

# Habilidades directivas y toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Chincheros – 2018

*por* Lorena Ivoone Farroñan Punil

---

**Fecha de entrega:** 29-ago-2022 05:35a.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 1888740389

**Nombre del archivo:** 1C\_FARRON\_AN\_PUNIL\_LORENA\_IVOONE\_FAC\_2022.docx (5.6M)

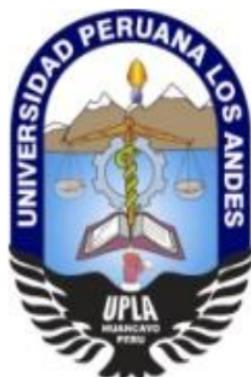
**Total de palabras:** 17808

**Total de caracteres:** 90781

**7**  
**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**

**Facultad de Ciencias Administrativas y**

**Escuela Profesional de Administración y Sistemas**



**TESIS**

Habilidades directivas y toma de decisiones en la Municipalidad  
Provincial de Chincheros – 2018

**Para Optar** : **Título Profesional de Licenciado en Administración**

**Autor (es)** : Bach. Lorena Ivoone Farroñan Punil

**Asesor** : Mg. Paúl Denis Martínez Vítor

**Línea de Investigación** : Ciencias Empresariales y Gestión de los Recursos

**Fecha de Inicio y** : 21/02/2020 – 20/02/2021

**Culminación** **7**  
**Huancayo, Perú**  
**2022**

**Hoja de aprobación de jurados**

**TESIS**

Habilidades directivas y toma de decisiones en la Municipalidad  
Provincial de Chincheros - 2018

**PRESENTADA POR:**

Bach. Lorena Ivoone Farroñan Punil

7

**PARA OPTAR EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**APROBADA POR LOS SIGUIENTES JURADOS:**

**PRESIDENTE**

\_\_\_\_\_

**PRIMER MIEMBRO**

\_\_\_\_\_

**SEGUNDO MIEMBRO**

\_\_\_\_\_

**TERCER MIEMBRO**

\_\_\_\_\_

Huancayo, .....de.....del 2022

**Falsa portada**



**ASESOR**

Mtro. Paul Denis Martinez Victor

### **DEDICATORIA**

A mi madre Marisa Punil Urrutia, en especial a mi esposo y mis hijas quien, con paciencia y amor me brindaron su apoyo, en la realización de la presente investigación y poder lograr el título profesional.

**Lorena**

### **AGRADECIMIENTO:**

Especialmente a mi asesor Mg. Paúl Denis  
Martínez Vítor <sup>6</sup> quien, con paciencia y atención  
supo guiarme en la realización del presente  
trabajo de investigación, a mi universidad que  
me acogió en sus aulas y me brindó las  
enseñanzas que fortalecieron mis conocimientos,  
junto a sus maestros que son un digno ejemplo a  
seguir, mi agradecimiento al señor alcalde de la  
Municipalidad Provincial de Chincheros, por  
brindarme el apoyo y los documentos necesarios  
para la realización del presente trabajo de  
investigación.

**La autora**

## CONTENIDO

<b>7</b> FALSA PORTADA .....	ii
ASESOR .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
CONTENIDO .....	vi
CONTENIDO DE TABLAS .....	ix
CONTENIDO DE FIGURAS .....	x
CONTENIDO DE ANEXOS .....	xi
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	xiv
<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>16</b>
1.1. Descripción de la realidad problemática .....	16
1.2. Delimitaciones de la investigación .....	18
<b>7</b> 1.2.1. Delimitación espacial .....	18
1.2.2. Delimitación temporal .....	18
1.2.3. Delimitación conceptual o temática .....	18
1.3. Formulación del problema .....	19
1.3.1. Problema general .....	19
1.3.2. Problemas específicos .....	19
1.4. Justificación e importancia de la investigación .....	19
1.4.1. Justificación social .....	19
1.4.2. Justificación teórica .....	20
1.4.3. Justificación metodológica .....	20

1.5. Objetivos de la investigación.....	20
1.5.1. Objetivo general .....	20
1.5.2. Objetivos específicos.....	20
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
2.1. Antecedentes de estudio .....	21
<sup>6</sup> 2.1.1. A nivel internacional .....	21
2.2.2. A nivel nacional .....	24
2.2.3. A nivel local .....	28
2.2. Bases teóricas .....	29
2.2.1. Habilidades gerenciales .....	29
2.2.2. Habilidades directivas .....	29
<sup>2</sup> 2.2.3. ¿Qué habilidades necesitan los directivos para un trabajo efectivo? .....	38
2.2.4. Toma de decisiones .....	39
<sup>27</sup> 2.3. Marco conceptual .....	41
<b>CAPÍTULO III. HIPÓTESIS Y VARIABLES .....</b>	<b>45</b>
3.1. Hipótesis de la investigación .....	45
3.1.1. Hipótesis general .....	45
3.1.2. Hipótesis específicas .....	45
3.2. Variables de la investigación.....	<sup>3</sup> 45
3.3. Variables (definición conceptual y operacionalización) .....	46
<b>CAPITULO IV. METODOLOGÍA .....</b>	<b>47</b>
4.1. Método de investigación.....	47
4.2. Tipo de Investigación .....	47
4.3. Nivel de la investigación .....	47
4.4. Diseño de la investigación.....	47

<b>6</b>	4.5. Población y muestra .....	48
	4.5.1. La población, .....	48
	4.5.2. La muestra .....	49
	4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	50
	4.6.1. Técnicas de recolección de datos .....	50
	4.6.2. Instrumentos de recolección de datos .....	50
	4.7. Procedimiento de recolección de datos .....	51
	4.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	52
	<b>CAPITULO V. RESULTADOS</b> .....	53
	5.1. Descripción de resultados .....	53
	5.1.1. Variable 1: HABILIDADES DIRECTIVAS .....	53
	1.6. 5.1.2. Variable 2: TOMA DE DECISIONES .....	59
<b>3</b>	5.2. Contraste de hipótesis .....	65
	<b>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	70
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	74
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	76
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	77
	<b>ANEXOS</b> .....	80

### CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. Variable: Habilidades directivas .....	46
Tabla 2. Variable: Toma de decisiones .....	46
Tabla 3. Personal de la Municipalidad Provincial de Chincheros .....	49
Tabla 4. Niveles de correlación según el valor del coeficiente Rho .....	52
Tabla 5. Número de ocurrencias de las respuestas para la variable Habilidades Directivas ...	53
Tabla 6. Número de ocurrencias de las respuestas para la dimensión Habilidades Intrapersonales .....	54
Tabla 7. Número de ocurrencias de las respuestas para la dimensión Habilidades Interpersonales .....	56
Tabla 8. Número de ocurrencias de las respuestas para la dimensión Habilidades Grupales ..	57
Tabla 9. Número de ocurrencias de las respuestas para la variable Toma de Decisiones .....	59
Tabla 10. Número de ocurrencias de las respuestas para la dimensión Conocimiento del problema .....	60
Tabla 11. Número de ocurrencias de las respuestas para la dimensión Planificación de soluciones .....	62
Tabla 12. Número de ocurrencias de las respuestas para la dimensión Ejecutar soluciones ...	63
Tabla 13. Correlación entre las Habilidades Directivas y Toma de decisiones .....	65
Tabla 14. Correlación entre las habilidades intrapersonales y toma de decisiones .....	66
Tabla 15. Correlación entre las habilidades interpersonales y toma de decisiones .....	67
Tabla 16. Correlación entre las habilidades grupales y toma de decisiones .....	68

21  
**CONTENIDO DE FIGURAS**

Figura 1. Habilidades Directivas.....	53
Figura 2. Habilidades Intrapersonales.....	55
Figura 3. Habilidades Interpersonales.....	56
Figura 4. Habilidades Grupales.....	58
Figura 5. Toma de Decisiones .....	59
Figura 6. Conocimiento del Problema .....	61
Figura 7. Planificación de soluciones .....	62
Figura 8. Ejecutar soluciones .....	63



**CONTENIDO DE ANEXOS**

<b>3</b> Anexo 1. Matriz de consistencia .....	81
Anexo 2. Matriz de operacionalización de variables .....	82
Anexo 3. Matriz de operacionalización del instrumento .....	83
Anexo 4. El instrumento de investigación .....	84
Anexo 5. Confiabilidad y validez del instrumento .....	86
Anexo 6. La data de procesamiento de datos .....	88
Anexo 7. Consentimiento informado .....	90
Anexo 8. Fotos de la aplicación del instrumento .....	91

## RESUMEN

La concentración del estudio fue determinar la relación de las habilidades directivas con y las decisiones de los gerentes municipales en la Municipalidad de la Provincia de Chincheros en el año 2018, en la región Apurímac, se evidencia esta asociación entre variables, en el marco real de una institución pública del interior del país.

El desarrollo del estudio se basó a los hechos propios del año 2018, pertenece al enfoque cuantitativo, es básica, descriptiva, no experimental (diseño) y transaccional correlacional, la población la conformó 15 directivos y 55 colaboradores, es de muestreo no probabilístico intencionado; debido a que se seleccionó a los 55 colaboradores de la Municipalidad, <sup>28</sup> de quienes se recogió la información por medio de la encuesta como técnica, con su instrumento el cuestionario, construido con 20 ítems por variable a evaluar, previamente a aplicar el instrumento se validó por el discernimiento de expertos, se organizó la información por medio del programa SPSS V25.

Resultaron muy fiables los instrumentos utilizados, esto según el resultado del Alfa de Crombach obtenido, el coeficiente de Spearman fue utilizado para estimar la correlación. Siendo la evidencia fundamental de la investigación, rechazar el supuesto nulo planteado y confirmar la hipótesis de trabajo, al 99% de confianza de asociación relevante la habilidad directiva y tomar de decisiones por los gerentes en en el municipio, es positiva moderada la correlación (Rho de 0,670\*\*), conforme al planteamiento de la hipótesis general.

**Palabras claves:** <sup>1</sup> Habilidades directivas y Toma de decisiones.

### ABSTRACT

The concentration of the study was to determine the relationship of managerial skills with and the decisions of municipal managers in the Municipality of the Province of Chincheros in the year 2018, in the Apurímac region, this association between variables is evidenced, in the real framework of a public institution in the interior of the country.

The development of the study was based on the facts of the year 2018, it belongs to the quantitative approach, it is basic, descriptive, non-experimental (design) and correlational transactional, the population was made up of 15 managers and 55 collaborators, it is intentional non-probabilistic sampling; due to the fact that the 55 collaborators of the Municipality were selected, from whom the information was collected through the survey as a technique, with its instrument the questionnaire, built with 20 items per variable to be evaluated, prior to applying the instrument it was validated by the discernment of experts, the information was organized through the SPSS V25 program.

The instruments used were very reliable, this according to the result of the Crombach's Alpha obtained, the Spearman coefficient was used to estimate the correlation. Being the fundamental evidence of the investigation, rejecting the null assumption raised and confirming the working hypothesis, at 99% confidence of relevant association the managerial ability and decision making by the managers in the municipality, the correlation is positive moderate (Rho of 0.670\*\*), according to the approach of the general hypothesis.

Keywords: Management skills and Decision making.

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis titulada Habilidades directivas y toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Chincheros – 2018 tiene por objetivo de Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros en el año 2018

En el presente trabajo de investigación se utilizó el método científico, cuya hipótesis es Existe una correlación significativa y directa entre las habilidades directivas y la toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros en el año 2018, trabajo de investigación que será de tipo aplicada y nivel correlacional, con diseño no experimental, descriptivo y correlacional – causal con la aplicación de la técnica encuesta e instrumento cuestionario para las variables habilidades directivas y la toma de decisiones.

Al presente las instituciones públicas deben dar relevancia a los trabajadores y orientarse a sus habilidades directivas, en efecto, se formularán interrogantes queriendo conocer cómo son, cómo desarrollarlas o mejorar estas habilidades. Las habilidades de los directivos son ese conjunto de habilidades que permite que interactuamos entre personas, aquí encontramos a las habilidades intra e intrapersonales y las de grupo, poseer un nivel aceptable de estas habilidades permitirá gestionar exitosamente a sus equipos de trabajo para conseguir los objetivos y resultados en las organizaciones planificados.

En tanto tengan los directivos organizacionales estas habilidades, escriben los autores, habrá una correcta toma de decisiones, mediante el cual los directivos realizan una elección entre diversas alternativas o maneras posibles de solucionar situaciones en el contexto personal, familiar, laboral, empresarial, etc.

Por ende, es fundamental tener claro que las habilidades directivas y tomar decisiones están vinculadas. Por eso el estudio determinó la relación existente entre estas habilidades de los directivos y su toma de decisiones, por parte de los gerentes municipales de la Provincia de Chincheros, ese es el soporte teórico y desarrollo metodológico de la ciencia, en el que se organizan los capítulos.

Capítulo I: Se desarrolló todo lo concerniente al problema de investigación, cómo es la descripción de la realidad problemática, la delimitación, la formulación de los problemas a investigar, la justificación y los objetivos a alcanzar.

Capítulo II: Se desarrolló los fundamentos teóricos de la investigación, iniciando con los antecedentes de alcance internacional, nacional y local, que fueron recopilados de los repositorios de distintas Universidades, seguidamente se trabajó el marco teórico.

Capítulo III: Se enuncian las hipótesis de la investigación, la definición de variables y su operacionalización.

Capítulo IV: <sup>3</sup> Metodología de la investigación, se expone: Método, tipo, nivel, diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, método de análisis de datos, etc.

Capítulo V: Se presentan los resultados obtenidos, donde se utilizó programa estadístico, se describe e interpreta la confiabilidad del instrumento, las frecuencias en tablas y figuras, tanto de las variables, así como las dimensiones estudiadas, y el Rho de Spearman.

Por último encontraremos <sup>3</sup> el análisis y discusión de los resultados, las conclusiones recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

Debido al rápido desarrollo científico y tecnológico, se requiere que los gerentes de todas las organizaciones se planteen nuevos desafíos, no solo para lograr decisiones adecuadas, sino también para tratar de optimizar el desempeño de los talentos. Por lo tanto, se deben desplegar habilidades de gestión, lo que garantiza alcanzar las metas y el éxito organizacional, porque en estas metas, en ocasiones entran en conflicto personas con aspiraciones e intereses diferentes. Prieto (2013) afirmó: "... cuando se crea una ventaja competitiva, el proceso de reclutamiento, desarrollo y retención de talentos es muy importante para la empresa" y reconoce que las personas son el recurso máspreciado en cualquier organización.

De ese modo en las organizaciones se hace imprescindible que el gerente desarrolle habilidades comunicativas con mayores asertividades, mayor empatía en la asignación de responsabilidades individuales y de equipos. Sin perder de vista que sus objetivos como líder de una organización, esto es; superar las necesidades de los trabajadores y al mismo tiempo la producción de la empresa. Entendiendo que la formación académica y el coeficiente intelectual no son suficientes para este propósito como afirma Cuevas (2014) *"Un alto nivel de tecnología no es suficiente. En la actualidad, el líder debe tener un alto coeficiente emocional, que le permita comprenderse a sí mismo y autorregularse, no puede actuar de acuerdo con su propia mentalidad y no puede seguir el ritmo de los factores humanos de la organización"*. Es decir, orientado hacia los demás y hacia sí mismo.

