0.662 en la municipalidad provincial de Huaraz.

Por su parte, para las habilidades humanas y motivación en el Centro Comercial Vía 7 se tuvo un Tau\_b de Kendall igual a 0.842, lo que implica un nivel de correlación muy fuerte. En esa dirección Gonzales (2017) identifica que las habilidades humanas y toma de decisiones tienen un nivel de correlación Spearman  $r = 0,641$ . Entre tanto, para las habilidades técnicas y el desarrollo como dimensión de la variable toma de decisiones en el

Centro Comercial Vía 7 se tiene un coeficiente de correlación igual a 0.802; mientras que para la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción una correlación de 0.716.

Por lo que la relación entre las variables habilidades gerenciales y toma de decisiones se muestran correlacionadas de forma positiva, las mismas que tienen como escenario de debate tanto el sector público como el sector privado. De forma similar se tiene el comportamiento a nivel de las dimensiones; esto es, que muestra una correlación directa en las diversas experiencias de estudio. Por lo que, para estudios posteriores, es bueno seguir sistematizando las teorías en contraste con las experiencias.

## Conclusiones

### Conclusión general:

En el sentido del coeficiente de correlación de Tau<sub>b</sub> de Kendall, las variables habilidades gerenciales y toma de decisiones, poseen una correlación igual a 0.858, la que muestra un grado de relación muy fuerte entre las referidas variables, habiendo determinado en un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Trayendo consigo que, se acepta la hipótesis alternativa, que dice: Las habilidades gerenciales se relacionan directamente con la toma de decisiones en el Centro Comercial Vía 7. Por consiguiente, a mejores habilidades gerenciales le corresponde una mejora en la toma de decisiones.

### Conclusiones específicas:

Las habilidades conceptuales se relacionan con el poder de decisión en el Centro Comercial Vía 7, debido al coeficiente de Tau<sub>b</sub> de Kendall igual a 0.848, la que implica un nivel de correlación muy fuerte entre ambas dimensiones, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). En ese sentido, se acepta la hipótesis alternativa, que dice: Las habilidades conceptuales se relacionan directamente con el poder de decisión en el Centro Comercial Vía 7. Es así, a mejores habilidades conceptuales le corresponde mayor poder de decisión.

Las habilidades humanas se relacionan con la motivación en el Centro Comercial Vía 7, debido al coeficiente de Tau<sub>b</sub> de Kendall igual a 0.842, la que refiere un nivel de correlación muy fuerte, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). En ese sentido, se acepta la hipótesis alternativa, que dice: Las habilidades humanas se relacionan directamente con la motivación en el Centro Comercial Vía 7. Es decir, que las mayores habilidades humanas hacen que aumente la motivación.

Con el resultado de Tau<sub>b</sub> de Kendall igual a 0.802, para las dimensiones habilidades técnicas de la variable habilidades gerenciales y desarrollo de la variable toma de decisiones, se tiene un nivel de correlación muy fuerte entre ambas dimensiones, con un p valor de 0.000

( $p < 0.05$ ). Trayendo consigo, que se acepta la hipótesis alternativa, que dice: Las habilidades técnicas se relacionan directamente con el desarrollo en el Centro Comercial Vía 7. Lo cual expresa, que a mejores habilidades técnicas se logra mayor desarrollo.

Las habilidades gerenciales se relacionan con el liderazgo en el Centro Comercial Vía 7, de acuerdo con el coeficiente de Tau<sub>b</sub> de Kendall igual a 0.838, que muestra un grado de relación muy fuerte entre la variable y dimensión, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Por tal hecho, se acepta la hipótesis alternativa, que dice: Las habilidades gerenciales se relacionan directamente con el liderazgo en el Centro Comercial Vía 7. Es así, a mejores habilidades gerenciales le corresponde el mayor liderazgo

### **Recomendaciones**

La Asociación de Comerciantes Centro Comercial Vía 7, a fin revertir la apreciación que tienen los protagonistas de las ventas de estar totalmente en desacuerdo, en desacuerdo y se muestran indiferentes por las habilidades gerenciales, debe promover capacitaciones sobre habilidades conceptuales, habilidades humanas y habilidades técnicas orientado a los gerentes – propietarios y vendedores.

En el Centro Comercial Vía 7, a fin de superar la indiferencia de opinión por parte de los colaboradores respecto a la toma de decisiones, se debe capacitar a los involucrados en las ventas sobre poder de decisión, motivación, desarrollo y liderazgo.

La Asociación de Comerciantes Centro Comercial Vía 7, debe firmar convenios con instituciones académicas, para llevar a cabo capacitaciones orientada a fortalecer la relación de dependencia entre las habilidades gerenciales y toma de decisiones.

### Referencias Bibliográficas

- Aguirre, G., Serrano, B. y Sotomayor, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. Ecuador, Universidad y Sociedad. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf>
- Arroyo, R. (2018). Habilidades gerenciales. ECOE. [https://www.academia.edu/42834267/Habilidades\\_gerenciales](https://www.academia.edu/42834267/Habilidades_gerenciales)
- Banco Central de Reserva Sucursal Huancayo (2020). Caracterización del Departamento de Ayacucho. Huancayo, Perú: Departamento de Estudios Económicos de la Sucursal Huancayo. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/ayacucho-caracterizacion.pdf>
- Becerra, F. y Pino, J. (2005). Evolución del concepto de desarrollo e implicaciones en el ámbito territorial: experiencia desde Cuba. México, Economía, Sociedad y Territorio, V(17), 85- <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11101705>
- Beltran, J. y López, J. (2018). Evolución de la administración. Colombia. Universidad Católica Luis Amigo [https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/447\\_Evolucion\\_de\\_la\\_administracion.pdf](https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/447_Evolucion_de_la_administracion.pdf)
- Barreto, D. (2017). Evolución histórica de los Modelos de Toma de Decisiones I. Antecedentes de los Modelos de Toma de Decisiones. <https://manuelgross.blogspot.com/2017/05/evolucion-historica-de-los-modelos-de.html>
- Caicedo, A. (2011). Necesidades de capacitación en habilidades gerenciales para los gerentes de producción del sector de la arcilla del área metropolitana de Cúcuta.

Colombia Universidad Francisco de Paula.

[https://www.researchgate.net/publication/318041491\\_Necesidades\\_de\\_capacitacion\\_en\\_habilidades\\_gerenciales\\_para\\_los\\_gerentes\\_de\\_produccion\\_del\\_sector\\_de\\_la\\_arcilla\\_del\\_area\\_metropolitana\\_de\\_Cucuta](https://www.researchgate.net/publication/318041491_Necesidades_de_capacitacion_en_habilidades_gerenciales_para_los_gerentes_de_produccion_del_sector_de_la_arcilla_del_area_metropolitana_de_Cucuta)

Calderón, N. N. y Huamán, M. (2017). *Los consumidores y su satisfacción por la presencia del mall real plaza de la ciudad del Cusco-2015*. (Tesis para optar al Título Profesional de Licenciada en Administración, Universidad Inca Garcilaso de la Vega).

<http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1863/TESIS%20%20CALDERON%20Y%20HUAMAN.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Canós, L., Pons, C., Valero, M. y Maheut, J. P. (1996). *Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación*. Universidad Politécnica de Valencia.

<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf>

Consultora A.T. Kearney (2016). *Perú lidera desarrollo del sector retail en América Latina y es noveno en el mundo*. Lima, Perú: Diario Gestión.

<https://gestion.pe/economia/peru-lidera-desarrollo-sector-retail-america-latina-noveno-mundo-149532-noticia/?ref=gesr>

Campeán, P. S. y Atauje, Y. M. (2014). *Estrategias para efectivizar la recaudación del IGV en el Centro Comercial Vía 7 -Huamanga, 2010*. (Tesis para obtener el Título Profesional de Contador Público, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga).

[http://repositorio.unsch.edu.pe/bitstream/handle/UNSCH/753/Tesis%20C154\\_Cam.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unsch.edu.pe/bitstream/handle/UNSCH/753/Tesis%20C154_Cam.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. (7ma ed.).

México: Mc Graw Hill Interamericana.

<https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones. México: Mc Graw Hill.

[file:///C:/Users/CORE/Downloads/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-](file:///C:/Users/CORE/Downloads/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-McGrawhill-2da-Edicion.pdf)

[Chiavenato-McGrawhill-2da-Edicion.pdf](file:///C:/Users/CORE/Downloads/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-McGrawhill-2da-Edicion.pdf)

Delgado, N. y Delgado, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. Revista Interamericana de Bibliotecología. Colombia, pp. 75-88. ISSN: 0120-0976.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179018081005>

Domínguez, R. (2013) “*Habilidades gerenciales para la eficiencia administrativa del departamento de logística de la empresa TENARIS TAMSA en Veracruz*”, (Tesis para obtener el título de licenciada en administración en la Universidad de Villa Rica). <http://132.248.9.195/ptd2013/Presenciales/0705514/0705514.pdf>

Compuempresa (s.f). Inversiones Manuel Tenorio S.A.

<https://compuempresa.com/info/inversiones-manuel-tenorio-sa-20407236255>

Dordan, K. P. (2017). *Proyecto inmobiliario: Centro comercial en el terreno del cuartel San Martín*. (Tesis para optar el grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas, Pontificia Universidad Católica del Perú).

[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9306/DORD](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9306/DORDAN_BARBOZA_PROYECTO_INMOBILIARIO_CENTRO_COMERCIAL_EN)

[AN\\_BARBOZA\\_PROYECTO\\_INMOBILIARIO\\_CENTRO\\_COMERCIAL\\_E](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9306/DORDAN_BARBOZA_PROYECTO_INMOBILIARIO_CENTRO_COMERCIAL_EN)  
[N\\_EL\\_TERRENO\\_DEL\\_CUARTEL\\_SAN\\_MARTIN.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9306/DORDAN_BARBOZA_PROYECTO_INMOBILIARIO_CENTRO_COMERCIAL_EN)

[http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1863/TESIS](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1863/TESIS%20%20CALDERON%20Y%20HUAMAN.pdf?sequence=3&isAllowed=y)  
[%20%20CALDERON%20Y%20HUAMAN.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1863/TESIS%20%20CALDERON%20Y%20HUAMAN.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

- Duarte, A. (2013) “*Habilidades gerenciales y su importancia para el éxito de una organización*” (Ensayo para especialización en alta gerencia de la Universidad Militar Nueva Granada)  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10099/DuarteRodriguezAnaConstanza2013.pdf?isAllowed=y&sequence=2>
- Dubrin, A. (2008). *Relaciones humanas. Comportamiento humano en el trabajo* (9na ed.), México: Pearson Educación.  
<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w21929w/U2S6L2.pdf>
- Espíritu, M. L. (2018). *Inteligencia de negocios en la gestión del conocimiento del área de informática del servicio de traumatología del Hospital Arzobispo Loayza, Lima – 2017*. (Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Ingeniería de Sistemas con Mención en Tecnología de la Información, Universidad César Vallejo).  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/15683/Esp%C3%A9ritu\\_IML.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/15683/Esp%C3%A9ritu_IML.pdf?sequence=1)
- García, F. J., Boom. E. A. y Molina, S. J. (2017). *Habilidades gerenciales en organizaciones del sector Palmicultor en el Departamento del César – Colombia*. Universidad Nacional de Misiones – Argentina.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357955446001.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).  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/6230/Gonzales\\_CJ.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/6230/Gonzales_CJ.pdf?sequence=1)

- Guarnizo, W. (2018). *Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior*. (Tesis para obtener el Grado Académico de Magíster en Gestión de Talento Humano, Universidad Técnica de Ambato).  
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27075/1/15%20GTH.pdf>
- Gutiérrez, H. (2018). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Red de Salud Huamanga, 2017*. (Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública, Universidad César Vallejo).  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28661/gutierrez\\_llh.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28661/gutierrez_llh.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Herrera, F., Ramírez, M., Roa, J. y Herrera, I. (2004). Tratamiento de las creencias motivacionales en contextos educativos pluriculturales. *Revista Iberoamericana de Educación, Sección de Investigación, N° 37/2*. España.  
<https://rieoei.org/historico/investigacion/625Herrera.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).  
<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 en 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).

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16009/Licas\\_BJ.pdf?f?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16009/Licas_BJ.pdf?f?sequence=1)

López, L., Parra, M., Rubio, G. (2019). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia). Colombia. Revista Espacios Vol. 40 (Nº 11).

<https://www.revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p05.pdf>

Loza, A. P. (2019). *Relación entre la inteligencia de negocios y la competitividad en la Empresa GL Tracker Sur S.A.C.* (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales, Universidad Privada del Norte).

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23549/Loza%20Domenack%2c%20Adriana%20Patricia.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

Licas, J. (2017). *Habilidades directivas y la toma decisiones de los administradores en 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).

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16009/Licas\\_BJ.pdf?f?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16009/Licas_BJ.pdf?f?sequence=1)

Madrigal, B. et al. (2009) *Habilidades Directivas* (2da ed.) . México: Mc Graw Hill Interamericana.

[https://issuu.com/minutofinanzas/docs/habilidades\\_directivas\\_2da\\_ed\\_berta](https://issuu.com/minutofinanzas/docs/habilidades_directivas_2da_ed_berta)

Marín, S. y Martín, V. J. (2013). *Centros comerciales en España.* Universidad Complutense de Madrid.

[https://www.mercasa.es/media/publicaciones/204/1372261252\\_centros\\_comerciales\\_en\\_espana\\_5-20.pdf](https://www.mercasa.es/media/publicaciones/204/1372261252_centros_comerciales_en_espana_5-20.pdf)

Mintzberg, H. (1999). La estructura de las Organizaciones. España: Editorial Ariel, S.A

<https://es.scribd.com/document/363762101/Estructuracion-de-Las-Organizaciones-Henry-Mintzberg-COMPLETO>

Mujica, N., Rincón, S. (2010). El concepto de desarrollo: posiciones teóricas más relevantes. Venezuela, Revista Venezolana de Gerencia, 15(50), 294-320

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29015906007>

Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Revista Educación. 2009, 33(2), pp. 153-170.

Costa Rica. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44012058010>

National Minority AIDS Council (s.f). Desarrollo de Liderazgo, Washington.

<https://targethiv.org/sites/default/files/file-upload/resources/desarrollo-de-liderazgo.pdf>

PerúRetail (2018). Definición de Retail. <https://www.peru-retail.com/retailtv/definicion-de-retail/>

Raineri, A. (1998). Habilidades gerenciales: análisis de una muestra de administradores en Chile, Revista Abante, Vol. 1, N° 2 <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/6885>

Riaño, E. (2015). El porqué de las habilidades gerenciales en un administrador de empresas (Ensayo para diplomado en alta gerencia, Universidad Militar Nueva Granada Facultad de Estudios a Distancia (FAEDIS))

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13661/ensayo%20comite.pdf;jsessionid=2E58D387A5370E0E7F2DEC187E9517E6?sequence=2>

- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ma ed.). México, Pearson Educación. <http://www.ru.edu.uy/wp-content/uploads/2018/05/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>
- Rodríguez, Y. y Pinto, M. (2010). *Evolución, particularidades y carácter informacional de la toma de decisiones organizacionales*. Ciudad de La Habana: ACIMED 21(1) [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, A. J. (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). <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/2376/TM%20AD-Gp%203775%20S1%20-%20Salazar%20Guillen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sanabria, M. (2007). De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y Management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. *Revista Universidad Y Empresa*, 9(13), 155-194. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1040>
- Stoner, A., Freeman, E. y Gilbert, D. (s.f.). *Administración* (6ta ed.) México: Prentice Hall [https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod\\_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf](https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf)
- Tarantino Salvatore. (22 de agosto 2013). *Gerencia: algo de historia, tipos y estilos*. <https://www.gestiopolis.com/gerencia-algo-de-historia-tipos-y-estilos/>