Hoy en día el mundo se ha vuelto complejo y tremendamente competitivo, para ello las empresas necesitan contar con personas que puedan trabajar en equipo de la mejor manera. (Olvera, Domínguez, & Cruz, 2002)

Sin embargo, frente a las diferentes situaciones que se suscitan en las organizaciones, se observa que los directivos asumen posturas improvisadas, poco asertivas y empáticas, sacando a relucir el autoritarismo, la aplicación del reglamento de trabajo, donde están establecidas las sanciones desde la amonestación verbal hasta el despido, que no soluciona los conflictos, solo los contiene generando un clima adverso para la integración y cohesión de sus miembros. Considerando que “El autoritarismo es dañino no solamente por evidencias humanísticas sino también por ineficiente e infuncional. Sin miedo se trabaja mejor, a gusto, se es más creativo”. (Barrera & Ortiz, 2000)

De manera que los funcionarios del municipio Provincial de Chincheros por ser una entidad estatal, cuya función es gestionar los ingresos económicos y fijar tareas para el beneficio y mejora de la localidad cuenta con 15 funcionarios encargados de la dirección de las distintas gerencias, y 55 colaboradores que accedieron a ella por designación política. Como tal, la asignación del cargo responde al nivel de participación en la coyuntura electoral.

Muchos de ellos sin reunir el perfil mínimo que exige el cargo, conscientes que el cargo es pasajero, no asumen responsabilidad alguna a futuro, es decir, no tienen compromiso con la institución, con el cargo. Lo que deviene en muchas ocasiones en irresponsabilidad y maltrato a los usuarios y beneficiarios de la entidad edil.

Así, no solo exhiben escasas habilidades gerenciales en el trato a los demás, sino en la permanente gestión del personal, desde asignación de responsabilidades, hasta la resolución de conflictos. Es decir, carecen de competencias directivas, sin la necesaria empatía y asertividad, en la comunicación y liderazgo que genera malestar e incomodidad entre los trabajadores.

A todas estas falencias se suman, la falta de interés de los funcionarios de élite que no promueven espacios de capacitación, que promueva el compromiso institucional, para lograr un adecuado clima laboral, la calidad de servicio.

De continuar con estos indicadores los directivos no podrán ejercer el liderazgo necesario para lograr la marcha institucional, con efectos inmediatos en la población beneficiaria que percibe la calidad de gestión de sus autoridades.

En ese sentido, el presente estudio está orientado al análisis objetivo de las habilidades directivas de los funcionarios y beneficiarios de la municipalidad de Chincheros, para determinar la relación de los temas de estudio en el marco de las categorías de las ciencias empresariales. Por lo cual el estudio pretende responder a las interrogantes planteadas en la formulación del problema.

4

## **1.2. Delimitaciones de la investigación**

### **1.2.1. Delimitación espacial**

El estudio se desarrolló en la Municipalidad Provincial de Chincheros, en la provincia de Chicheros, departamento de Apurímac. Se circunscribe en el ámbito de ejecución de los directivos y colaboradores de la Municipalidad.

### **1.2.2. Delimitación temporal**

El presente estudio tomó como periodo de evaluación al año 2018, donde primero se presento el proyecto de investigación para posteriormente ejecutar el proyecto.

### **1.2.3. Delimitación conceptual o temática**

La conceptualización del estudio se enmarca en las concepciones de habilidades de los directores y su toma de decisiones.

6

### **Habilidades directivas:**



Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. (Cameron, 2011)

### **Toma de decisiones:**

La toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas,

para determinar un curso a seguir. (Chiavenato, 2007)

## **1.3. Formulación del problema**

### **1.3.1. Problema general**

¿Cómo las habilidades directivas se relaciona con la toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros en el año 2018?

### **1.3.2. Problemas específicos**

1. ¿Cómo las habilidades intrapersonales se relaciona con la toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros al año 2018?
2. ¿Cómo las habilidades interpersonales se relaciona con la toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros al año 2018?
3. ¿Cómo las habilidades grupales se relaciona con la toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros al año 2018?

## **1.4. Justificación e importancia de la investigación**

### **1.4.1. Justificación social**

La consecuencia de las pesquisas ayudarán obtener información necesaria y útil que nos permitirá dar alternativas de solución, para originar un ambiente adecuado dentro de la institución y así lograr la satisfacción de los usuarios, el presente trabajo representa una guía practica para los futuros profesionales, estudiantes y municipalidades, utilizando como una herramienta fundamental” Las habilidades directivas y toma de decisiones en la

Municipalidad Provincial de Chincheros”, esta investigación se justifica porque involucra temas sociales y en su contexto vincula personas.

#### 1.4.2. Justificación teórica

El estudio teóricamente se justifica, en base a los resultados ya que estos podrán generalizarse e incorporarse al conocimiento científico sobre habilidades directivas y toma de decisiones; asimismo servirán para llenar vacíos o espacios cognocitivos existentes.

#### 1.4.3. Justificación metodológica

Basado en el planteamiento de instrumental científico de recojo de datos validado con el discernimiento de expertos, y sometido a los procesos de confiabilidad mediante el alfa de Crombach; estos, podrán servir a otras investigaciones que busquen evaluar las habilidades de los gerentes y la forma de tomar sus decisiones; cabe destacar que la elaboración de este instrumento está respaldado por una base teórica seleccionada con criterio para que la investigación de, los resultados esperados.

19

### 1.5. Objetivos de la investigación

#### 1.5.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros en el año 2018.

3

#### 1.5.2. Objetivos específicos

1. Establecer la relación que existe entre las habilidades intrapersonales y la toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros al año 2018.
2. Establecer la relación que existe entre las habilidades interpersonales y la toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros al año 2018.
3. Establecer la relación que existe entre las habilidades grupales y la toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros al año 2018.

## 20 CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de estudio

#### 2.1.1. A nivel internacional

Según Pereda (2016) desarrollo un estudio sobre “**Análisis de las Habilidades Directivas estudio aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba**”, en universidad de Cordoba, para obtener el grado de Doctor. En su investigación determinó lo siguiente:

- Las habilidades de las personas y gerenciales representan una ventaja competitiva, para efectos del presente y enfrentar el futuro en donde todo es relativo (entorno cambiante) y permanente transformación. En la actualidad los entes públicos necesitan de la exhibición de las habilidades de los directivos, las mismas que ofrezcan desarrollar el **5 mejor servicio al ciudadano**. Las gestiones de **entidades publicas que posean en sus** registros institucionales a funcionarios, integros, responsables, con capacidades; es decir que tengan y manejen acertadamente las habilidades directivas y como personal tambien, poseerán ventajas diferenciadoras, que en el futuro representara su diferencia competitiva. Las capacidades (competencias) y habilidades cambian modos de vida y dirigen acertadamente organizaciones y economías. Sin esas capacidades idoneas, los individuos permaneceran estancados en su estado de confort o inactividad proactiva, al margen de su comunidad y del progreso científico-tecnológico, no permitirá el crecimiento económico que necesitan las naciones para competir con las otras economías del mundo.
- Las bases científicas de la especialidad consideran a las habilidades (competencias) gerenciales (directivas) como el soporte fundamental para crear valor y desarrollar capacidad para competir organizacionalmente en la actualidad, estas bases permiten guiar y monitorear mejoras en en la gestión de las instituciones.

Según Faginson k. (2021) en su tesis titulada **HABILIDADES DIRECTIVAS Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DIRECTOR DISTRITAL DE EDUCACIÓN EN LA ZONA 8 – ECUADOR 2020** de la UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO del país de Ecuador para optar la amestria en administracion publica

Los resultados estadísticos de la investigación como el Chicuadrado el mismo que es menor a 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ) indican que las habilidades directivas inciden en la gestión administrativa aplicada en la dirección distrital

- Las habilidades personales como la inteligencia emocional, la gestión del estrés y la toma de decisiones no están siendo fortalecidas ni se ponen en práctica, los índices estadísticos de las preguntas 2,3 y 4 reflejan que el personal de la dirección distrital está en desacuerdo con la gestión de estas habilidades en un porcentaje del 65% aproximadamente
- Las habilidades interpersonales de las cuales se resalta la capacidad de comunicación, la asertividad y el manejo de trabajo en equipo necesita ser fortalecida debido a que los resultados de la encuesta reflejan que un 40% del personal está de acuerdo con la aplicación de estas habilidades por parte del director distrital.

Según Villegas E. (2018) en su tesis titulada “**Plan De Gestión De Las Habilidades Directivas En La Supervivencia De Las Empresas Familiares. Caso: Guayaberas Orellana**” de la Universidad Tecnológica Empresarial De Guayaquil del país de Ecuador sostiene que:

El objetivo de la investigación es analizar las habilidades directivas necesarias que influyen en la continuidad de la empresa Guayaberas Orellana. La investigación se basa en una revisión documental de diversos libros, artículos de revistas científicas, de diversas instituciones nacionales y extranjeras. Además de entrevistas a directivos y expertos y encuesta al personal. El análisis evidencia que las habilidades de los directivos familiares son escasas y que es necesario enfatizar su perfeccionamiento, para lo cual se

plantea el diseño de un plan de gestión de habilidades directivas. Se concluye que es necesario identificar las habilidades que debe poseer el sucesor de la empresa y su forma de medición, para que de esta forma el cambio generacional no sea por tradición, sino más bien por mérito, que garantice el desarrollo efectivo. La investigación deja abierta la oportunidad de realizar nuevos estudios, debates y análisis para futuras investigaciones.

según Farias E. (2020) <sup>5</sup> en su tesis titulada **“ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN EMPRENDEDORAS DE LA ASOCIACIÓN FRENTE DE MUJERES DE ESMERALDAS, PARA ESMERALDAS”** del país de Ecuador para optar el grado académico de maestro en comercio y productividad sostiene:

Se categorizó a los emprendimientos como asociativos (80%), debido a que estos negocios están conformados por familias de 3 a 5 integrantes, como son hermanos, hijos, sobrinos, que buscan satisfacer las necesidades económicas de sus familias, que llevan entre 1 a 3 años de funcionamiento y están dedicados a la producción y comercialización de productos artesanales hecho en Ecuador y en su gran mayoría son negocios de subsistencia que buscan apoyar a consumir lo nuestro. En esta tesis se identificó el perfil de las emprendedoras de la asociación, donde se concluyó que las mujeres que deciden emprender son mujeres adultas que se ven en la necesidad de emprender, la gran mayoría porque son despedidas de sus empleos, debido a la inestabilidad económica que atraviesa el país o para ayudar a sus familias a mejorar sus condiciones de vida, tanto económicas y sociales.

Según Acuña M.(2021) en su tesis titulada **HABILIDADES DIRECTIVAS EN ESTUDIANTES DE POSGRADOS: DIFERENCIAS SEGÚN LA EXPERIENCIA LABORAL**, de la Universidad de Costa Rica sostiene que :

<sup>10</sup> Las habilidades directivas han sido definidas como un conjunto de capacidades indispensables para el correcto desarrollo del liderazgo en una organización. Estas

habilidades son muy diversas y abarcan varios dominios que en conjunto definen un buen o un mal director en una organización. A continuación, se mostrarán algunas de las principales conclusiones del estudio realizado. La primera gran conclusión tiene que ver con la caracterización del perfil o de las condiciones en las habilidades directivas que presentan los estudiantes de especialización. Se encuentra entonces que tienen muy desarrolladas las habilidades que tienen que ver con la capacidad objetiva como la solución de problemas. Además, tienen muy desarrolladas habilidades individuales como el poder o el liderazgo, lo que muestra una gran capacidad para llevar a cabo puestos de mando en diferentes organizaciones. Sin embargo, se encuentra una importantísima falencia en habilidades más cooperativas como la resolución de conflictos o la motivación

### 2.2.2. A nivel nacional

Salazar (2018) investigó “*Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017*”, por la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, para ser Maestro en Administración - Gestión Pública. Llegando a concluir en:

- En relación al objetivo general se halló que la correlación de Spearman entre habilidades de los gerentes y su toma de decisiones es alta: valor Rho: 0.701; lo que significa la correlación positiva entre variables; desde ese aspecto es posible argumentar que, si las habilidades directivas son buenas en la Municipalidad de Huaraz la toma de decisiones será efectiva, de manera contraria si el primero es deficiente influenciaría en el otro negativamente.
- Por otro lado, respondiendo a los objetivos específicos primero, segundo y tercero; se estableció esa asociación positiva entre estas habilidades cognitivas, técnicas y humanas con la toma de decisiones, esto se determinó mediante una

correlación del tipo Spearman, dando un resultado de 0.662 para la primera relación, 0.691 para el segundo y 0,627 para el tercero. Por lo tanto, si alguna de estas habilidades es mala influenciara negativamente en la toma de decisiones, de manera viceversa si es buena; claro está, que influenciará positivamente.

Quelcca (2019) en la Universidad Nacional del Altiplano, investigó sobre: ***“Las Habilidades Directivas en Los empleados públicos y su Incidencia en la Gestión Municipal del Distrito de Marangani-Cusco en el periodo 2017”***, para ser licenciado en Admistración; afirmando:

- Primera: del resultado obtenido según la aplicación de la prueba estadístico de chi-cuadrado de Pearson, el valor de significancia (el valor critico observado) es 0.000 < al 0.05 por lo cual las habilidades personales incluyen positivamente en la gestión municipal; es decir 52.5% de los empleados públicos de la Municipalidad distrital de Marangani, casi siempre utilizan las habilidades personales. Lo que significa que la mayoría de los empleados públicos tienen desarrollado los conocimientos de la personalidad e individual, tienen la capacidad de soportar o manejar los efectos negativos del estrés, de sobreponerse en medio de la adversidad y de resistir en situaciones difíciles, también tienen la habilidad de solucionar problemas de forma creativa para resolver los problemas directos.
- Segunda: las habilidades interpersonales, inciden de manera positiva en la gestión del municipio, en opinión de los empleados públicos de la institución edil, porque el valor de significancia es de 0.001 de prueba de chi-cuadrado de Pearson, lo que significa que es menor al 0.05, cifra que nos indica que si influye las habilidades interpersonales en la gestión municipal. Es decir 54.2% de los empleados públicos casi siempre lo utilizan. Lo que significa que los empleados tienen la capacidad de



comunicación, poder de influencia, motivación hacia los demás, también tienen la capacidad de resolver conflictos.

- Tercera: se concluye que si el plan de fortalecimiento de capacidades de los empleados públicos y de la gestión municipal se ejecuta. En el futuro mejorará la capacidad gestión por parte de los empleados públicos, también se fortalecerán las habilidades directivas, y mejorará el servicio de atención hacia los usuarios del distrito de Marangani.

Según Fernandez M.(2020) en su tesis <sup>6</sup> titulada **HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE LAMBAYEQUE, OCTUBRE 2019- ENERO 2020** de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo sostiene que :

<sup>12</sup> El nivel de las habilidades directivas según la autoevaluación de los directores de escuela, director de departamento y decano no presentan implicancia de las variables intervinientes (sexo y tiempo de servicio), sin embargo esta última variable interviniente tuvo implicancia en la percepción de los colaboradores respecto a su director de departamento, lo que significó, que a mayor tiempo de servicio en la Facultad menor será la calificación para este directivo.

a investigación tuvo como propósito <sup>6</sup> determinar el nivel de habilidades directivas de la alta dirección de manera global, por dimensiones, subdimensiones, indicadores y según variables intervinientes percibido por el personal directivo y sus colaboradores en la Facultad de Ciencias Empresariales de una universidad privada de Lambayeque. <sup>6</sup> La muestra estuvo conformada por 36 colaboradores. El <sup>6</sup> diseño de la investigación fue no experimental- transversal.