- Toquica, M. (2013). *Habilidades gerenciales para la toma de decisiones*. (Trabajo de grado para optar el título de Especialista de alta Gerencia Universidad Militar Nueva Granada).  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10102/ToquicaCruzMarthaLucia2013.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Trechera, J. (2005). Saber motivar: ¿El palo o la zanahoria? . Editorial Desclée de Brouwer. Córdoba. <https://es.scribd.com/document/313309372/Saber-Motivar>
- Universidad de Pamplona (2018). Habilidades gerenciales.  
[http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home\\_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre8/11092015/habilidadesgerenciales.pdf](http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre8/11092015/habilidadesgerenciales.pdf)
- Valcárcel, M (2006). Génesis y evolución del concepto y enfoque sobre el desarrollo Documentación de Investigación. Perú, Departamento de Ciencias Sociales, Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://www.uv.mx/mie/files/2012/10/SESSION-6-Marcel-Valcarcel-Desarrollo-Sesion6.pdf>
- Whetten, D., Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. (6ta ed.) México: Pearson Educación. <http://files.clases8.webnode.es/200000066-bb33fbc2d6/Desarrollo-de-Habilidades-Directivas.pdf>
- Zapata, G., Sigala, L. y Mirabal, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. Venezuela: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. *Compendium* 19(36). p 35-59  
<https://www.redalyc.org/pdf/880/88046587003.pdf>

**Anexos**

## Anexo 1

### Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>Problema general</p> <p>¿En qué medida las habilidades gerenciales se relacionan con la toma de decisiones en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021?</p> <p>2. Problemas específicos</p> <p>a) ¿En qué medida las habilidades conceptuales se relacionan con el poder de decisión en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021?</p> <p>b) ¿Cómo las habilidades humanas se relacionan con la motivación en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021?</p> <p>c) ¿En qué medida las habilidades técnicas se relacionan con el desarrollo en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021?</p> <p>d) ¿En qué medida las habilidades gerenciales se relacionan con el liderazgo en</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar en qué medida las habilidades gerenciales se relacionan con la toma de decisiones en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>a) Determinar en qué medida las habilidades conceptuales se relacionan con el poder de decisión en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021.</p> <p>b) Conocer cómo las habilidades humanas se relacionan con la motivación en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021.</p> <p>c) Determinar en qué medida las habilidades técnicas se relacionan con el desarrollo en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021.</p> <p>d) Determinar en qué medida las habilidades gerenciales se relacionan con el liderazgo en</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Las habilidades gerenciales se relacionan directamente con la toma de decisiones en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021</p> <p>2. Hipótesis específicas</p> <p>a) Las habilidades conceptuales se relacionan directamente con el poder de decisión en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021.</p> <p>b) Las habilidades humanas se relacionan directamente con la motivación en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021.</p> <p>c) Las habilidades técnicas se relacionan directamente con el desarrollo en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021.</p> <p>d) Las habilidades gerenciales se relacionan directamente con el liderazgo en el Centro</p>	<p>Variable uno</p> <p>X. Habilidades gerenciales</p> <p>Dimensiones:</p> <p>x1. Habilidades conceptuales</p> <p>x2. Habilidades humanas</p> <p>x3. Habilidades técnicas</p> <p>Variable dos</p> <p>Y. Toma de decisiones</p> <p>Dimensiones:</p> <p>y1. Poder de decisión</p> <p>y2. Motivación</p> <p>y3. Desarrollo</p> <p>y4. Liderazgo</p>	<p>Tipo de investigación.</p> <p>Sincrónica</p> <p>Nivel de investigación</p> <p>Descriptivo y correlacional.</p> <p>Población y muestra</p> <p>Muestra = 75 colaboradores</p> <p>4. Técnica e instrumento.</p> <p>Técnica:</p> <p>Encuesta</p> <p>Instrumento:</p> <p>Cuestionario</p>

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021?	el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021	Comercial Vía 7, Ayacucho 2021.		

## Anexo 2

### Matriz de operacionalización de variables y dimensiones

#### Operacionalización de la variable dos (X): Habilidades gerenciales

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Ítems	Escala de medición
X: Habilidades gerenciales	Las habilidades gerenciales, son herramientas de dirección que a partir de un personal calificado puede generar avances que se encaminan a consolidar una organización. Las habilidades necesarias de un gerente son los conocimientos que una persona muestra para realizar las destrezas de liderazgo, las mismas que son fundamentales para un gerente o líder, que deben de ser aprendidas y adquiridas a lo largo de la experiencia laboral. (Madrigal et al., 2009; Riaño, 2015).	Habilidades conceptuales	<p>El gerente o propietario del negocio demuestra alto grado responsabilidad</p> <p>El gerente o propietario del negocio demuestra habilidad para comunicarse</p> <p>El gerente o propietario demuestra conocimientos sobre administración del negocio</p> <p>El gerente o propietario del negocio manifiesta preocupación y sensibilidad por temas ambientales</p> <p>El gerente o propietario demuestra habilidad para trabajar con otras personas en temas de negocio</p>	<p>Tipo: escala de Likert</p> <p>Totalmente en desacuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>Totalmente de acuerdo</p>
		Habilidades humanas	<p>El gerente o propietario del negocio demuestra habilidades en las relaciones interpersonales (buen trato, respeto)</p> <p>El gerente o propietario del negocio demuestra habilidad para manejar el estrés laboral</p> <p>El gerente o propietario del negocio construye relaciones de confianza y desarrollo integral</p>	

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Ítems	Escala de medición
			<p>El gerente o propietario del negocio demuestra capacidad de adaptación a nuevas situaciones</p> <p>El gerente o propietario del negocio practica la empatía frente a los demás</p> <p>El gerente o propietario del negocio muestra capacidad para enseñar a los demás</p>	
		Habilidades técnicas	<p>El gerente o propietario demuestra habilidades para fijar metas y objetivos del negocio</p> <p>El gerente o propietario demuestra habilidades en la toma de decisiones de negocio</p> <p>El gerente o propietario demuestra habilidades para definir indicadores de gestión (planificar, organizar, coordinar, controlar, evaluar)</p> <p>El gerente o propietario demuestra capacidad para planificar y organizar el negocio</p> <p>El gerente o propietario demuestra capacidad para evaluar el negocio y hacer retroalimentación</p>	

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

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Ítems	Escala de medición
Y: Toma de decisiones	<p>Considera que la facultad de toma de decisiones surge a partir de la premisa de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización. Justifica este hecho, exponiendo que, en la actualidad, frente a un sistema de competencia global, la centralización del control en las organizaciones ya no es una opción viable, es más, si se libera el poder y control estos promueven la velocidad, la flexibilidad y la capacidad de decisión. (Chiavenato, 2009).</p>	Poder de decisión	<p>El gerente o propietario del negocio otorga poder a las demás personas</p> <p>El gerente o propietario del negocio delega autoridad y responsabilidad</p> <p>El gerente o propietario demuestra que tiene plena confianza en su personal</p> <p>El gerente o propietario muestra interés por su personal</p>	<p>Tipo: escala de Likert</p> <p>Totalmente en desacuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>Totalmente de acuerdo</p>
		Motivación	<p>El gerente o propietario del negocio motiva a su personal</p> <p>El gerente o propietario del negocio incentiva a su personal</p> <p>El gerente o propietario del negocio reconoce el buen trabajo realizado por su personal</p> <p>El gerente o propietario del negocio recompensa por el buen trabajo realizado</p> <p>El gerente o propietario del negocio festeja junto a su personal por los buenos resultados</p>	

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Ítems	Escala de medición
		Desarrollo	<p>El gerente o propietario se preocupa por proporcionar vestuario al personal para el trabajo</p> <p>El gerente o propietario entrega la información necesaria y precisa a su personal para que lleve a cabo sus actividades</p> <p>El gerente o propietario tiene la capacidad de enseñar nuevas técnicas de negocio a su personal</p> <p>El gerente o propietario se preocupa por formar nuevos talentos en su personal</p>	
		Liderazgo	<p>El gerente o propietario del negocio otorga liderazgo al personal</p> <p>El gerente o propietario del negocio orienta al personal al logro de objetivos</p> <p>El gerente o propietario define claramente las metas y objetivos a alcanzar</p> <p>El gerente o propietario se preocupa por el desarrollo de capacidades del personal</p>	

### Anexo 3

#### Cuestionario

#### Variables X: Habilidades gerenciales

##### Introducción:

Sr. Sra., muy buenos días, la ocasión es para presentarle dos cuestionarios que sirve para llevar a cabo la investigación: “Habilidades gerenciales y toma de decisiones en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021”, la misma que es anónimo y la información será utilizada únicamente para fines académicos. Para responder, favor de ubicarse como vendedor.

##### I. Información general. Marcar con equis (X)

Género: Masculino ( ) Femenino ( )

##### II. Información complementaria del que atiende en el centro de atención. Marcar con (X)

Gerente ( ), Gerente – Propietario ( ), Propietario ( ), Vendedor ( )

##### III. ¿Antes de la COVID 19 contaba con vendedores? Marcar con (X)

Si ( ), No ( )

##### IV. Información específica. Marcar con equis (X), de acuerdo a la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Dimensiones/ Ítems	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Habilidades conceptuales</b>					
El gerente o propietario del negocio demuestra alto grado responsabilidad					
El gerente o propietario del negocio no demuestra habilidad para comunicarse					
El gerente o propietario del negocio no demuestra habilidad para identificar y aprovechar oportunidades de innovación					
El gerente o propietario no demuestra conocimientos sobre administración del negocio					
El gerente o propietario del negocio no demuestra conocimientos sobre marketing, finanzas, atención al cliente, entre otros					
El gerente o propietario del negocio demuestra compromiso ético en sus actos					

Dimensiones/ Ítems	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
El gerente o propietario del negocio manifiesta preocupación y sensibilidad por temas ambientales					
El gerente o propietario no demuestra habilidad para trabajar con otras personas en temas de negocio					
<b>Dimensión: Habilidades humanas</b>					
El gerente o propietario del negocio no demuestra habilidad para identificar y aprovechar oportunidades de innovación					
El gerente o propietario demuestra actitud positiva y reconocimiento de la diversidad y multiculturalidad					
El gerente o propietario del negocio no demuestra habilidad para manejar el estrés laboral					
El gerente o propietario del negocio no construye relaciones de confianza y desarrollo integral					
El gerente o propietario del negocio no demuestra capacidad de adaptación a nuevas situaciones					
El gerente o propietario del negocio no practica la empatía frente a los demás					
El gerente o propietario del negocio muestra habilidades empresariales					
El gerente o propietario del negocio no muestra capacidad para enseñar a los demás					
<b>Dimensión: Habilidades técnicas</b>					
El gerente o propietario no demuestra habilidades para fijar metas y objetivos del negocio					
El gerente o propietario no demuestra habilidades en la toma de decisiones de negocio					
El gerente o propietario no demuestra habilidades para definir indicadores de gestión (planificar, organizar, coordinar, controlar, evaluar)					
El gerente o propietario no demuestra habilidades para la identificar y resolver los problemas de negocio					
El gerente o propietario no demuestra capacidad para planificar y organizar el negocio					

Dimensiones/ Ítems	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
El gerente o propietario demuestra capacidad para coordinar y dirigir el negocio					
El gerente o propietario no demuestra capacidad para evaluar el negocio y hacer retroalimentación					

## Anexo 4

### Cuestionarios

#### Variables Y: Toma de decisiones

##### Introducción:

Sr. Sra., muy buenos días, la ocasión es para presentarle dos cuestionarios que sirve para llevar a cabo la investigación: “Habilidades gerenciales y toma de decisiones en el Centro Comercial Vía 7, Ayacucho 2021”, la misma que es anónimo y la información será utilizada únicamente para fines académicos.

V. Información específica. Marcar con equis (X), de acuerdo a la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Dimensiones/ Ítems	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Poder de decisión</b>					
El gerente o propietario del negocio otorga poder a las demás personas					
El gerente o propietario del negocio no delega autoridad y responsabilidad					
El gerente o propietario demuestra que no tiene confianza en su personal					
El gerente o propietario del negocio da cierta libertad a su personal para que lleve a cabo sus actividades					
El gerente o propietario no muestra interés por su personal					
<b>Dimensión: Motivación</b>					
El gerente o propietario del negocio no motiva a su personal					
El gerente o propietario del negocio incentiva a su personal					
El gerente o propietario del negocio no reconoce el buen trabajo realizado por su personal					
El gerente o propietario del negocio recompensa por el buen trabajo realizado					

Dimensiones/ Ítems	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
El gerente o propietario del negocio festeja junto a su personal por los buenos resultados					
<b>Dimensión: Desarrollo</b>					
El gerente o propietario no se preocupa por proporcionar vestuario al personal para el trabajo					
El gerente o propietario no entrega la información necesaria y precisa a su personal para que lleve a cabo sus actividades					
El gerente o propietario no tiene la capacidad para administrar las capacidades y conocimientos de su personal					
El gerente o propietario no tiene la capacidad de enseñar nuevas técnicas de negocio a su personal					
El gerente o propietario se preocupa por formar nuevos talentos en su personal					
<b>Dimensión: Liderazgo</b>					
El gerente o propietario del negocio otorga liderazgo al personal					
El gerente o propietario del negocio no orienta al personal al logro de objetivos					
El gerente o propietario no define claramente las metas y objetivos a alcanzar					
El gerente o propietario busca constantemente la mejora del negocio					
El gerente o propietario no busca constantemente las oportunidades de negocio					
El gerente o propietario evalúa el desempeño del personal					
El gerente o propietario no se preocupa por el desarrollo de capacidades del personal					

## Anexo 5

### Prueba de normalidad

a. Hipótesis.

Ho: La variable aleatoria no tiene una distribución normal

H1: La variable aleatoria tiene una distribución normal

b. Estadístico de prueba

$$W_c = \frac{b^2}{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}$$

c. Zona de aceptación para H0:

La zona de aceptación para Ho está formada por todos los valores del estadístico de prueba  $W_c$  menores al valor esperado o tabulado  $W_{(1-\alpha;n)}$

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Habilidades gerenciales	Toma de decisiones
N		75	75
Parámetros normales	Media	67.3733	68.4267
	Desviación estándar	25.78485	26.61242
Estadístico de prueba		.056	.068
Sig. asintótica (bilateral)		,200	,200