Según Ayala M.(2017) en sus tesis titulada **Habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente, Los Olivos, 2016** de la Universidad Cesar Vallejo sostiene:

**1** Metodológicamente se desarrolló bajo el diseño no experimental, siendo una investigación de tipo básica de nivel descriptivo y correlacional causal. La población estuvo compuesta por 333 docentes RED N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, del cual se obtuvo una muestra probabilística de 178 docentes con muestreo de aleatorio simple y estratificado. Los instrumentos de recolección de datos que se utilizaron fueron tres; el primero un cuestionario de 44 preguntas con escalas tipo Likert que permitió recolectar la información de las habilidades directivas, el segundo es el instrumento de gestión del conocimiento de 24 ítems y tercero el cuestionario de comunicación interna que consta de 21 preguntas; cada uno de los instrumentos fueron validados por jueces expertos y procesado la confiabilidad por Alfa de cronbach, con niveles de confiabilidad alta. Para la contrastación de hipótesis se utilizó estadística multivariada de regresión logística multinomial Los resultados estadísticos de regresión logística multinomial determinaron que las habilidades directivas y gestión del conocimiento influyen en un 19% y 21% en el nivel de comunicación interna, según el Seudo R2 de Cox y Snell igual a 0.19 y Naglekerke 0.21.

Según Rafael W. (2018) en su tesis tesis titulada **LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA - AÑO 2017** de Universidad de Nacional de Huancavelica sostiene:

Que el estudio desarrollado se fundamenta en la tipología de investigación Aplicada a un nivel descriptivo correlacional, su diseño es el no Experimental de corte transeccional; asimismo, se empleó el método científico como método general y los métodos específicos: inductivo, deductivo y el correlacional. En el proceso de recolección de información se empleó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario de preguntas, para las cuales se estableció una escala de valoración de en total desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo, en total acuerdo, para las preguntas propuestas según las dimensiones e indicadores de cada variable.

Se ha determinado la presencia de una relación entre la dimensión habilidades personales y el compromiso organizacional en la Universidad Nacional de Huancavelica al año 2017, la intensidad de relación  $r$  de Pearson es del 29,9% que se tipifica como correlación positiva baja, la probabilidad asociada es  $P(t > 2,749) = 0,0$

### 2.2.3. A nivel local

- a) Huamán (2019) investigó *“Habilidades gerenciales y su relación con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2017”*. En Andahuaylas Universidad José María Arguedas, para la obtención del Título de Licenciado en Administración de Empresas; llegó a la siguiente conclusión:
- Se encontró la unión recta entre la habilidad directiva (gerenciales) y estar satisfechos en el trabajo del colaborador administrativo del municipio en la Provincia de Abancay. En razón del resultado, valor de Spearman:  $0,834^*$  ( $p: 0,000 < 0,05$ ), los porcentajes demuestran la correlación existente en un 83% entre variables, calificado con la condición positiva alta. Esto determina, el cambio que produciría una mejora en las habilidades de los gerentes, esto

repercute en mejores rendimientos del trabajador; caso contrario, sin esfuerzos en mejorar las habilidades de los gerentes, los trabajadores no tendrán buen desempeño.

## **2.2. Bases teóricas o científicas**

### **2.2.1. Habilidades gerenciales**

Son el conjunto de habilidades y conocimientos que los gerentes poseen para desarrollar funciones administrativas y de liderazgo en una organización. (Mintzberg, 1989)

Cuando una persona esta al cargo de una gerencia esta debe de complementar sus conocimientos con competencias como resolución de conflictos, ser proactivo, tener capacidad para motivar, siempre tener iniciativa, ser responsable en el trabajo entre otros.

Las personas con ciertas habilidades de gestión también tienen muchos dotes de liderazgo. Desde ese aspecto los líderes organizacionales deben poder acomodarse a los cambios y comprender la historia, el entorno, la tecnología y a los colaboradores de la empresa. En ese entender el factor humano debe de ser observado, instruido, capacitado, evaluado y guiado para que funcione de una manera correcta la gerencia y se acople a los cambios y necesidades de una organización. (Mintzberg, 1989)

### **2.2.2. Habilidades directivas**

En la actualidad, las habilidades directivas se han convertido en objeto de innumerables investigaciones. Hay muchas razones: crisis, globalización, etc. En cuanto a su evolución, Castillo y Abad (2004) señalaron que el concepto comenzó a ser utilizado en las empresas a partir del aporte de McClelland (1973). Este personaje, estudió científicamente las características únicas del concepto en el lugar de labores. McClelland afirmo que las habilidades conservador no podían proyectarse en el desempeño de los directivos, cambiando así el lenguaje del debate.

Según McClelland (1973), los logros profesionales y personales de los directivos no pueden predecirse únicamente mediante un conjunto de variables de las personas, peculiaridades (rasgos) o actitudes. Estos rasgos tienen el poder de distar a las personas, pero sus acciones específicas del trabajador es producto de interactuar entre compasión, autodisciplina e iniciativa.

En palabras de Spencer y Spencer (1993), estas habilidades actúan juntas integradas para promover la excelencia en el desempeño de los gerentes. Resaltando lo adecuado que son los requisitos de la trabajo y la capacidad del directivo, mayor será esfuerzo dedicado y su estado de satisfacción. El entendimiento técnico y los dominios cognitivos siguen siendo fundamentales, ciertas características de las personas, como: la autoconciencia, la automotivación, la flexibilidad o las habilidades sociales, son los elementos básicos del desarrollo de un gerente.

Goleman (2005) "popularizó" sobre la inteligencia emocional. Para él, es la capacidad emocional lo que distingue a un gerente modelo de otro gerente que no es. Señala que casi 300 (trescientos) estudios iniciados por diferentes entidades enfatizaron en un liderazgo excelente depende más de la capacidad, esencialmente emocional, que de la capacidad cognitiva.

#### **2.2.2.1. Definición de habilidades directivas**

La idea conceptual de habilidad emana del término latino *habilitas*, haciendo semejanza a *“La maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea”*. Si el personal es habilidoso logrará hacer las cosas excelentemente por sus destrezas. En resumen, las habilidades, son el nivel de competencias que las personas poseen y utilizan para concluir un objetivo específico.

Existen algunas clasificaciones, tales como:

- **Habilidades sociales:** Estas son las habilidades que debe poseer una persona para realizar relaciones interpersonales. Por tanto, se refiere a la capacidad de comunicación, empatía o negociación.
- **Habilidades cognitivas:** Estos hacen referencia a la facultad de las personas por resolver diversos problemas, entender que sus acciones producen resultados específicas o decidir otras acciones.
- **Habilidades de comunicación:** Son las decisiones que encaminan las competencias de las personas para analizar la influencia que pueda tener en los demás e incluso en los medios.
- **Habilidades del trabajador:** Lo que más valoran las profesionales es la creatividad, las habilidades manuales, el liderazgo, las habilidades lingüísticas o las habilidades mecánicas. Todos estos establecen que un trabajador de la organización, resulta ser competente, eficaz, muy fundamental para las organizaciones.

Es importante señalar que estos talentos son innatos, sus habilidades propias (en otras palabras, fue transmisión a través de la genética) aunque de ser enseñada (obtenida a través del entrenamiento y la práctica).

- a) **Relación con el entorno:** El director se propone 2 grandes objetivos: Primero, identifica los principales cambios en tecnología, economía, política, sociales, etc., que permita construir oportunidad o amenaza encaminando el crecimiento de la entidad presente y futuro. Segundo, facilitar al entorno la información que permita establecer las potencialidades organizacionales.
- b) **Relación con el equipo de dirección:** La dirección (director) realiza diversas acciones: se informa los hechos y principios le ayudaran a la toma decisiones, expone su punto de vista y desarrolla interacciones, resuelve acontecimientos conflictivas

entre sus miembros del grupo laboral y las áreas organizacionales; por último, propicia opiniones alineadas y compromete para tomar decisiones acertadas.

- c) **Relación directivo y organización:** El director y la totalidad de miembros de la organización, participan en los resultados de su trabajo, siendo su rol relevante. Recibe retroalimentación en la manera de interpretación, aplicando orientación y normas claras, conoce los estados de opinión, identifica nuevas situaciones problemáticas que deben ser atendidas.

#### 2.2.2.2. Las habilidades de los directivos

En palabras de Drucker (1994) son:

- a) Relación con el entorno, el director propone 2 grandes objetivos: El 1º, identifica la propensión tecnológica, económica, política, etc., para elaborar oportunidad o amenaza como parte del crecimiento proyectado de la institución. El 2º, propiciar el acceso de información de todos los aspectos del entorno, para posibilitar la identificación de desarrollo de su entidad, para la dación de materiales, productos o servicios, que satisfaga las necesidades demandadas, en condiciones como calidad, costo de adquisición, periodo de tiempo entrega, mejores que de los competidores. Aquí se hace hincapié a las habilidades con un corriente de Dirección Estratégica, Comunicaciones y las necesitadas para alcanzar negocios efectivos.
- b) Relación con los integrantes directivos, el director se encamina en varias acciones: se informa de hechos y posturas para utilizarlos como soporte, cuando va a decidir, presenta su análisis decisional para proponer intercambios, resolviendo estas condiciones organizacionales conflictivas entre sus miembros de equipo y entre las otras áreas organizacionales; por último, propicia unión y compromete a su equipo a tomar decisiones. En el trabajo de la dirección estas competencias son las más

relevantes, tales como: comunicación interpersonal, manejo de conflicto, trabajo en equipo, liderazgo y motivación, diagnósticos de problemas y decisiones, conduce reuniones productivas.

- c) Relación director y organización, el directivo se reúne con la totalidad de sus miembros, rol fundamental para el trabajo y los resultados de estos. Se le facilita la recepción de feedback en la manera de interpretación, se aplica orientación y normas específicas, conoce la situación de las opiniones que existen, identifica nuevas situaciones problemáticas para su atención. Asimismo, ejerce incidencia directa en el o los ejecutores de primer nivel, promueve motivaciones, genera iniciativas, propicia relaciones afectuosas, resuelve situaciones conflictivas, además de otras condiciones y situaciones.

Son 2 las habilidades no mencionadas, pero son relevantes para integrar las habilidades de los directivos, como: administración efectivo del tiempo y gerenciar el cambio. El tiempo es el artefacto por el cual el director realiza sus acciones en su totalidad; para Drucker, si un gerente no sabe administrar efectivamente su tiempo, no podrá administrar nada.

Por último, la rapidez de las modificaciones de las situaciones del entorno, por el que se movilizan las instituciones, como tecnologías nuevas, competidores nuevos, son mas exigentes los clientes, respuestas rápidas, estrategias nuevas, etc. Todo aquello que permita una adaptación rápida a los cambios sin perjuicio alguno.

García (2005) explica 5 competencias (habilidades) necesarias para el ejercicio de la dirección efectiva organizacional, independientemente de su tamaño o actividad a la que se dedique.

- a) **Lider:** El director-líder debe persuadir al equipo de trabajo a trabajar en unidos en pos de alcanzar los resultados planificados. Con la paciencia acceder a escuchar y aplicar recomendaciones hacia sus ideas, es fundamental que sepa <sup>2</sup> en que momento plantear sus ideas, que repercutan con el impacto necesario. (Conger, 1998)
- b) **Visionario:** Para esto debe cumplir con procedimientos encaminados a conseguir la visión institucional, entre estos aspectos tenemos: entendimiento del ambiente, quien es el cliente, elegir el producto o servicio, estimar potencialidades del negocio, establecer valores agregados, determinar proveedores, etc.
- c) **Innovar:** Los responsables de las decisiones en los negocios no pueden quedarse estáticos inmersos en los procesos o procedimientos cotidianos de la organización, deben encaminarse a resolver aspectos de la administración estratégica, deben buscar la innovación permanente de sus procesos y productos.
- d) **Relación humana e imagen:** En términos generales, en el entorno laboral de un director, entiende que el trabajo, la familia y las interacciones con otras personas lo hacen muy vulnerable. Las personas a su alrededor se molestan fácilmente con comentarios o acciones. Cuando se produce un cierto tipo de incomprensión o molestia, es más fácil resolverlo entre puestos del mismo nivel.
- e) **Laborar como equipo:** Definido como el trabajo de cierto personal de la organización realizan estas actividades encomendadas juntas, aunque estas que persiguen son muy diversas, el hecho de que formen un equipo es hacer las cosas juntas. (Robbins, Harvey y Findey, 1999)

<sup>2</sup> Whetten y Cameron (2008) plantean las siguientes habilidades que deben desarrollar

los directivos:



- <sup>4</sup> a) **Enfoque estratégico:** Actúa en el vínculo de la organización con su entorno, garantizando que esta responda a las demandas y oportunidades que puedan identificarse, tomando en cuenta las amenazas que puedan generarle dificultades para el cumplimiento de la misión y de los objetivos de la organización.
- El resultado principal de un proceso estratégico debe ser, organizar las actividades de la entidad de manera que su impacto en el entorno sea lo más efectivo posible, tanto en la utilización de insumos y oportunidades que se reciben de este, como en la entrega de los productos y servicios que satisfagan las necesidades, actuales y futuras, que puedan demandarse. Las habilidades principales que debe desarrollar el directivo en esta esfera pueden resumirse en los siguientes aspectos:
- Ser capaz de prever y predecir las principales tendencias ambientales (tecnología, mercado, competidores, necesidades del cliente, comportamiento económico, etc.) que puedan constituir oportunidades o amenazas para las actividades de la empresa.
  - Determinar los factores clave de éxito del negocio en el que opera la empresa.
  - Diagnostique con precisión las fortalezas y debilidades de su empresa en cada factor clave de éxito relacionado con la competencia y determine sus "capacidades únicas" según su estrategia.
  - Formular la visión que persigue la empresa.
- b) **Comunicaciones interpersonales:** Para desarrollar estas habilidades, los gerentes deben comprender las leyes, principios y componentes del proceso de comunicación, determinar las características, personalidad y posibilidades del receptor, formular correctamente la información para hacerla efectiva, saber escuchar y utilizar correctamente la retroalimentación, y saber cómo para comunicarse con diferentes tipos de receptores, etc.

- c) **Estrategias y técnicas de negociación:** Permiten a los gerentes lograr <sup>34</sup> los mejores resultados en sus relaciones y comunicación con la empresa y con los factores ambientales (clientes, proveedores, instituciones bancarias). El uso exitoso de esta habilidad, entre otras cosas, permite al gerente descubrir cosas que pueden ser de interés para la "otra parte" para que pueda estar satisfecho al menor costo posible y, por lo tanto, obtener mayores ganancias.
- d) **Manejo de conflictos:** Deben brindar a los gerentes oportunidades para convertir <sup>4</sup> situaciones de conflicto en oportunidades para mejorar los procesos de trabajo y las relaciones entre diferentes unidades organizativas, grupos e individuos. Además, determinar y aplicar las estrategias más efectivas para lidiar con diferentes tipos de conflictos, desde evitar conflictos hasta evitar enfrentamientos improductivos, todo; hasta que estén motivados en cierta medida, se puede aplicar presión fácilmente para maximizar el potencial de cada grupo.
- e) <sup>4</sup> **Trabajo en equipo:** Deben permitirle asegurar que las decisiones se tomen en base a la consideración de todos los factores necesarios para que cada miembro del equipo pueda colocar a otros por encima de su propio puesto e intereses específicos o funcionales. Traducido a la existencia del siguiente ambiente: <sup>4</sup> colaboración y apoyo mutuo entre los diferentes factores y dependencias de la organización.
- f) **Liderazgo y motivación:** En última instancia, el liderazgo efectivo se expresa como el nivel de motivación que logra un gerente cuando sus subordinados logran su visión, metas. Por otro lado, para motivar a las personas, el jefe en particular debe ser <sup>34</sup> capaz de identificar y explicar los factores que pueden tener un mayor impacto en la motivación de los seguidores.

Los dos aspectos básicos con los que deben lidiar las habilidades <sup>4</sup> de liderazgo son: comprender los mitos sobre el liderazgo y determinar la diferencia entre dirección y liderazgo.

- <sup>34</sup> g) **Diagnóstico de problemas y toma de decisiones:** Su adecuada gestión debe permitir a los gerentes: plantear correctamente el problema, determinar la causa principal del impacto, generar soluciones alternativas, definir los criterios para seleccionar mejores alternativas, y elaborar planes de ejecución de obra, control y evaluación de resultados.
- h) **Reuniones productivas:** En base a este hecho, según la investigación, esta actividad representa del 25% al 35% de las horas de trabajo de los gerentes. La realización eficaz de reuniones no solo puede ahorrar tiempo a los gerentes, sino que también permite un mayor nivel de participación, consenso y compromiso en el proceso de análisis y toma de decisiones.
- i) **Administración del tiempo y delegación:** Implica cuidarse a sí mismo, organizar personalmente su trabajo, hacer uso efectivo de su tiempo, establecerse metas en función a sus prioridades. Drucker afirmó acertadamente que lo primero que un gerente debe saber cómo administrar es el tiempo de trabajo. Si no puede administrar bien el tiempo de trabajo, entonces le será difícil administrar otras cosas.
- j) **Gerencia del cambio:** Esto significa que los gerentes deben comprender que los factores ambientales en los que se ubica su organización cambiarán a esta velocidad y profundidad, y que los métodos de trabajo efectivos dentro de un cierto período de tiempo no necesariamente cambiarán en el futuro. Y tenga en cuenta que cualquier cambio, no importa cuán grande o pequeño sea, producirá oposición y resistencia, por lo que debe aprender a enfrentarlo.

### <sup>2</sup> 2.2.3. ¿Qué habilidades necesitan los directivos para un trabajo efectivo?

Para identificar las habilidades que necesitan los directivos para un trabajo efectivo pueden utilizarse tres fuentes:

- Precisar lo que hacen los directivos y, a partir de ahí, determinar lo que "necesitan" para hacerlo mejor.
- Consultar lo que recomiendan los especialistas y estudiosos de estas cuestiones (investigadores, profesores, consultores).
- Preguntarles directamente a los directivos lo que ellos piensan sobre esto.

<sup>2</sup> En lo que se refiere a lo que "hacen los directivos", si se parte del "enfoque funcional" (tradicional), habría que plantear que es necesario desarrollar en los directivos habilidades para aplicar los conceptos, procesos, y técnicas que posibiliten la ejecución efectiva de las tareas de: Planificación, organización, dirección y control, que en la práctica es lo que ha venido constituyendo los contenidos principales de los cursos de administración desde hace años y sobre lo que han planteado muchas críticas y cuestionamientos de diferentes especialistas.

Si se toma el "enfoque de roles" y se utiliza el trabajo de Mintzberg como orientación, resultaría necesario desarrollar habilidades para: La realización de comunicaciones interpersonales efectivas (para los roles de monitor, diseminador, y vocero); motivar e influir sobre las personas (para los roles de representante, líder y enlace); desarrollar la creatividad (para el rol de emprendedor-empresario); identificar y resolver problemas, negociar con efectividad, y toma de decisiones (para los tres roles homónimos); y la administración efectiva de su tiempo. (Mintzberg dice que "*quizás el recurso más importante que el directivo asigna es su propio tiempo*"). Además, en la parte final de su trabajo Mintzberg recomienda que los directivos atiendan el "dilema de la delegación", la utilización efectiva de los

analistas (staff), por lo que a las anteriores habría que adicionar: delegación, desarrollo y trabajo en equipo.

Katz (2000), plantea que los directivos debían tener tres tipos básicos de destrezas: La destreza técnica, como capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada, como necesitan el ingeniero y el médico, para efectuar lo que él llama la "mecánica de su trabajo"; la destreza humana, como capacidad de trabajar con otras personas, como individuos o como grupos y de entenderlos y motivarlos; y la destreza conceptual, como capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades. Habilidad para ver la organización como un todo.

Whetten y Cameron (1991), presentan los contenidos y técnicas para el desarrollo de estas habilidades en tres grupos:

- **Habilidades personales:** Desarrollar la autoconciencia, el manejo del tiempo y el estrés, y adoptar métodos innovadores para resolver problemas.
- **Habilidades interpersonales:** Comunicación efectiva, desarrollo de poder e influencia, motivación y manejo de conflictos.
- **Habilidades de lo que denominan "comunicaciones aplicadas":** Realizar reuniones, presentaciones y entrevistas.

#### 2.2.4. Toma de decisiones

Según Robbins & Coulter (2005) "la toma de decisiones es una parte de las cuatro funciones gerenciales y por tanto, los gerentes cuando planean, organizan, dirigen y controlan, se definen como los que toman las decisiones", de manera que la toma de decisiones es inherente a la función del gerente, que procura el logro de los propósitos institucionales.

De ese modo, ratifica (Drucker & Maciariello, 2006) “quien toma decisiones ha de buscar alcanzar unas metas, para lo que ha de seleccionar los medios que le permitan llegar a esas metas.”

#### 2.2.4.1. El proceso de toma de decisiones

Según Fincowsky (2012) Un <sup>22</sup> proceso de toma de decisiones, consiste en un conjunto de etapas que la empresa debe seguir para aumentar la probabilidad de que sus elecciones sean razonables y óptimas. Este proceso puede requerir múltiples pendientes, pero generalmente requiere siete pasos

- a) Diagnosticar y definir el problema
- b) Establecer metas
- c) Buscar soluciones alternativas
- d) Comparar y evaluar las soluciones alternativas
- e) Elegir entre soluciones alternativas
- f) Implementar la solución seleccionada
- g) Dar seguimiento y controlar los resultados

#### 2.2.4.2. Sesgos de la decisión

Al tomar una decisión, puede verse afectado por diversos sesgos, que pueden llevar al uso de información incorrecta e incluso determinar qué problemas se pueden identificar y cómo explicar. Es más probable que estos prejuicios se produzcan cuando existen grandes riesgos e incertidumbres.

#### <sup>35</sup> 2.2.4.3. Barreras para la toma efectiva de decisiones

Los siete pasos para implementar el proceso de toma de decisiones son una excepción, no una regla. Puede tomar decisiones que estén satisfechas, no maximizadas, optimizadas o no

satisfechas. Este comportamiento depende de una serie de factores, entre ellos: prejuicio psicológico, presión de tiempo y realidad social. (Fincowsky, 2011)

6

### 2.3. Marco conceptual (variables y dimensiones)

#### **Habilidades intrapersonales :**

Según Catro R. (2017)<sup>13</sup> Las habilidades intrapersonales son aquellas habilidades y comunicaciones que ocurren dentro de la propia mente de una persona, y no deben confundirse con las habilidades interpersonales, que se refieren a las interacciones con otras personas o personalidades. Las habilidades intrapersonales inician una reacción y actitud apropiada debido al diálogo interno positivo que ocurre dentro de la mente. La meditación, la oración, la visualización y las afirmaciones se encuentran entre las técnicas intrapersonales que la gente utiliza para clasificar y evaluar situaciones y propuestas. La conciencia de tu diálogo interior personal es el primer paso para mejorar tus habilidades intrapersonales.

#### **Habilidades interpersonales:**

Sehun Montenegro D. (2017)<sup>23</sup> Las habilidades interpersonales son imprescindibles en el ámbito laboral. Esto se debe a que cualquier empresa funciona como una máquina compuesta por multitud de piezas donde cada trabajador representa uno de estos elementos. Para obtener un resultado óptimo es necesario que cada miembro del equipo desarrolle su misión en perfecta sintonía con el resto de empleados

#### **Habilidades grupales:**

Según Sanchez P. (2018)<sup>18</sup> son habilidades para el trabajo en grupo no sólo garantizan una mejor calidad de la labor realizada, sino que también garantizan el continuo aprendizaje y crecimiento del individuo a través de su interacción con los demás. Las habilidades de grupo se definen de la siguiente manera: Son las destrezas para ejecutar trabajos en

grupo y que redundan en el cumplimiento de objetivos de ese grupo o de una organización.

#### **Toma de decisiones:**

Según Rivera J. (2017)<sup>26</sup> La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre alternativas o formas de resolver diferentes situaciones de la vida. Ciertos factores pueden influir en las decisiones que tomamos diariamente, a través de algunas técnicas y actividades prácticas

#### **Conocimiento del problema:**

Según Rios T. (2019)<sup>25</sup> Definir un problema consiste especificar las condiciones iniciales que deben tener el objeto o sistema que vamos a desarrollar con el proyecto. Estas condiciones iniciales pueden ser de varios tipos. Las referidas a la función del objeto. Las referidas al proceso de construcción, temporalización, materiales.

#### **Planificación de soluciones:**

Según Cardenas E.(218)<sup>24</sup> La planificación puede verse como una aproximación a la solución de un problema. Significa un modo sistemático de acercarse a los problemas y formular soluciones a corto y largo plazo. También se puede ver como un proceso de toma de decisiones que ayuda a guiar las decisiones relativas a la satisfacción de necesidades en el futuro.

#### **Ejecutar soluciones:**

Según Rios B. (2017)<sup>14</sup> La solución de problemas es la etapa final de un proceso complicado. Para que podamos hablar de una solución, debemos suponer que la conclusión es positiva y que todo el problema ha quedado en el pasado. Existen muchos tipos de conflictos y muchas formas de solucionarlos. Sin embargo, nos enfocaremos en las empresas que se enfrentan a problemas en distintos factores, relacionados especialmente con el servicio al cliente o el desempeño laboral, etc.



No importa el tiempo que lleve funcionando una organización, siempre llegará el momento en el que tengan que hacerle frente a alguna complicación.

**Capital humano:** hace referencia al conjunto de competencias que posee una personas o grupos de personas en una organización; los cuales son desarrollados por medio de la capacitación o experiencia laboral.

**Capital social:** el radio de la conexión social que una persona mantiene y cultiva en la vida personal, laboral y profesional con los demás.

**Competencias:** esta es la suma de los conocimientos, habilidades y comportamientos que un individuo debe tener para completar efectivamente una tarea o función en la organización.

**Competencia interpersonal:** capacidad para manejar conflictos con empleados, clientes y personal relacionado, así como capacidad para formar equipos, capacitar, influir y motivar a la empresa en general.

**Cultura organizacional:** hace referencia a que los socios de la empresa se encuentran con la facultad de formular e identifican el conjunto de valores, creencias, políticas y normas básicas de la organización.

**Desarrollo de habilidades:** habilidades y conocimientos relacionados con el desempeño de puestos actuales o futuros que se han de desarrollar a lo largo de la permanencia de un colaborador en la entidad.

**Desempeño:** competencia que posee un colaborador de una empresa para hacerle frente al desarrollo de sus actividades para alcanzar buenos resultados.

**Eficacia:** significa que el recurso humano de la entidad tiene que utilizar de una manera correcta los recursos de una empresa a fin de cumplir ciertos objetivos que están en concordancia con la misión y visión.

**Fortalezas:** vienen a ser competencias propias del individuo que le permite sobresalir en comparación de sus contrincantes; es decir le permiten desarrollar actividades que otros no pueden ejecutar.

**Habilidad:** es una capacidad que puede ser inata o desarrollada a través de la formación educativa a por el individuo de una empresa.

**Inteligencia de percepción:** Un sistema de proceso mental que utiliza la vista, el oído, el gusto, el tacto y el olfato para comunicarse con nuestro entorno. Estos se dividen en canales de comunicación visual, auditiva y de potencia.

## 37 CAPÍTULO III. HIPÓTESIS Y VARIABLES

### 3.1. Hipótesis de la investigación

#### 3.1.1. Hipótesis general

Las habilidades gerenciales se relaciona positivamente con la toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros en el año 2018.

#### 3 3.1.2. Hipótesis específicas

1. Las habilidades intrapersonales se relaciona positivamente con la toma decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros al año 2018.
2. Las habilidades interpersonales se relaciona positivamente con la toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros al año 2018.
3. Las habilidades grupales se relaciona positivamente con la toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros al año 2018.

### 3.2. Variables de la investigación

#### - Variable 1

Habilidades directivas

#### Variable 2

#### - Toma de decisiones

### 6 3.3. Variables (definición conceptual y operacionalización)

**Variable 1:** Habilidades directivas

**Variable 2:** Toma de decisiones

#### 3.3.1. Operacionalización de variables

**Tabla 1**

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
6 Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados (Whetten & Cameron, 2011)	Se trata de una variable multidimensional de tres (03) dimensiones y seis (6) indicadores las cuales serán sometidas a la escala de Likert; (Siempre = 5, Casi siempre = 4, A veces = 3, Casi nunca = 2, Nunca = 1).	Habilidades intrapersonales  Habilidades interpersonales  Habilidades grupales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconocimiento emocional</li> <li>• Autosuficiencia</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Capacidad relacional</li> <li>• Asertividad</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>

**Tabla 2**

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
19 La toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir. (Chiavenato, 2007).	Se trata de una variable multidimensional de siete (03) dimensiones con ocho (8) indicadores los cuales serán sometidos a la escala Likert; (Siempre = 5, Casi siempre = 4, A veces = 3, Casi nunca = 2, Nunca = 1).	Conocimiento del problema  Planificación de soluciones  Ejecutar soluciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Advertir el problema</li> <li>• Interpretar la situación problemática</li> <li>• Soluciones conocidas</li> <li>• Soluciones que se diseñan</li> <li>• Solución aceptada por los ejecutores</li> <li>• Solución respaldada por los ejecutores</li> <li>• Calcular los tiempos consecuentes para culminarlo</li> <li>• Control de las actividades de implementación</li> </ul>

## CAPITULO IV. METODOLOGÍA

### 4.1. Método de investigación

Al respecto tenemos a Sánchez & Reyes (2009) quienes expresan que es el camino que se sigue por medio de acciones (operaciones, reglas, procedimientos, etc.), con el propósito de alcanzar ciertos resultados u objetivos. Para el caso del estudio realizado es el método científico el que se siguió.

6

### 4.2. Tipo de Investigación

La investigación efectuada se clasifica como investigación aplicada, por los propósitos que se persigue en su consecución, son fines prácticos. Se puede citar a Sánchez & Reyes (2009), cuando nos refieren que este tipo de pesquisa Aplicado, se desarrolla con fines prácticos; se lleva a efectos de solucionar problemas sociales, como es el caso de la población circunscrita a la Provincia de Chincheros, se utiliza con el nombre también de constructivista o utilitaria.

### 4.3. Nivel de la investigación

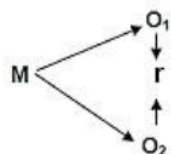
Por lo expresado por Hernández et al. (2014), el estudio es de nivel Correlacional, el fundamento nos explica que es porque, el interés está centrado en la ocurrencia del fenómeno y las condiciones manifiestas en las que sucede. De tal manera que estas investigaciones son más estructuradas en comparación con investigaciones en otros ámbitos, dado la especificidad e implicancia de sus propósitos; dentro del marco de un mejor sentido de entendimiento del fenómeno estudiado.