## Anexo 6

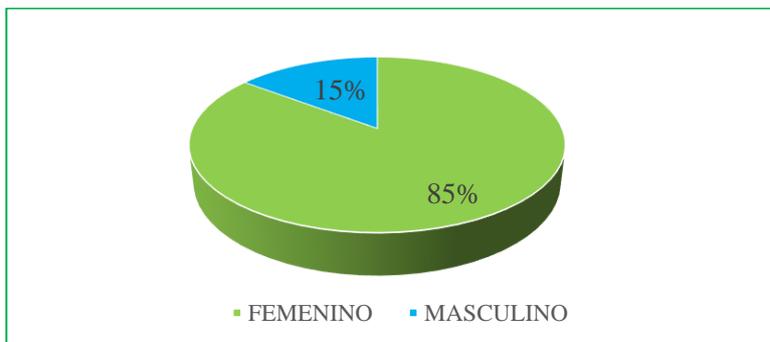
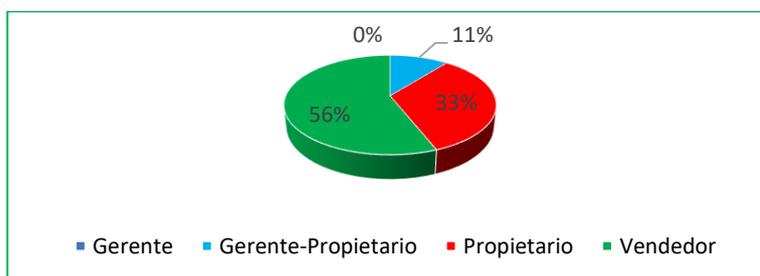
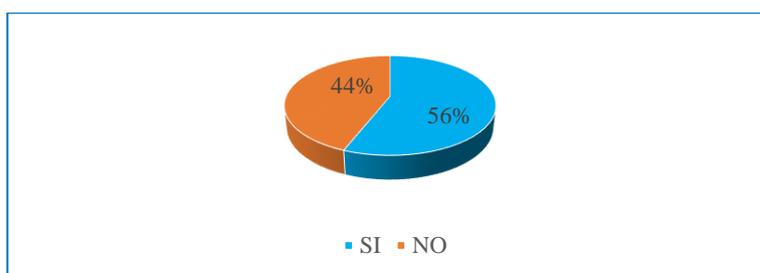
### *Análisis de fiabilidad*

Alfa de Cronbach y consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida George y Mallery (2003) sugieren las recomendaciones siguientes 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”

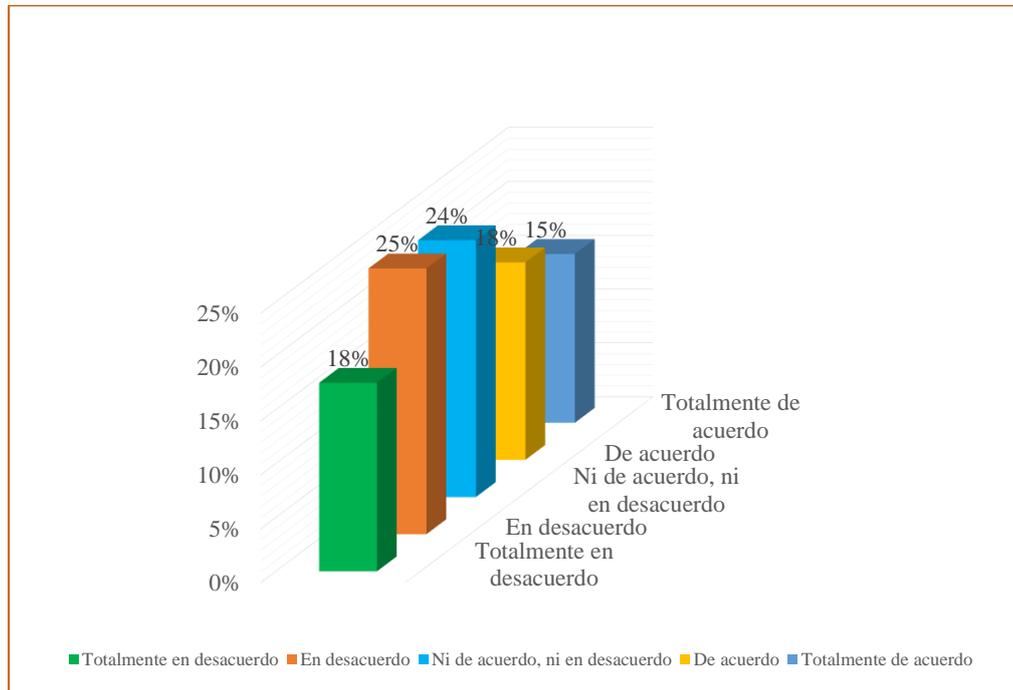
Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,956	2

Podemos observar que el alfa de Cronbach es de 0.956 y se puede decir que es excelente.

**Anexo 7***Resultados descriptivos***Figura 1***Personas que atienden en el centro de atención por género**Fuente: Instrumento de medición***Figura 2***Cargo del que atiende en el centro de atención**Fuente: Instrumento de medición***Figura 3***Disponibilidad de vendedores antes del Covid 19**Fuente: Instrumento de medición*

**Figura 4**

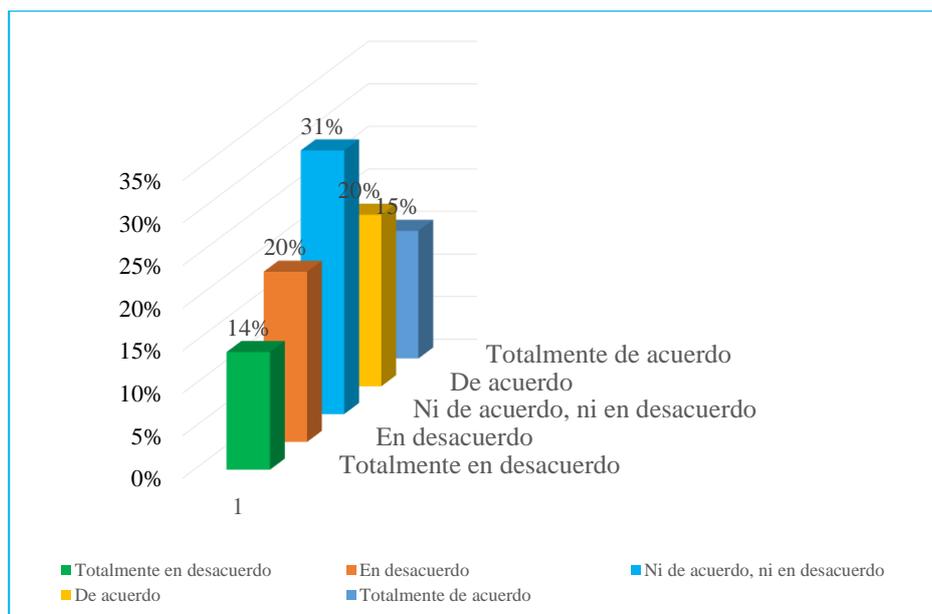
*Distribución de datos según resultado de la dimensión habilidades conceptuales*



*Fuente: Instrumento de medición*

**Figura 5**

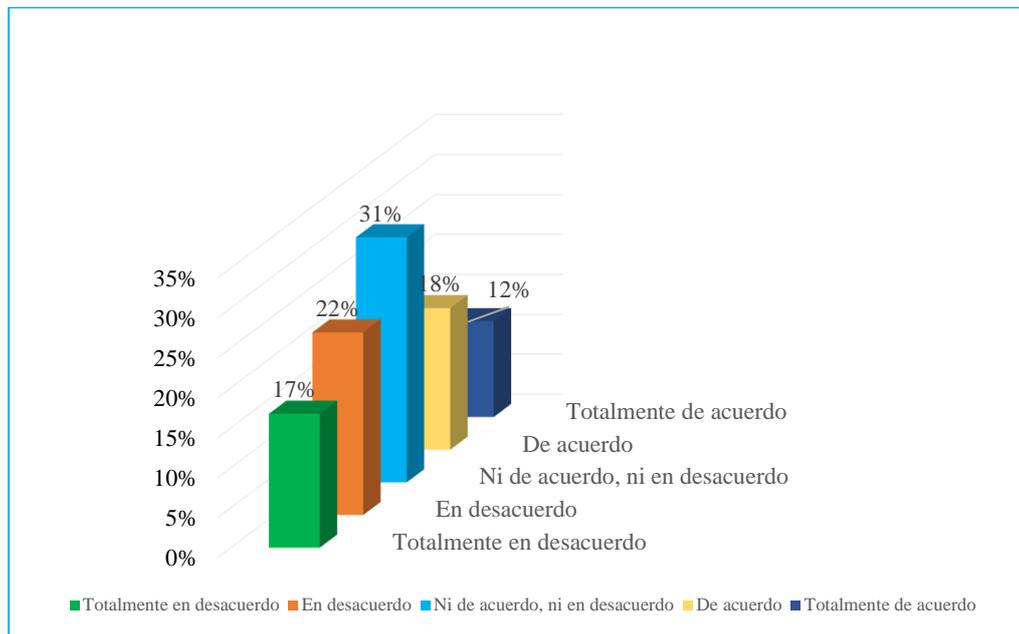
*Distribución de datos según resultado de la dimensión habilidades humanas*