### 4.4. Diseño de la investigación

Por lo expuesto por Carrasco (2016). El diseño investigativo corresponde al no experimental, transeccional correlacional, en principio es no experimental por cuanto no se ha manipulado ninguna de las variables de investigación (se han estudiado tal y como se encontraron en su ambiente natural); por otro lado, es transeccional correlacional en vista a que la recolección de datos se realizó en un momento único del tiempo y porque se busca estudiar el grado de relación que existe entre las habilidades directivas y toma de decisiones.

3

El esquema del presente diseño será el siguiente:, según (Sánchez & Reyes, 2009)



Donde:

M = Muestra

O<sub>1</sub> = Observación de la V.1.

O<sub>2</sub> = Observación de la V.2.

r = Correlación entre dichas variables.

## 4.5. Población y muestra

### 4.5.1. La población

Es importante la preeminencia de la población en una investigación, al respecto Bernal (2010) considera que, “es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación, es decir, la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares” (p.160).

Para el estudio estuvo constituida por el total de trabajadores que laboran en la municipalidad provincial de Chincheros durante el año 2018.

**Tabla 3***Personal de la Municipalidad Provincial de Chincheros*

Nº	Descripción	Cantidad
1	Funcionarios	15
2	Colaboradores	55
<b>Total</b>		<b>70</b>

Fuente: MOF-MPCH

**4.5.2. La muestra**

A diferencia de la población y con respecto a <sup>17</sup> la muestra, Arias (2012) considera que, “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83).

Para el estudio, se utilizó el muestreo no probabilístico intencionado; en esa línea se eligió solamente a los trabajadores y no a los directivos o gerentes, por ser ellos (trabajadores) los que podían darnos la información que requeríamos sobre las habilidades directivas y la toma de decisiones de los gerentes del municipio, evitando de esta manera que los mismos gerentes puedan distorsionar el resultado de las encuestas con respuestas sesgadas a su favor.

Es ese el criterio de exclusión y razón por lo cual el investigador ha seleccionado según su propio criterio a aquellos elementos que han participado en el estudio, estos en total fueron 55 <sup>12</sup> colaboradores de la Municipalidad Provincial de Chincheros; a los cuales se les ha aplicado el instrumento de investigación cuestionario para saber su opinión <sup>1</sup> acerca de las habilidades directivas y la toma de decisiones de los gerentes.

### **3** 4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### **4.6.1. Técnicas de recolección de datos**

El recojo de datos de las variables se realizó a través de la técnica del análisis documental y la encuesta, se aplicó a los 55 colaboradores seleccionados, quienes han conformado la muestra. Al respecto tenemos:

**6**  
A Sánchez & Reyes (2009), nos refieren que el análisis documental se utiliza para recopilar datos de documentos o fuentes escritas, pueden ser de procedencia primaria o secundarias, se puede decir que, permite hacer un listado de los documentos (reportes, libros, etc.), los cuales son concoerdantes con la temática investigativa desarrollada.

Asimismo, fue la Encuesta la otra técnica utilizada para recoger la percepción de los trabajadores, que por lo expresado por Carrasco (2016), nos explica que esta técnica permite explorar, indagar, recolectar datos, por medio de una serie de interrogantes a la unidad de análisis, que para el caso expuesto, son los trabajadores ediles de la Municipalidad de Chincheros.

#### **4.6.2. Instrumentos de recolección de datos**

Conforme a las técnica utilizadas, son dos los instrumentos: la Ficha de Análisis documental, que permite “todas las operaciones que se realizan con los documentos hasta que tienen lugar su integración plena en el sistema documental, con el fin de hacer posible su localización y búsqueda rápida cuando se necesite” (Sierra Bravo, 1996, p. 161).

El cuestionario, se utilizón también, el cual fue debidamente validado, constituido básicamente por 40 ítems, que sirvieron para identificar la percepción de los colaboradores referente a las variables estudiadas (habilidades directivas y toma de decisiones).



#### 4.7. Procedimiento de recolección de datos

El proceso de recolección de información se dio en forma directa a través del cuestionario, que consto de 40 preguntas con alternativas de nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre (escala valorativa ordinal). Cabe destacar que este instrumento ha sido previamente validado por el criterio de los expertos, a su vez se determinó la fiabilidad por medio del alfa de cronbach que dio un resultado de 0.835 para la variable: Habilidades directivas y de 0,833 para la variable: Toma de decisiones; muy fiables, demostrándose que los instrumentos pueden ser utilizados en otras investigaciones que tengan como tema de estudio a las variables antes descritas.

#### ALFA DE CRONBACH

##### Fiabilidad de instrumento Habilidades Directivas (V1)

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,835	20

##### Fiabilidad de instrumento Toma de Decisiones (V2)

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,833	20

#### 4.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de los datos recolectados se usó el programa estadístico SPSS versión 25 en español, el análisis de las tablas y figuras que el programa elaboró permitió realizar inferencias descriptivas de estos datos.

Es el Coeficiente de correlación de Rho de Spearman, el utilizado para medir el posible grado de asociación entre las variables (habilidades directivas y toma de decisiones). Cabe destacar que es este coeficiente el que se utiliza para relacionar estadísticamente escalas de tipo Likert, en investigaciones que se consideran ordinales. (Hernández, et al., 2014, p. 322)

**Tabla 4**

Niveles de correlación según el valor del coeficiente Rho

Valor	Significado
-1	Correlación negativa perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación muy alta
1	Correlación positiva perfecta

Fuente: (Arapa, 2018). p. 65

## CAPITULO V. RESULTADOS

### 5.1.Descripción de resultados

Luego de las pruebas realizadas e identificar que la distribución de los datos recogidos al aplicar el cuestionario, **son normales, por tanto, se** procedio a utilizar **la prueba de hipótesis** antes citada para efecto de cumplir con los objetivos d ela investigación.

#### 5.1.1. Variable 1: HABILIDADES DIRECTIVAS

**Tabla 5**

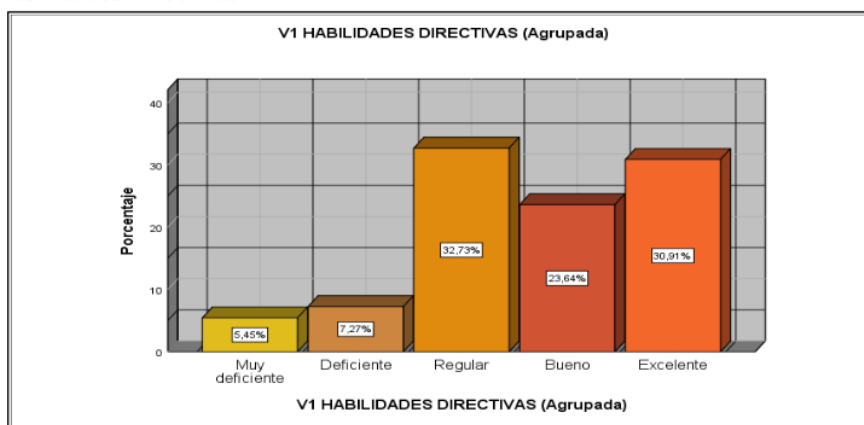
*Número de ocurrencias de las respuestas para la variable Habilidades Directivas*

<b>V1 HABILIDADES DIRECTIVAS (Agrupada)</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	3	5,5	5,5	5,5
Deficiente	4	7,3	7,3	12,7
<b>Regular</b>	<b>18</b>	<b>32,7</b>	32,7	45,5
Bueno	13	23,6	23,6	69,1
<b>Excelente</b>	<b>17</b>	<b>30,9</b>	30,9	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Recojo de datos con la encuesta

**Figura 1**

*Habilidades Directivas*



Fuente: Procesamiento de datos recolectados SPS V25

<sup>12</sup> El nivel de las habilidades directivas de los gerentes de la municipalidad desde la captación de los trabajadores municipales, al observarse la tabla 5 y figura 1, donde existe un grupo mayor por el orden del 32,7% de los encuestados (18 trabajadores) responde que es regular, el segundo de los grupos en número 30,9% (17 trabajadores) responde que es excelente, el 23,6% indica que es un nivel bueno.

Podemos afirmar que los gerentes del municipio si muestran habilidades gerenciales, los trabajadores si los logran identificar, como regular, bueno y excelente, siendo estos la mayoría, habilidades como el Autoconocimiento emocional, Autosuficiencia, Flexibilidad, Capacidad relacional, Asertividad y Liderazgo.

#### **Dimensiones variable: HABILIDADES DIRECTIVAS**

Las Habilidades Directivas que demuestran los gerentes municipales se descomponen como habilidades intrapersonales, interpersonales y grupales, los cuales serán interpretados a partir de las tablas y graficas siguientes:

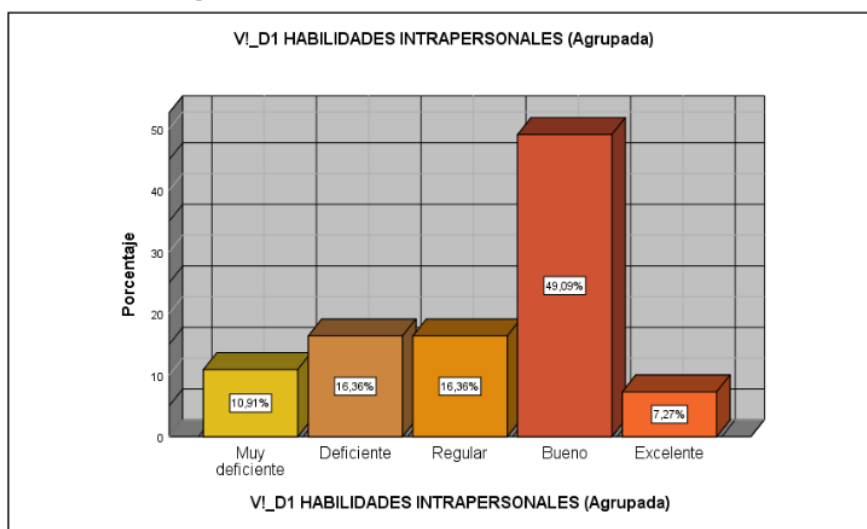
#### **Dimensión 1 de la V1: Habilidades intrapersonales**

**Tabla 6**

*Número de ocurrencias de las respuestas para la dimensión Habilidades Intrapersonales*

<b>V1_D1 HABILIDADES INTRAPERSONALES (Agrupada)</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	6	10,9	10,9	10,9
Deficiente	9	16,4	16,4	27,3
<b>Regular</b>	<b>9</b>	<b>16,4</b>	16,4	43,6
<b>Bueno</b>	<b>27</b>	<b>49,1</b>	49,1	92,7
Excelente	4	7,3	7,3	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Recojo de datos con la encuesta

**Figura 2***Habilidades Intrapersonales*

Fuente: Procesamiento de datos recolectados SPS V25.

La habilidad intrapersonal que demuestran los gerentes de la Municipalidad de Chincheros que refiere a los indicadores de autoconocimiento emocional, autosuficiencia y flexibilidad, desde la captación de los trabajadores, al observarse la tabla 6 y figura 2; donde existe un grupo mayor por el orden del 49,1% (27 trabajadores) corresponde a aquellos que mencionan que es bueno, el segundo de los grupos es 16,4% (9 trabajadores) responde que es regular y en el mismo porcentaje y número de trabajadores, que mencionan que es deficiente.

Desde esa perspectiva, se puede identificar que el porcentaje mayoritario corresponde a aquellos que opinan que en la institución si hay presencia de las habilidades intrapersonales como capacidades de los gerentes de la Municipalidad de Chincheros; pero que estos están en rangos de bueno, regular y deficiente.

## Dimensión 2 de la V1: Habilidades interpersonales

**Tabla 7**

*Número de ocurrencias de las respuestas para la dimensión Habilidades Interpersonales*

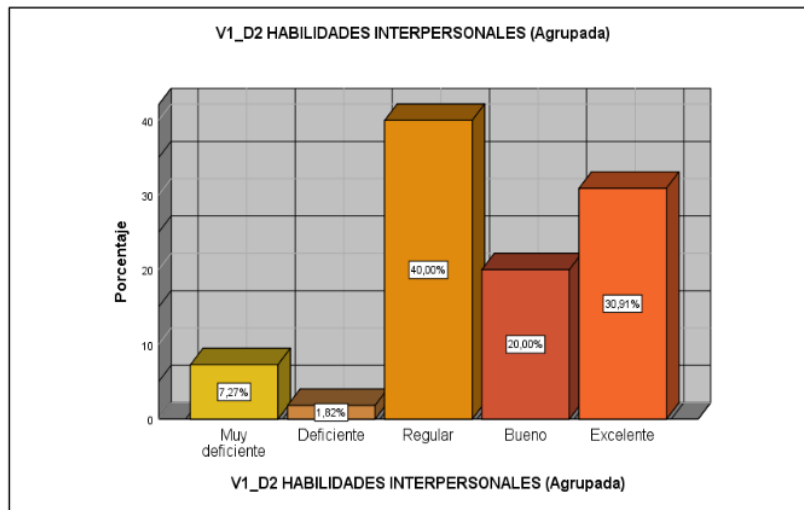
<b>V1_D2 HABILIDADES INTERPERSONALES (Agrupada)</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	4	7,3	7,3	7,3
Deficiente	1	1,8	1,8	9,1
<b>Regular</b>	<b>22</b>	<b>40,0</b>	40,0	49,1
Bueno	11	20,0	20,0	69,1
<b>Excelente</b>	<b>17</b>	<b>30,9</b>	30,9	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Recojo de datos con la encuesta

**Figura 3**

*Habilidades Interpersonales*

0



Fuente: Procesamiento de datos recolectados SPS V25.

La habilidad interpersonal que demuestran los gerentes de la Municipalidad de Chincheros que refiere a los indicadores de capacidad relacional y asertividad desde la captación <sup>17</sup> de los trabajadores, al observarse <sup>8</sup> la tabla 7 y figura 3; donde existe un grupo mayor por el orden del 40% de los encuestados (22 trabajadores) que responde que es regular, el segundo de los grupos en número de 30.9% (17 trabajadores) responde que es excelente, y el 20% (11 trabajadores) en sus respuestas indican que están en un nivel bueno.

Desde ese aspecto, es posible determinar que la gran mayoría del personal opinan favorablemente sobre la presencia de las competencias interpersonales como capacidades de los gerentes en la Municipalidad Chincheros para interrelacionarse entre todos.

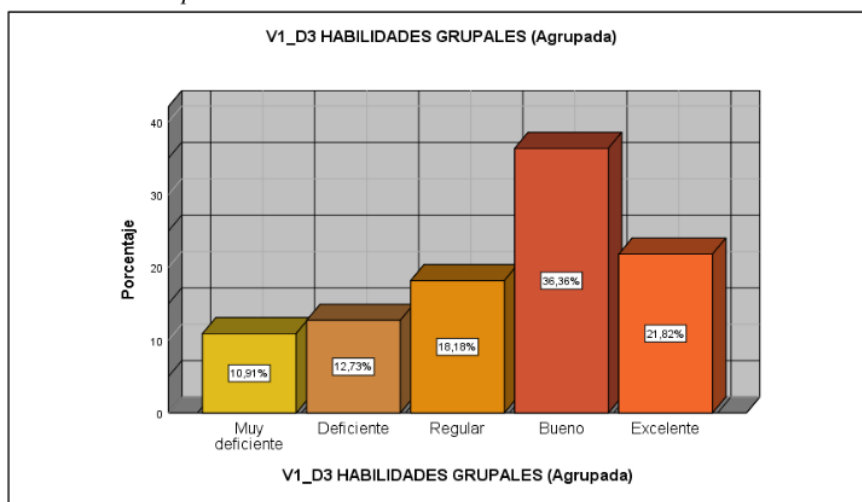
### Dimensión 3 de la V1: Habilidades grupales

**Tabla 8**

*Número de ocurrencias de las respuestas para la dimensión Habilidades Grupales*

<b>V1_D3 HABILIDADES GRUPALES (Agrupada)</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	6	10,9	10,9	10,9
Deficiente	7	12,7	12,7	23,6
Regular	10	18,2	18,2	41,8
<b>Bueno</b>	<b>20</b>	<b>36,4</b>	36,4	78,2
<b>Excelente</b>	<b>12</b>	<b>21,8</b>	21,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Recojo de datos con la encuesta

**Figura 4***Habilidades Grupales*

Fuente: Procesamiento de datos recolectados SPS V25

La habilidad grupal que demuestran los gerentes de la Municipalidad de Chincheros que refiere al indicador liderazgo desde la captación <sup>17</sup> de los trabajadores, al observar la tabla 8 y figura 4; donde existe un grupo mayor por el orden del 36,4% de los encuestados (20 trabajadores) responde que es bueno, el segundo de los grupos en número de 21,8% (12 trabajadores) responde que es excelente y el 18,2% (10 trabajadores) indica que está en un nivel regular.

Desde ese aspecto es posible determinar que la gran mayoría del personal opinan favorablemente sobre la presencia de las competencias interpersonales como capacidades de los gerentes en la Municipalidad Chincheros.



### 1.6. 5.1.2. Variable 2: TOMA DE DECISIONES

**Tabla 9**

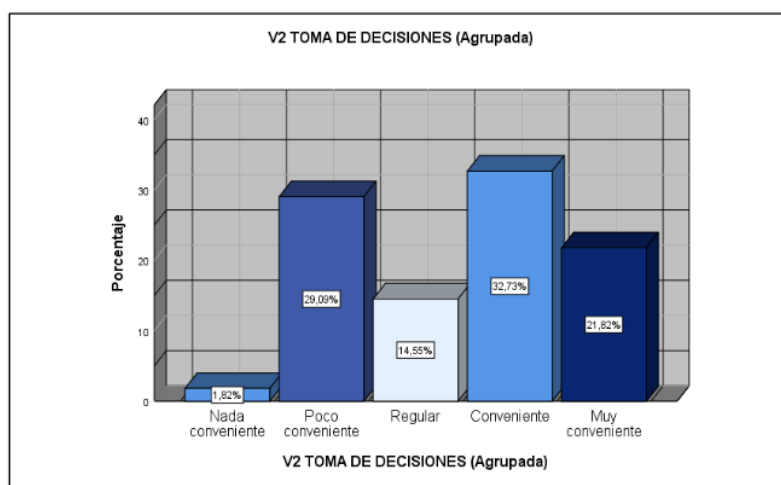
Número de ocurrencias de las respuestas para la variable *Toma de Decisiones*

<b>V2 TOMA DE DECISIONES (Agrupada)</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
	a	e	válido	acumulado
Nada conveniente	1	1,8	1,8	1,8
<b>Poco conveniente</b>	<b>16</b>	<b>29,1</b>	29,1	30,9
Regular	8	14,5	14,5	45,5
<b>Conveniente</b>	<b>18</b>	<b>32,7</b>	32,7	78,2
Muy conveniente	12	21,8	21,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Recajo de datos con la encuesta

**Figura 5**

*Toma de Decisiones*



Fuente: Procesamiento de datos recolectados SPS V25

El nivel de los gerentes de la manera de **tomar decisiones en la municipalidad desde la** captación **de los** trabajadores municipales, la tabla 9 y figura 5 demuestran, que existe un grupo mayor, por el orden del 32,7% de los encuestados (18 trabajadores) responde que es

conveniente, el segundo de los grupos en número de 29,1% (16 trabajadores) responde que es poco conveniente y el 21,8% (16 trabajadores) indica que es un nivel muy conveniente.

Desde ese aspecto, podemos inferir que un gran porcentaje de los gerentes del municipio poseen la capacidad para tomar decisiones; ya que las respuestas vertidas de la gran mayoría están en un nivel de conveniente y muy conveniente; es decir, gran parte de sus decisiones son acertadas y contribuyen al buen manejo de la Municipalidad de Chincheros.

### **Dimensiones variable: TOMA DE DECISIONES**

La conveniencia de las decisiones tomadas que poseen estos gerentes municipales se puede medir por lo que perciben los trabajadores acerca de cuanto los gerentes conocen el problema, planifican soluciones y las ejecutan, los cuales serán interpretados a partir de las tablas y graficas siguientes:

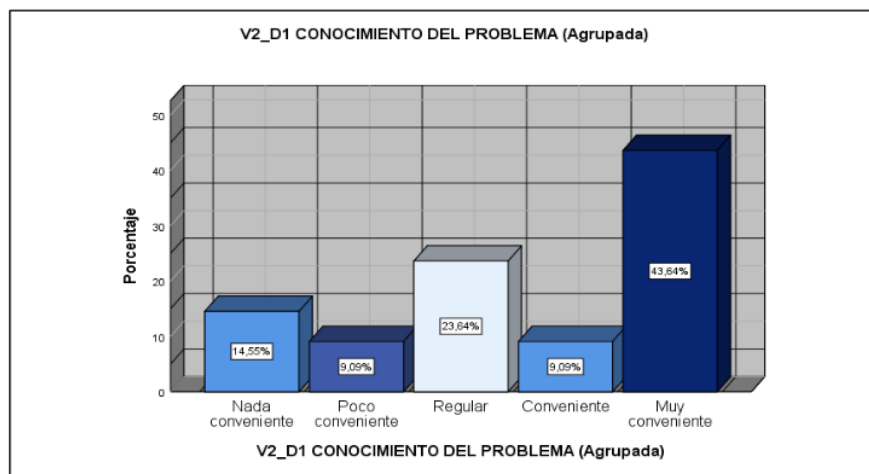
#### **Dimensión 1 de la V2: Conocimiento del problema**

**Tabla 10**

*Número de ocurrencias de las respuestas para la dimensión Conocimiento del problema*

<b>V2_D1 CONOCIMIENTO DEL PROBLEMA (Agrupada)</b>				
	<sup>20</sup> Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada conveniente	8	14,5	14,5	14,5
Poco conveniente	5	9,1	9,1	23,6
<b>Regular</b>	<b>13</b>	<b>23,6</b>	23,6	47,3
Conveniente	5	9,1	9,1	56,4
<b>Muy conveniente</b>	<b>24</b>	<b>43,6</b> <sup>4</sup>	43,6	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Recojo de datos con la encuesta

**Figura 6***Conocimiento del Problema*

**Fuente:** Procesamiento de datos recolectados SPS V25.

El conocimiento del problema que demuestran los gerentes de la Municipalidad de Chincheros que refiere al indicador advertir el problema e interpretar la situación problemática desde la impresión de trabajadores, al observarse la tabla 10 y figura 6; donde existe un grupo mayor por el orden del 43,6% de los encuestados (26 trabajadores) responde que es muy conveniente su conocimiento, el segundo de los grupos en número 23,6% (13 trabajadores) responde que es regular su conocimiento y el 14,5% (8 trabajadores) indica que es un nivel nada conveniente.

Desde ese aspecto, es posible determinar que la gran mayoría de los trabajadores opinan que para tomar decisiones los gerentes si se basan en el conocimiento del problema, pero todavía hay un porcentaje menor que no toma en cuenta este aspecto como se avizora en los resultados.

## Dimensión 2 de la V2: Planificación de soluciones

**Tabla 11**

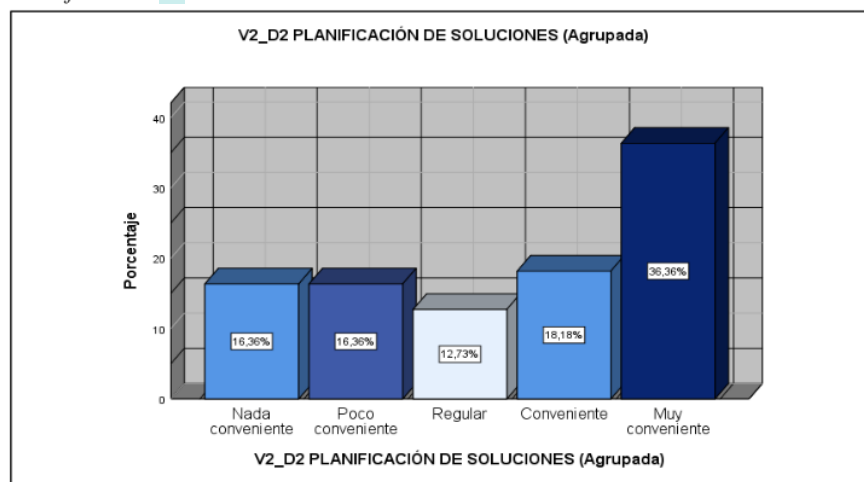
*Número de ocurrencias de las respuestas para la dimensión Planificación de soluciones*

<b>V2_D2 PLANIFICACIÓN DE SOLUCIONES (Agrupada)</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada conveniente	9	16,4	16,4	16,4
Poco conveniente	9	16,4	16,4	32,7
Regular	7	12,7	12,7	45,5
<b>Conveniente</b>	<b>10</b>	<b>18,2</b>	18,2	63,6
<b>Muy conveniente</b>	<b>20</b>	<b>36,4</b>	36,4	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Recojo de datos con la encuesta

**Figura 7**

*Planificación de soluciones*



Fuente: Procesamiento de datos recolectados SPS V25

La planificación de soluciones que demuestran los gerentes de la Municipalidad que refiere al indicador soluciones conocidas y que se diseñan, desde la impresión del trabajador edil. la tabla 11 y figura 7 describen a un grupo mayor, por el orden del 36,4% de los encuestados (20 trabajadores) responde que es muy conveniente, el segundo de los grupos en

número 18,2% (10 trabajadores) responde que es conveniente y el 16,4% (10 trabajadores) indica que es poco conveniente.

Desde ese aspecto, es posible determinar que la gran mayoría de los trabajadores opinan que para tomar decisiones los gerentes si se basan en la planificación de soluciones (30 trabajadores), pero todavía hay un porcentaje menor que no toma en cuenta este aspecto como se avizora en los resultados.

### Dimensión 3 de la V2: Ejecutar soluciones

**Tabla 12**

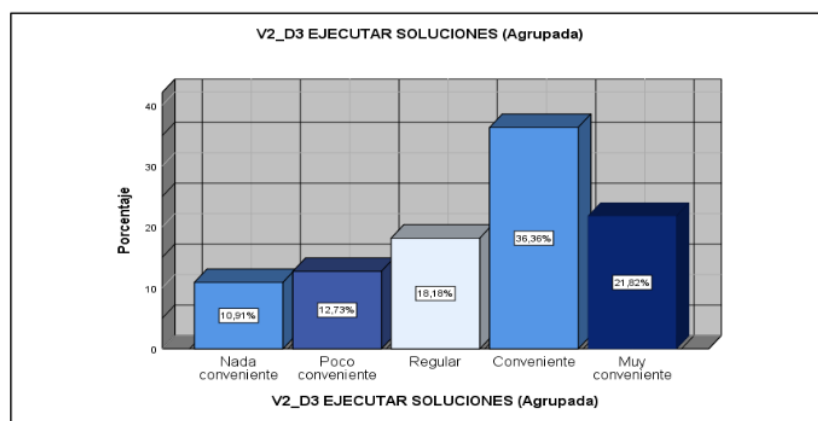
*Número de ocurrencias de las respuestas para la dimensión Ejecutar soluciones*

V2_D3 EJECUTAR SOLUCIONES (Agrupada)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada conveniente	6	10,9	10,9	10,9
Poco conveniente	7	12,7	12,7	23,6
Regular	10	18,2	18,2	41,8
<b>Conveniente</b>	<b>20</b>	<b>36,4</b>	36,4	78,2
<b>Muy conveniente</b>	<b>12</b>	<b>21,8</b>	21,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Recojo de datos con la encuesta

**Figura 8**

*Ejecutar soluciones*



Fuente: Procesamiento de datos recolectados SPS V25

La ejecución de soluciones que demuestran los gerentes de la Municipalidad de Chincheros, que refieren al indicador solución aceptada por los ejecutores, solución respaldada por los ejecutores, calcular los tiempos consecuentes para terminarlo y control de actividades de implementación, desde la impresión del trabajador edil, la tabla 12 y figura 8 describen un grupo mayor, por el orden del 36,4% de los encuestados (20 trabajadores) responde que es muy conveniente, el segundo de los grupos en número 21,8% (12 trabajadores) responde que es muy conveniente, el 18,2% (10 trabajadores) indica que es un nivel regular.

Desde ese aspecto, es posible precisar que la gran porción del personal opinan que los gerentes toman decisiones basados en la ejecución de soluciones que se plantearon, pero todavía hay un porcentaje menor que debería tomar en cuenta este aspecto como se avizora en los resultados.

## 5.2. Contraste de hipótesis

La ontrastación hipotética se elabora en concordancia a los problemas formulados, junto a objetivos investigativos; a partir de ello se procede a demostrar si la hipótesis nula o alterna son confirmadas o rechazadas, en el orden de general y específicos, el indicador que aclara esta situación es el Rho de Spearman (evaluador de hipótesis), coeficiente que fue cotejado con los rangos de valores de la tabla 4 (Niveles de correlación según el valor del coeficiente Rho).

### 5.2.1. Hipótesis general de la investigación

**H1:** Las habilidades directivas se relaciona positivamente con la toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros en el año 2018.

**H0:** Las habilidades directivas no se relaciona positivamente con la toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros en el año 2018.

**Tabla 13**

*Correlación entre las Habilidades Directivas y Toma de decisiones*

			V1 HABILIDADES DIRECTIVAS (Agrupada)	V2 TOMA DE DECISIONES (Agrupada)
Rho de Spearman	V1 HABILIDADES DIRECTIVAS (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	<b>0,670**</b>
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	55	55
	V2	Coefficiente de correlación	<b>0,670**</b>	1,000

TOMA DE	Sig. (bilateral)	0,000	.
DECISIONES	N	55	55
(Agrupada)			

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

Fuente: Procesamiento de datos recolectados SPS V25

La tabla 13, hace saber la significativa correlación, por tener un Sig. Bilateral de 0,01; consiguientemente, este resultado resulta tener un nivel de confianza del 99%. El Rho de 0,670\*\* se encuadra en la calificación de positiva moderada. En vista de ello, se desestima la hipótesis nula y se admite la hipótesis general: Las habilidades directivas se relaciona positivamente con la toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros.

## 5.2.2. Hipótesis específicas de la investigación

### Hipótesis específica 1: He1

**He1:** Las habilidades intrapersonales se relaciona positivamente con la toma decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros al año 2018.

**He0:** Las habilidades intrapersonales no se relaciona positivamente con la toma decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros al año 2018.