*Fuente: Instrumento de medición*

**Figura 6**

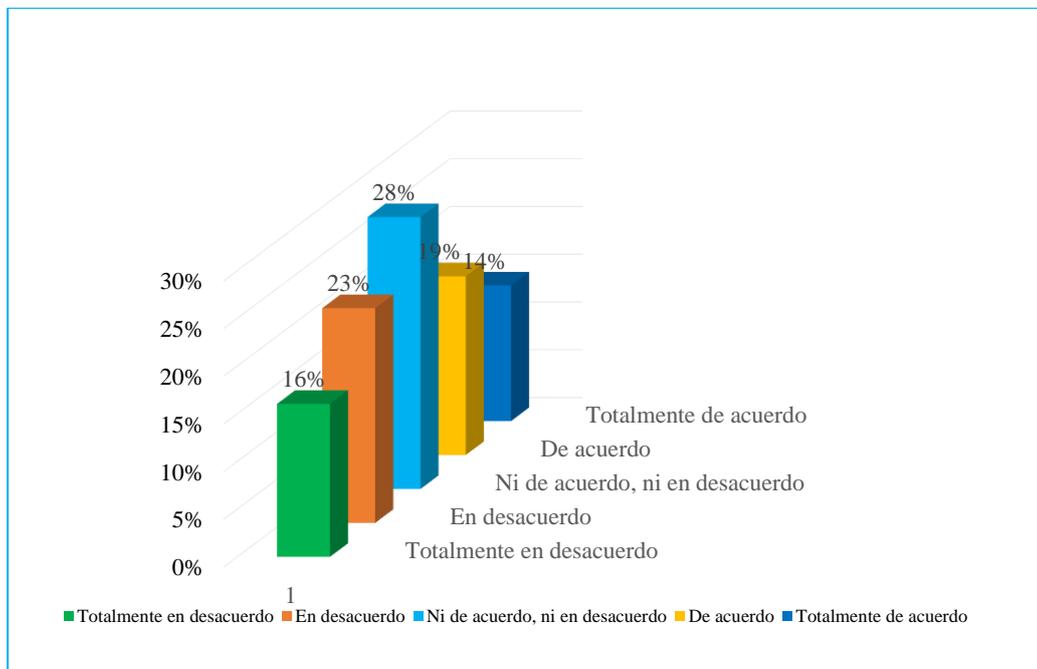
*Distribución de datos según resultado de la dimensión habilidades técnicas*



*Fuente: Instrumento de medición*

**Figura 7**

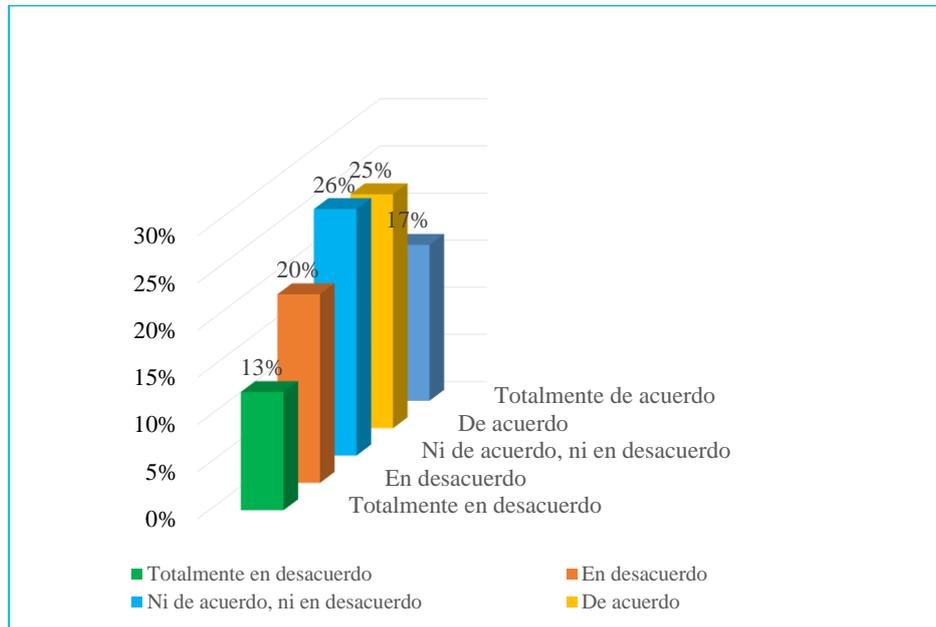
*Distribución de datos según resultado de la variable habilidades gerenciales*



*Fuente: Instrumento de medición*

**Figura 8**

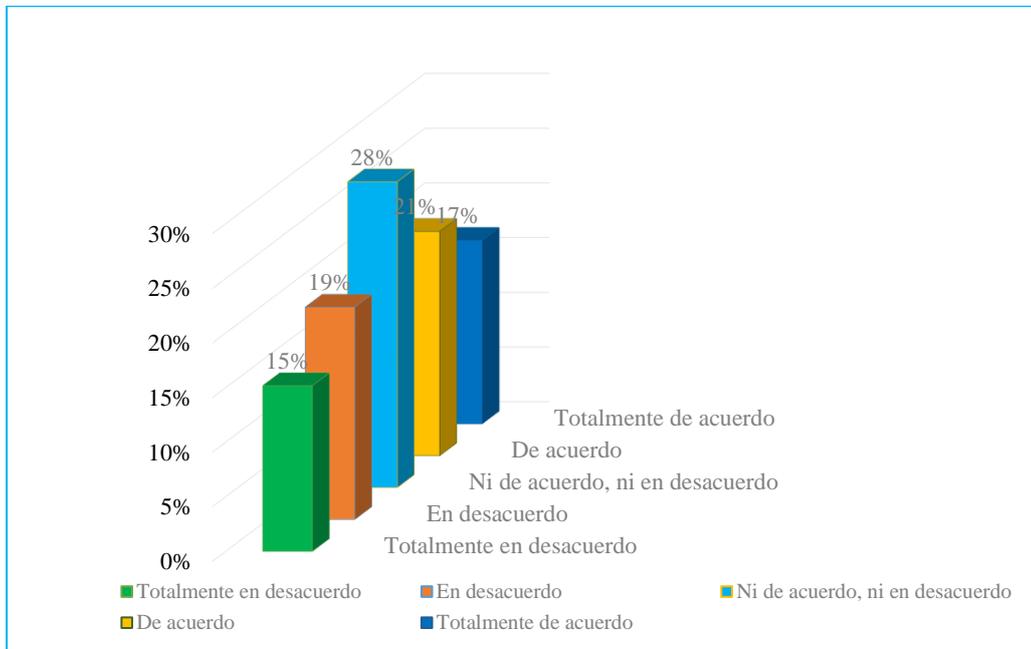
*Distribución de datos según resultado de la dimensión poder de decisión*