**Tabla 14**

*Correlación entre las habilidades intrapersonales y toma de decisiones*

	V1_D1 HABILIDADES INTRAPERSONALES (Agrupada)	V2 TOMA DE DECISIONES (Agrupada)
Rho de	1,000	0,682**
Spearman	!	0,000
	N	55



V2	16 Coeficiente de	0,682**	1,000
TOMA DE	correlación		
DECISIONES	Sig. (bilateral)	0,000	.
(Agrupada)	N	55	55

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

Fuente: Procesamiento de datos recolectados SPS V25

Esta tabla 14, hace saber la significativa correlación, por tener un Sig. Bilateral de 0,01; consiguientemente, este resultado resulta tener un nivel de confianza del 99%. El Rho de 0,0,682\*\* se encuadra en la calificación de positiva moderada. En vista de ello, se desestima la hipótesis nula y se admite la hipótesis específica 1: Las habilidades intrapersonales se relaciona positivamente con la toma de decisiones de los de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros.

### Hipótesis específica 2: He2

**He2:** Las habilidades interpersonales se relaciona positivamente con toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros al año 2018.

**He0:** Las habilidades interpersonales no se relaciona positivamente con toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros al año 2018.

**Tabla 15**

*Correlación entre las habilidades interpersonales y toma de decisiones*

	V1_D2 HABILIDADES INTERPERSONALES (Agrupada)		V1_D2 HABILIDADES INTERPERSONALES (Agrupada)	V2 TOMA DE DECISIONES (Agrupada)
Rho de Spearman	V1_D2 HABILIDADES INTERPERSONALES (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	0,603**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	55	55
	V2	Coeficiente de correlación	0,603**	1,000

<b>TOMA DE DECISIONES</b> (Agrupada)	Sig. (bilateral)	0,000	.
	N	55	55

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

Fuente: Procesamiento de datos recolectados SPS V25

Esta tabla 15, hace saber la significativa correlación, por tener un Sig. Bilateral de 0,01; consiguientemente, este resultado resulta tener un nivel de confianza del 99%. El Rho de 0,0, 0,603\*\* se encuadra en la calificación de positiva moderada. En vista de ello, se desestima la hipótesis nula y se admite la hipótesis específica 2: Las habilidades interpersonales se relaciona positivamente con la toma de decisiones de los de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros.

### Hipótesis específica 3: He3

**He3:** Las habilidades grupales se relaciona positivamente con la toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros al año 2018.

**He0:** Las habilidades grupales se relaciona positivamente con la toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros al año 2018.

**Tabla 16**

*Correlación entre las habilidades grupales y toma de decisiones*

			V1_D3 HABILIDADES GRUPALES (Agrupada)	V2 TOMA DE DECISIONES (Agrupada)
Rho de Spearman	V1_D3 HABILIDADES GRUPALES (Agrupada)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000   55	0,485** 0,000 55

V2	16 Coeficiente de	0,485**	1,000
TOMA DE	correlación		
DECISIONES	Sig. (bilateral)	0,000	.
(Agrupada)	N	55	55

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

Fuente: Procesamiento de datos recolectados SPS V25

Esta tabla 16, hace saber la significativa correlación, por tener un Sig. Biliteral de 0,01; consiguientemente, este resultado resulta tener un nivel de confianza del 99%. El Rho de 0,0, 0,485\*\* se encuadra en la calificación de positiva moderada. En vista de ello, se desestima la hipótesis nula y se admite la hipótesis específica 3: Las habilidades grupales se relaciona positivamente con la toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados investigativos se fundamentan en la teoría y principios <sup>1</sup> de las habilidades directivas y toma de decisiones, los mismos aspectos teóricos que fueron referenciados base en la para formulación de problemas y objetivos; se logró corroborar las hipótesis enunciadas, contextualizada en la Municipalidad Provincial de Chincheros en Apurímac, desde la perspectiva de los trabajadores ediles.

Por las afirmaciones precedentes, se presentan la comparación de los hallazgos en contrados en las pesquisas desarrolladas, junto a los antecedentes citados en el informe actual y sus teorías.

El resultado central que engloba la investigación, la correlación significativa, que acoge la hipótesis principal (general): Las habilidades directivas se relacionan de manera positiva con la toma de decisiones de los de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros. Al respecto en 2016, Pereda defiende la tesis doctoral <sup>32</sup> sobre: Análisis de las Habilidades Directivas estudio aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba, donde concluye que las habilidades de las personas y gerenciales representan una ventaja competitiva, para efectos del presente y enfrentar el futuro en donde todo es relativo (entorno cambiante) y permanente transformación. En la actualidad los entes públicos necesitan de la exhibición de las habilidades de los directivos, las mismas que ofrezcan desarrollar el mejor servicio al ciudadano.

Mintzberg, nos dice que las personas con ciertas habilidades de gestión también tienen muchos dotes de liderazgo. Desde ese aspecto los líderes organizacionales deben poder

acomodarse a los cambios<sup>8</sup> y comprender la historia, el entorno, la tecnología y a los colaboradores de la empresa. En ese entender el factor humano debe de ser observado, instruido, capacitado, evaluado y guiado para que funcione de una manera correcta la gerencia y se acople a los cambios y necesidades de una organización, en ese entendido será mejor la toma de decisiones, lo que reafirma el resultado obtenido en la investigación que se desarrolló en la Municipalidad Provincial de Chincheros, al determinar también que hay concordancia entre las competencias directivas y tomar decisiones; en este caso al no desarrollar estas habilidades, no se hace bien el trabajo.

Asimismo, en el año 2019, Quelcca defiende la tesis para título profesional de administrador sobre Las Habilidades Directivas en Los empleados públicos y su Incidencia en la Gestión Municipal del Distrito de Marangani-Cusco en el periodo 2017, determinó relación al objetivo general se halló que la correlación de Spearman entre habilidades de los gerentes y su toma de decisiones es alta: valor Rho: 0.701; lo que significa la correlación positiva entre variables; desde ese aspecto es posible argumentar que, si las habilidades directivas son buenas en la Municipalidad de Huaraz la toma de decisiones será efectiva, de manera contraria si el primero es deficiente influenciara en el otro negativamente..<sup>5</sup><sup>30</sup>

El resultado complementario primero, es la significativa correlación, que acoge la hipótesis 1 (específica): Las habilidades intrapersonales se relaciona positivamente con la toma decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros. Aquí encontramos, a Salazar (2018) investigó sobre habilidades directivas gerenciales y toma decisional en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz, sostiene que hay una correlación positiva, desde ese aspecto es posible argumentar que si las habilidades directivas son buenas en la Municipalidad de Huaraz la toma de decisiones será efectiva, de manera contraria si el

primero es deficiente influenciara en el otro negativamente, esto es concordante con los resultados encontrados la Municipalidad Provincial de Chincheros de asociación significativa. El resultado complementario segundo, es la significativa correlación, que acoge la hipótesis 2 (específica): Las habilidades interpersonales se relaciona positivamente se relacionan con tomar decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros. Pereda aquí también se refiere a que las gestiones de entidades publicas que posean en sus registros institucionales a funcionarios, integros, responsables, con capacidades; es decir que tengan y manejen acertadmanete las habilidades directivas y como personal tambien, poseerán ventajas diferenciadoras, que en el futuro representara su diferencia competitiva, demostrándose con certeza en esta afirmación esta relación.

Las bases científicas de la especialidad consideran a las habilidades (competencias) gerenciales (directivas) como el soporte fundamental para crear valor y desarrollar capacidad para competir organizacionalmente en la actualidad, estas bases permiten guiar y monitorear mejoras en la gestión de las instituciones. Lo que confirma lo encontrado en la prueba de hipótesis realziada

El resultado complementario tercero, es la significativa correlación, que acoge la hipótesis 2 (específica): Las habilidades grupales <sup>29</sup> se relaciona en la toma de decisiones de los decisores de manera positiva, en la Municipalidad Provincial de Chincheros. Este resultado es respaldado por Huamán (2019) investigó sobre habilidades gerenciales y su relación con el grado de satisfacción en el trabajo con el colaborador administrativo del municipio de la provincia de Abancay, donde establece la relación directa entre las variables en el contexto evaluado, el porcentaje expresa esa correlación, en un 83% lo manifiestan, calificado como un nivel de positiva alta.

Este investigador explica que las habilidades de los directivos repercuten en la mejora del desempeño laboral, por la toma de decisiones adecuada; caso contrario, si no realizamos algo para mejorar estas habilidades gerenciales los trabajadores no se desempeñarán adecuadamente, los gerentes no tendrán argumentos para la toma de decisiones apropiada y oportuna, esto en concordancia con los resultados encontrados en las pesquisas en la Municipalidad Provincial de Chincheros.

## CONCLUSIONES

1. Primera, significativa correlación, por tener un Sig. Bilateral de 0,01; consiguientemente, tiene un nivel de confianza del 99%. El Rho de 0,670\*\* se encuadra en la calificación de positiva moderada. En vista de ello, se desestima la hipótesis nula y se admite la hipótesis general: Las habilidades directivas se relaciona positivamente con la toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros, Si se mejoran las habilidades directivas se tomarán mejores decisiones en el municipio.
2. Segunda, significativa correlación, por tener un Sig. Bilateral de 0,01; consiguientemente, tiene un nivel de confianza del 99%. El Rho de 0,682\*\* se encuadra en la calificación de positiva moderada. En vista de ello, se desestima la hipótesis nula y se admite la hipótesis específica 1: Las habilidades intrapersonales se relaciona positivamente con la toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros, las mejores decisiones en el municipio son por las habilidades intrapersonales de sus gerentes.
3. Tercera, significativa correlación, por tener un Sig. Bilateral de 0,01; consiguientemente, tiene un nivel de confianza del 99%. El Rho de 0,670\*\* se encuadra en la calificación de positiva moderada. En vista de ello, se desestima la hipótesis nula y se admite la hipótesis específica 2: Las habilidades interpersonales se relaciona positivamente con la toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros, un buen nivel de habilidades interpersonales, permitirá una excelente toma de decisiones en el municipio.
4. Cuarta, significativa correlación, por tener un Sig. Bilateral de 0,01; consiguientemente, tiene un nivel de confianza del 99%. El Rho de 0,0,0,485\*\* se encuadra en la calificación de positiva moderada. En vista de ello, se desestima la hipótesis nula y se admite la



hipótesis específica 3: Las habilidades grupales <sup>1</sup> se relaciona positivamente con la toma de decisiones de los de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros, el mejor desempeño resultado de las decisiones acertadas, se asocia al buen nivel de habilidades grupales de los gerentes del municipio.

## RECOMENDACIONES

1. El alcalde y regidores deben inculcar una cultura que promueva el desarrollo <sup>2</sup> de las habilidades directivas de sus gerentes municipales, a través de un plan de capacitación que refuerce las habilidades intra e interpersonales, así como las habilidades grupales, para una acertada toma de decisiones.
2. Son las habilidades intrapersonales una de las bases de la correcta toma de decisiones gerenciales en la municipalidad; por lo que, es relevante que la capacitación potencie el autoconocimiento y manejo adecuado del estrés, que revierta en la eficiencia y el rendimiento permanente del personal.
3. El manejo de conflictos es uno de los aspectos fundamentales en el desempeño gerencial y forma parte de sus habilidades interpersonales; por ello, se debe incluir en la capacitación este tema, para la operatividad de las actividades por parte del personal y que es responsabilidad de los gerentes municipales.
4. Finalmente, el tema del trabajo de equipo como eje para el trabajo grupal, debe ser enseñado a todo el personal, en aras de mejorar el resultado de los trabajos encargados bajo esta modalidad y que los gerentes municipales deben promover.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Barrera, C. R. M., & Ortiz, R. C. (2000). *Habilidades y actitudes que deben ser incentivadas en la formación universitaria del contador público para conformar y desarrollar el trabajo en equipo*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Castillo, Clavero Ana María & Abad, Guerrero Isabel María (2004). *Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial*. Boletín Económico ICE,
- Conger, Jay. (1998). *“El líder carismático”*. Editorial McGraw-Hill. México
- Cuevas, P. V. E. (2014). *La toma de decisiones en la alta dirección a través de la inteligencia emocional como herramienta*. Universidad Autónoma de Querétaro.
- Drucker, Peter (1994). *“Gerencia para el futuro”*. Barcelona. grupo editorial Norma.
- Drucker, P., & Maciariello, J. (2006). *Drucker para todos los días. 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios*. (Editorial Norma, Ed.). Bogotá.
- Fincowsky, E. B. F. (2012). Toma de decisiones empresariales. *Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica Del Perú*, 6(11), 113–120. Retrieved from <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/457>
- Franklin Fincowsky, E. B. (2011). Toma de decisiones empresariales. Reseña de &quot; Comportamiento organizacional, enfoque para América Latina&quot; de Franklin, Enrique Benjamín y Krieger, Mario. *Contabilidad Y Negocios*, 6, 113–120. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281622820010>

- García, C. (2005). "*Plan de desarrollo de habilidades directivas*". Recuperado el 11 de noviembre de 2011. De <http://www.emagister.com/plan-desarrollo-habilidades-directivas-cursos-2312348.htm>
- Goleman, d. (1995). "*inteligencia emocional*". (new york, bantam).
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). "*Metodología de la Investigación*." (Mac Graw Hill, Ed.) (6ta ed.). México.
- Hontangas, P. (1994). "*Ajuste de habilidades en el ámbito laboral. Un estudio de la congruencia de habilidades persona-puesto: aplicación de dos métodos alternativos*".  
Tesis doctoral de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia (España).
- McClelland (1973) Testing for Competencies rather than intelligence. *American Psychologist*, 28,
- Mintzberg, H. (1989). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. (El Ateneo, Ed.). Buenos Aires.
- Murphy, K. (1988). "Psychological measurement. Abilities and skills". *International Review of Industrial and Organizational Psychology*". New York (EEUU).
- Olvera, Y., Domínguez, B., & Cruz, A. (2002). *Inteligencia emocional. Manual para profesionales en el ámbito industrial* (Plaza y Vá). México.
- Pazos, M. J. F. (2006). "*Estrategias de motivación para el desarrollo de los recursos humanos en los hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad de Cusco 2005*." Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Pereda, P. F. J. (2016). *Análisis de las Habilidades Directivas estudio aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba*. Universidad de Cordoba.
- Prieto, B. P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Universidad de Medellín.