*Fuente: Instrumento de medición*

**Figura 9**

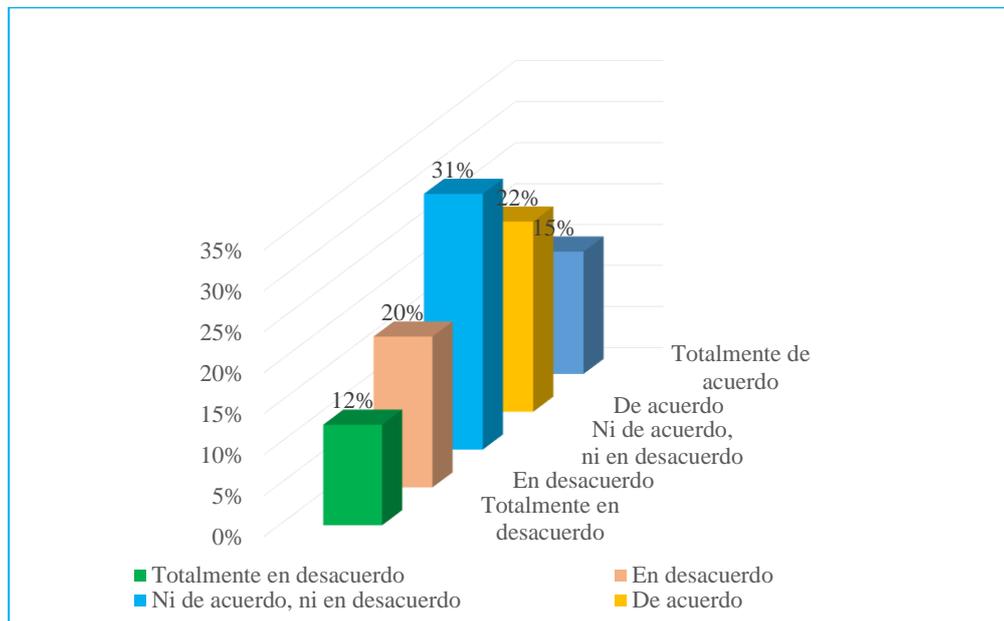
*Distribución de datos según resultado de la dimensión motivación*



*Fuente: Instrumento de medición*

**Figura 10**

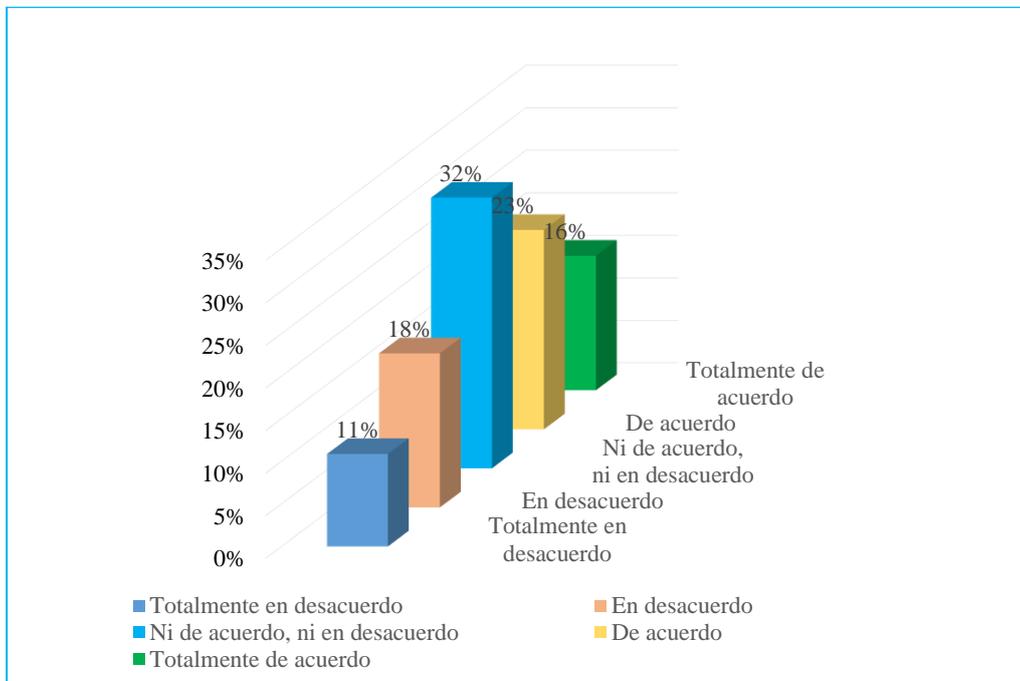
*Distribución de datos según resultado de la dimensión desarrollo*



*Fuente: Instrumento de medición*

**Figura 11**

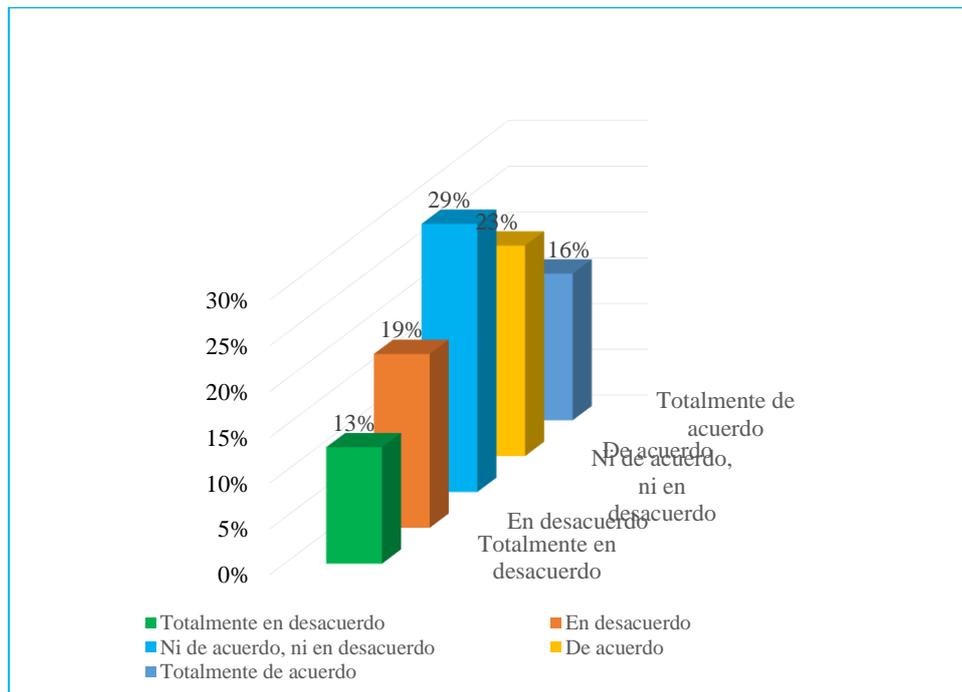
*Distribución de datos según resultado de la dimensión liderazgo*



*Fuente: Instrumento de medición*

**Figura 12**

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



*Fuente: Instrumento de medición*

## Anexo 8

Base de datos Variable uno (X) = Habilidades gerenciales

N°	Dimisión Habilidades conceptuales								Dimensión Habilidades humanas								Dimensión Habilidades técnicas						
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
5	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
6	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
7	3	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1
8	3	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1
9	3	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1
10	3	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1
11	3	1	2	1	1	3	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1
12	3	1	2	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2
13	3	1	2	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2
14	3	1	2	1	1	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	3	2
15	3	1	2	1	1	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	3	2
16	3	1	2	1	1	3	3	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	3	2
17	3	1	2	1	1	3	3	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	3	2
18	3	1	2	1	1	3	3	1	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	3	2
19	3	1	2	1	1	3	3	1	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	3	2
20	3	2	2	1	2	3	3	1	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2
21	3	2	2	1	2	3	3	1	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2
22	3	2	2	2	2	4	3	1	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2
23	3	2	2	2	2	4	3	1	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2
24	3	2	2	2	2	4	3	1	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2

N°	Dimisión Habilidades conceptuales								Dimensión Habilidades humanas								Dimensión Habilidades técnicas							
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	
25	3	2	2	2	2	4	3	1	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	
26	4	2	2	2	2	4	3	1	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	
27	4	2	2	2	2	4	3	1	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	4	2	
28	4	2	2	2	2	4	3	1	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	4	2	
29	4	2	2	2	2	4	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	4	2	
30	4	2	2	2	2	4	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	4	2	
31	4	2	2	2	2	4	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	4	3	
32	4	2	2	2	2	4	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	4	3	
33	4	2	2	2	2	4	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	4	3	
34	4	2	2	2	2	4	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	4	3	
35	4	2	3	2	2	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	4	3	
36	4	2	3	2	2	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	4	3	
37	4	2	3	2	2	4	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3
38	4	2	3	2	2	4	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	
39	4	2	3	2	2	4	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	
40	4	2	3	2	2	4	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	
41	4	2	3	2	2	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	
42	4	2	3	2	2	4	4	2	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	
43	4	2	3	2	2	4	4	2	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	
44	4	2	3	2	2	4	4	2	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	
45	4	2	3	2	2	4	4	2	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	
46	4	2	3	2	3	4	4	2	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	
47	4	2	3	2	3	4	4	2	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	
48	4	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	
49	4	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	
50	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	
51	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	

	Dimisión Habilidades conceptuales								Dimensión Habilidades humanas								Dimensión Habilidades técnicas						
Nº	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23
52	5	3	3	3	3	5	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3
53	5	3	3	3	3	5	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3
54	5	3	3	3	3	5	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3
55	5	3	3	3	3	5	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	5	3
56	5	3	4	3	3	5	4	3	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	5	3
57	5	3	4	3	3	5	4	3	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	5	4
58	5	3	4	3	3	5	4	3	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	5	4
59	5	3	4	3	3	5	4	3	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	5	4
60	5	3	4	3	3	5	5	3	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	5	4
61	5	3	4	3	3	5	5	3	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4
62	5	3	4	3	3	5	5	3	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4
63	5	3	4	3	3	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4
64	5	3	4	3	3	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4
65	5	3	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
66	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4
67	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4
68	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4
69	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4
70	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
71	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
72	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
73	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
74	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

## Anexo 9

Base de datos Variable uno (Y) = Toma de decisiones

N°	Dimisión Poder de decisión					Dimensión Motivación					Dimensión Desarrollo					Dimensión Liderazgo						
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
7	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1
8	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1
9	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1
10	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2
11	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2
12	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
13	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
18	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
19	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
20	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2
21	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2

N°	Dimisión Poder de decisión					Dimensión Motivación					Dimensión Desarrollo					Dimensión Liderazgo						
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22
22	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	
23	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3
24	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3
25	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
26	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
27	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
28	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
29	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
30	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
33	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
34	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
35	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
36	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
37	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
38	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
39	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
40	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
41	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
42	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
43	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
44	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3
45	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3
46	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3

N°	Dimisión Poder de decisión					Dimensión Motivación					Dimensión Desarrollo					Dimensión Liderazgo						
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22
47	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3
48	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3
49	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
50	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
51	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4
64	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4
65	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
66	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
67	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
70	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
71	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

	Dimisión Poder de decisión					Dimensión Motivación					Dimensión Desarrollo					Dimensión Liderazgo						
N°	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
73	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

**UNSCH**ESCUELA DE  
POSGRADO**CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD 120-2022-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. Jose Luis Sanchez Vilcatoma
<b>DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS</b>	MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS
<b>GRADO ACADÉMICO QUE OTORGA</b>	MAESTRO
<b>DENOMINACIÓN DEL GRADO ACADÉMICO</b>	MAESTRO(A) EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL
<b>TÍTULO DE TESIS</b>	Habilidades gerenciales y toma de decisiones en el centro comercial Vía 7, Ayacucho 2021
<b>EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD</b>	21% de similitud
<b>N° DE TRABAJO</b>	1948537688
<b>FECHA</b>	08-nov.-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, 08 de noviembre del 2022.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN  
CRISTOBAL DE HUAMANGA  
ESCUELA DE POSGRADO

Ing. Edith Coovana Asto Peña  
Responsable Area Academica

# HABILIDADES GERENCIALES Y TOMA DE DECISIONES EN EL CENTRO COMERCIAL VÍA 7, AYACUCHO 2021

*por* José Luis Sanchez Vilcatoma

**Fecha de entrega:** 08-nov-2022 04:15p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 1948537688

**Nombre del archivo:** ma\_de\_decisiones\_en\_el\_Centro\_Comercial\_V\_a\_7,\_Ayacûcho\_2021.pdf (1.35M)

**Total de palabras:** 20830

**Total de caracteres:** 102082

# HABILIDADES GERENCIALES Y TOMA DE DECISIONES EN EL CENTRO COMERCIAL VÍA 7, AYACUCHO 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

21%

INDICE DE SIMILITUD

15%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

18%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Trabajo del estudiante	13%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	Submitted to University of Westminster Trabajo del estudiante	1%
4	fes-sociologia.com Fuente de Internet	<1%
5	es.scribd.com Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	<1%

9	vsip.info Fuente de Internet	<1 %
10	Submitted to Carlos Test Account Trabajo del estudiante	<1 %
11	Submitted to Universidad Nacional de Piura Trabajo del estudiante	<1 %
12	repositorio.uaustral.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	www.peru-retail.com Fuente de Internet	<1 %
14	tesis.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
15	repositorio.unjfsc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas      Activo

Excluir bibliografía      Activo

Excluir coincidencias      < 30 words



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR  
AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO (A) EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL  
RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 00340-2022-UNSGH-EPG/D**

Siendo las 6:00p.m del 22 de julio de 2022 se reunieron en el auditorium de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, el Jurado Examinador y Calificador de tesis, presidido por el **Dr. Emilio German RAMÍREZ ROCA** Director de la Escuela de Posgrado el Director, **Dr. Julio GOMEZ MENDEZ** Director (e) de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativa y Contables e integrado por los siguientes miembros: **Dr. Eusterio ORE GUTIÉRREZ** y el **Mg. Luz Eliana QUISPE QUINTANA**; para la sustentación oral y pública de la tesis intitulada: **HABILIDADES GERENCIALES Y TOMA DE DECISIONES EN EL CENTRO COMERCIAL VIA 7, AYACUCHO 2021**. En la Ciudad de Ayacucho del 2022 presentado por el Bach. Jose Luis **SANCHEZ VILCATOMA**.

Acto seguido se procedió a la exposición de la tesis, con el fin de optar al Grado Académico de Maestro (a) en **CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**, Formuladas las preguntas, éstas fueron absueltas por el graduando.

A continuación el Jurado Examinador y Calificador de tesis procedió a la votación, la que dio como resultado el siguiente calificativo: *QUINCE (15)*

CALIFICACION	NOTA
Aprobado por unanimidad	<i>15</i>
Aprobado por Mayoría	<i>---</i>
Desaprobada por Unanimidad	<i>---</i>
Desaprobada por mayoría	<i>---</i>

Luego, el Presidente del Jurado recomienda que la Facultad proponga que se le otorgue al Bach. José Luis **SANCHEZ VILCATOMA**, el Grado Académico de **Maestro(a) en CIENCIAS ECONÓMICAS, Mención en GESTIÓN EMPRESARIAL**. Siendo las *7:55 pm* hrs. Se levanta la sesión.

Se extiende el acta en la ciudad de Ayacucho, a las *7:55 pm* hrs. Del 22 de julio 2022.

*[Signature]*  
.....  
Dr. Emilio German **RAMÍREZ ROCA**  
Director de la Escuela de Posgrado

*[Signature]*  
.....  
Dr. Julio **GOMEZ MENDEZ**  
Director (e) de la Unidad de Posgrado – FCEAC

*[Signature]*  
.....  
Dr. Eusterio **ORE GUTIÉRREZ**  
Miembro

*[Signature]*  
.....  
Mg. Luz Eliana **QUISPE QUINTANA**  
Miembro

*[Signature]*  
.....  
Dr. José **ALARCON GUERRERO**  
Secretario Docente

**Observaciones:**

.....

.....

.....

.....