- Quelcca, CH. W. (2019). *Las Habilidades Directivas en Los empleados públicos y su Incidencia en la Gestión Municipal del Distrito de Marangani-Cusco en el periodo 2017*". Universidad Nacional del Altiplano, Puno - Perú
- Rico, A. L. J. (2015). *Análisis de las habilidades gerenciales en la formación del estudiante de administración de la seguridad y salud ocupacional*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Robbins, Harvey y Findey, Michael (1999). **"Por qué fallan los equipos"**. Editorial Gránica. Trad. Adriana Oklander, Barcelona (España).
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. (P. P. Hall, Ed.) (8va ed.). México.
- Sánchez, C. H., & Reyes, M. C. (2009). *Metodología y Diseño en la Investigación Científica* (Cuarta). Visión Universitaria.
- Sanchez, H., Reyes, C., & Mejia, K. (2018). *Manual de terminos en investigacion científica, tecnologica y humanistica* (1°). file:///C:/Users/User/Downloads/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf
- <sup>1</sup> Spencer L. y S. Spencer 2003 *Competencias en el trabajo. Modelos para un rendimiento superior*. Papers de formación Municipal, Número 57.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. (Pearson Educación, Ed.) (Octava). México. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

**ANEXOS**

33 Anexo 1. Matriz de consistencia

Habilidades Directivas y Toma de Decisiones en la Municipalidad Provincial de Chincheros - 2018

Formulación del problema	Objetivo	Hipótesis	Variables e Indicadores	Población	Metodología
<p><b>PREG. GENÉRICA</b></p> <p>¿Cómo las habilidades directivas se relaciona con la toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros en el año 2018?</p>	<p><b>OBJ. GENERAL</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas con la toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros en el año 2018</p>	<p><b>HIPÓTESIS</b></p> <p>Las habilidades directivas se relaciona positivamente con la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Chincheros en el año 2018</p>	<p><b>V1. Habilidades directivas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Habilidades intrapersonales</li> <li>Habilidades interpersonales</li> <li>Habilidades grupales</li> </ol>	<p><b>Población</b></p> <p>Funcionarios y colaboradores de la Municipalidad de Chincheros al año 2018</p>	<p><b>Método General Científico</b></p> <p><b>Específico</b></p> <p>Met. Estadístico</p> <p>Met. Hipotético Deductivo</p> <p>Met. Analítico</p>
<p><b>PREG. ESPECÍFICAS</b></p> <p>¿Cómo las habilidades intrapersonales se relacionan con la toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros al año 2018?</p>	<p><b>OBJ. ESPECÍFICOS</b></p> <p>Establecer la relación que existe entre las habilidades intrapersonales con la toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros al año 2018</p>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>Las habilidades intrapersonales se relaciona positivamente con la toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros al año 2018</p>	<p><b>V2. Toma de decisiones</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento del problema</li> <li>Planificación de soluciones</li> <li>Ejecutar soluciones</li> </ol>	<p><b>Tamaño de la muestra</b></p> <p>55 colaboradores</p> <p>No Probabilístico-Intencionado</p>	<p><b>Tipo</b></p> <p>Básica</p> <p><b>Nivel</b></p> <p>Descriptivo</p> <p>Correlacional</p> <p><b>Diseño</b></p> <p>No experimental - transeccional</p> <p><b>Esquema</b></p> <pre> M ├── V1 └── V2 </pre>
<p>¿Cómo las habilidades interpersonales se relacionan con la toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros al año 2018?</p>	<p>Establecer la relación que existe entre las habilidades interpersonales con la toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros al año 2018</p>	<p>Las habilidades interpersonales se relaciona positivamente con toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros al año 2018</p>			
<p>¿Cómo las habilidades grupales se relacionan con la toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros al año 2018?</p>	<p>Establecer la relación que existe entre las habilidades grupales con la toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros al año 2018</p>	<p>Las habilidades grupales se relaciona positivamente con la toma de decisiones de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Chincheros al año 2018</p>			<p><b>Técnicas</b></p> <p>Encuesta</p> <p><b>Instrumentos</b></p> <p>Cuestionario</p>

**3** Anexo 2. Matriz de operación de las variables

**OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS**

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>Variable Independiente de Habilidades directivas</b>	Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. (Whetten & Cameron, 2011)	Se trata de una variable multidimensional de tres dimensiones cuyos indicadores ascienden a 6, los cuales serán sometidos a la escala de Likert.	1.1. Habilidades intrapersonales 1.2. Habilidades interpersonales 1.3. Habilidades grupales	1.1.1. Autoconocimiento emocional 1.1.2. Autosuficiencia 1.1.3. Flexibilidad 1.2.1. Capacidad relacional 1.2.2. Aserividad 1.3.1. Liderazgo	Escala ordinal de medición
<b>Variable Dependiente Toma de Decisiones</b>	La toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir. (Chiavenato, 2007)	Se trata de una variable multidimensional de tres dimensiones cuyos indicadores ascienden a 8, los cuales serán sometidos a la escala Likert.	1.1. Conocimiento del problema 1.2. Planificación de soluciones 1.3. Ejecutar soluciones	1.1.1. Advertir el problema 1.1.2. Interpretar la situación problemática 1.2.1. Soluciones conocidas 1.2.2. Soluciones que se diseñan 1.3.1. Solución aceptada por los ejecutores 1.3.2. Solución respaldada por los ejecutores 1.3.3. Calcular los tiempos consecuentes para culminarlo 1.3.4. Control de las actividades de implementación	Escala ordinal de medición



### Anexo 3. Matriz de operacionalización del instrumento

#### OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLES

##### OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable Independiente de Habilidades directivas (Whetten & Cameron, 2012)	Es el conjunto de competencias y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización.	Se trata de una variable multidimensional de tres dimensiones cuyos indicadores hacen a 6 las cuales serán sometidas a la escala de Likert.	1.1. Habilidades intrapersonales	1.1.1. Autoconocimiento emocional	Escala ordinal de medición
				1.1.2. Autosuficiencia	
				1.1.3. Flexibilidad	
			1.2. Habilidades interpersonales	1.2.1. Capacidad relacional	
				1.2.2. Asertividad	
			1.3. Habilidades grupales	1.3.1. Liderazgo	

##### OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE TOMA DE DECISIONES

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Variable Dependiente Toma de Decisiones (Chiabonato, 2007)	La toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir. (Chiabonato, 2007).	Se trata de una variable multidimensional de siete (03) dimensiones con ocho (8) indicadores los cuales serán sometidos a la escala Likert; (Siempre = 5, Casi siempre = 4, A veces = 3, Casi nunca = 2, Nunca = 1).	1.1. Conocimiento del problema	1.1.1. Advertir el problema	Escala ordinal de medición
				1.1.2. Interpretar la situación problemática	
			1.2. Planificación de soluciones	1.2.1. Soluciones conocidas	
				1.2.2. Soluciones que se diseñan	
			1.3. Comparar y evaluar soluciones alternativas	1.3.1. Solución aceptada por los ejecutores	
				1.3.2. Solución respaldada por los ejecutores	
				1.3.3. Calcular los tiempos consecuentes para terminarlos	
				1.3.4. Control de las actividades de implementación	

### Anexo 4. El instrumento



#### CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS



EDAD: 27 SEXO: M FECHA: 04/03/2020 HORA INICIO: 2:10pm HORA FINAL: 2:34pm

#### INSTRUCCIONES:

A continuación, le presentamos una serie de preguntas, las cuales tienen 5 alternativas: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2) y Nunca (1); marque con una "X" la alternativa que mejor describa la realidad.

**No hay respuestas malas, ni buenas; solo deseamos que sean lo más sinceros posibles para mayor objetividad del cuestionario y del trabajo que se realizara.**

N°	ITEMS	VALORACIÓN					TOTAL	PUNTAJE FINAL
		1	2	3	4	5		
<b>Habilidades Intrapersonales</b>								
1	El gerente, realiza sugerencias inusitadas para estimular a las personas a encontrar nuevas formas de resolver los problemas.				X			
2	El gerente, define el problema de múltiples maneras. No se limita a una sola definición de problema.				X			
3	El gerente, posee un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollados, que guían su comportamiento dentro de su área de trabajo.				X			
4	El gerente utiliza eficazmente los métodos de administración del tiempo, como conciencia del tiempo invertido, preparar una lista de asuntos pendientes y priorizar las tareas.				X			
5	El gerente, se vale de otros para cumplir eficazmente con sus tareas laborales.				X			
6	El gerente, es flexible al momento de enfrentar un problema, porque prueba diferentes métodos alternativos de solución y no solo se aboca a un solo método.				X			
7	El gerente, organiza oportunidades para que los colaboradores trabajen en sus ideas, fuera de las limitaciones de sus asignaciones laborales normales.				X			
<b>Habilidades Interpersonales</b>								
8	El gerente, ayuda a otros a reconocer y definir sus propios problemas, por medio de consultoría u orientación.				X			
9	El gerente, es honesto al brindar retroalimentación aun cuando esta pueda ser negativa.				X			
10	El gerente, transmite un interés genuino por el punto de vista de otras personas, aun cuando no está de acuerdo con ellas.			X				
11	El gerente, alienta a los nuevos colaboradores a respaldar los valores organizacionales importantes, con sus acciones y/ con sus palabras.				X			
12	El gerente, demuestra amabilidad, honestidad y sinceridad hacia los colaboradores de la organización.				X			
13	El gerente, utiliza como último recurso el despido de un colaborador, el cual mostró un desempeño o deficiente.		X					
<b>Habilidades Grupales</b>								
14	El gerente, se asegura de que los colaboradores tengan los recursos y apoyo necesario, para el éxito en sus labores cotidianas.				X			
15	El gerente, ayuda a los colaboradores a tener acceso a los recursos necesarios, recursos que no les pudo brindar directamente.				X			
16	El gerente, ayuda a formar los equipos de trabajo, para que los colaboradores se sientan cómodos y establece expectativas y objetivos claros.				X			
17	El gerente, conoce varias formas que ayuda a establecer relaciones firmes y cohesión entre los miembros del equipo de trabajo.			X				
18	El gerente, transmite energía positiva hacia los colaboradores al momento de interactuar con estos.			X				
19	El gerente, mantiene altos estándares de desempeño, y guía para que los colaboradores también lo realicen.			X				
20	El gerente, hace hincapié en construir las fortalezas de los colaboradores y no solo resalta sus debilidades.				X			



## CUESTIONARIO SOBRE TOMA DE DECISIONES



EDAD: 27 SEXO: M FECHA: 04/03/2020 HORA INICIO: 2:10pm HORA FINAL: 2:34 pm

### INSTRUCCIONES:

A continuación, le presentamos una serie de preguntas, las cuales tienen 5 alternativas: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2) y Nunca (1); marque con una "X" la alternativa que mejor describa la realidad.

**No hay respuestas malas, ni buenas; solo deseamos que sean lo más sinceros posibles para mayor objetividad del cuestionario y del trabajo que se realizara.**

N°	ITEMS	VALORACION					TOTAL	PUNTAJE FINAL
		1	2	3	4	5		
<b>Conocimiento del problema</b>								
1	El gerente, cuando reconoce un problema, identifica alternativas para intentar solucionarlo.					X		
2	El gerente, al reconocer el problema, reflexiona sobre las causas que lo provocaron.			X				
3	El gerente, tiene la capacidad de definir el problema o problemas de diferentes maneras.				X			
4	El gerente, tiene claro las metas y objetivos al momento de resolver un problema.				X			
5	El gerente posee conocimiento y experiencia acerca de cómo resolver un problema y plantear nuevos proyectos.				X			
6	El gerente, en la planificación ha advertido las posibles situaciones problemáticas, la estructura adecuadamente y lo ejecuta sin interrumpir las metas.			X				
<b>Planificación de soluciones</b>								
7	El gerente, frente a ciertas situaciones, medita y busca diversas alternativas de solución.				X			
8	El gerente, pone a disposición de los colaboradores, recursos para el cumplimiento de las tareas programadas.				X			
9	El gerente, se plantea los posibles riesgos y beneficios que trae consigo decidir por una alternativa.					X		
10	El gerente, es capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus problemas, por medio de sugerencias.					X		
11	El gerente, promueve a que los colaboradores sean responsables de sus planteamientos o puntos de vista, cuando se utilizan las frases como "he decidido" en vez de "han decidido".			X				
12	El gerente, evalúa los resultados de las acciones realizadas para comprobar su efectividad.					X		
<b>Ejecutar soluciones</b>								
13	El gerente, analiza y estudia las consecuencias de las alternativas a decidir.					X		
14	El gerente, evalúa los costos de las alternativas a decidir.					X		
15	El gerente, evalúa la situación, esto incluye resúmenes internos para indicar el progreso operativo.			X				
16	El gerente, asigna las tareas a los colaboradores de manera equitativa, de tal forma que se reduzca la carga laboral.					X		
17	El gerente, trabaja sobre las relaciones de coordinación entre el nivel administrativo y operativo, para el cumplimiento de las tareas y objetivos.					X		
18	En las decisiones operativas organizacionales, se le permite presentar enfoques internos y externos.					X		
19	Es fácil identificar las cualidades que caracterizan a los gerentes, por su forma de pensar, actuar, mandar, dirigir o gobernar.					X		
20	Tiene acceso a un manual de instrucciones institucional, para el desarrollo digno de sus labores.				X			



## Anexo 5. Confiabilidad y validez del instrumento

### ALFA DE CRONBACH

#### Fiabilidad de instrumento Habilidades Directivas (V1)

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,835	20

#### Fiabilidad de instrumento Toma de Decisiones (V2)

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,833	20

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** lista de cotejo para evaluar HABILIDADES DIRECTIVAS Y TOMA DE DECISIONES

**OBJETIVO:** Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas con la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Chincheros

**DIRIGIDO A:** A los colaboradores

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR DEL INSTRUMENTO:** Lic. Gutierrez Meza Fredi Paul

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Lic. en Administración

**VALORACIÓN:**

<del>Muy bueno</del>	Bueno	Regular	Malo
----------------------	-------	---------	------

FIRMA DEL EVALUADOR



Lic. Fredi Paul Gutiérrez Meza  
Docente F.C.A.G.  
E.A.P. Administración y Sistemas

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** lista de cotejo para evaluar HABILIDADES DIRECTIVAS Y TOMA DE DECISIONES

**OBJETIVO:** Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas con la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Chincheros

**DIRIGIDO A:** A los colaboradores

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR DEL INSTRUMENTO:** Rodríguez Rojas Neil Alvin

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Mg. en Administración

**VALORACIÓN:**

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

  
 FIRMA DEL EVALUADOR

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** lista de cotejo para evaluar HABILIDADES DIRECTIVAS

**OBJETIVO:** Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas con la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Chincheros

**DIRIGIDO A:** A los colaboradores

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR DEL INSTRUMENTO:** MARTINEZ VITOR PAUL

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** MAESTRO

**VALORACIÓN:**

<del>Muy bueno</del>	Bueno	Regular	Malo
----------------------	-------	---------	------

  
 FIRMA DEL EVALUADOR



44	5	4	5	5	2	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5		
45	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	5	3	5	5	4	3	4	5	4	4	4	3	5	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	5	4	3	4	5	4	
46	2	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	5	5	2	5	4	5	4	5	4	5	3	3	4	4	5	4			
47	1	3	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
48	5	4	5	5	4	3	3	3	4	3	3	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5
49	4	4	5	5	4	5	3	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	5	5	5	2	5	5	5	4	4	4	4	4	
50	4	4	3	4	3	2	5	4	2	3	2	5	3	2	5	3	3	3	2	3	5	5	4	5	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	5	3	3	2	3		
51	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5			
52	3	5	5	4	1	4	4	5	4	3	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	
53	2	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	
54	5	5	5	4	1	4	4	5	4	3	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	
55	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	

**Anexo 7. Consentimiento informado**



**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**“AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD”**

Huancayo, 02 de octubre del 2020.

**Señor: Ing. Nilo Najarro Rojas**  
**Alcalde de la Municipalidad Provincial de Chincheros**

**Presente.-**

Por la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno a nombre de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes; luego para manifestarle que estamos desarrollando la tesis intitulada: **HABILIDADES DIRECTIVAS Y TOMA DE DECISIONES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHINCHEROS**; por lo que conocedores de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicitamos su colaboración en permitirnos aplicar nuestro instrumento (cuestionario), que esta dirigido al personal jerárquico y colaboradores administrativos.

Agradeciendo por anticipado su gentil colaboración como experto, nos suscribimos de ustedes.

**Atentamente.**

**Bach. Lorena I. Farroñan Punil**  
**DNI: 71928257**



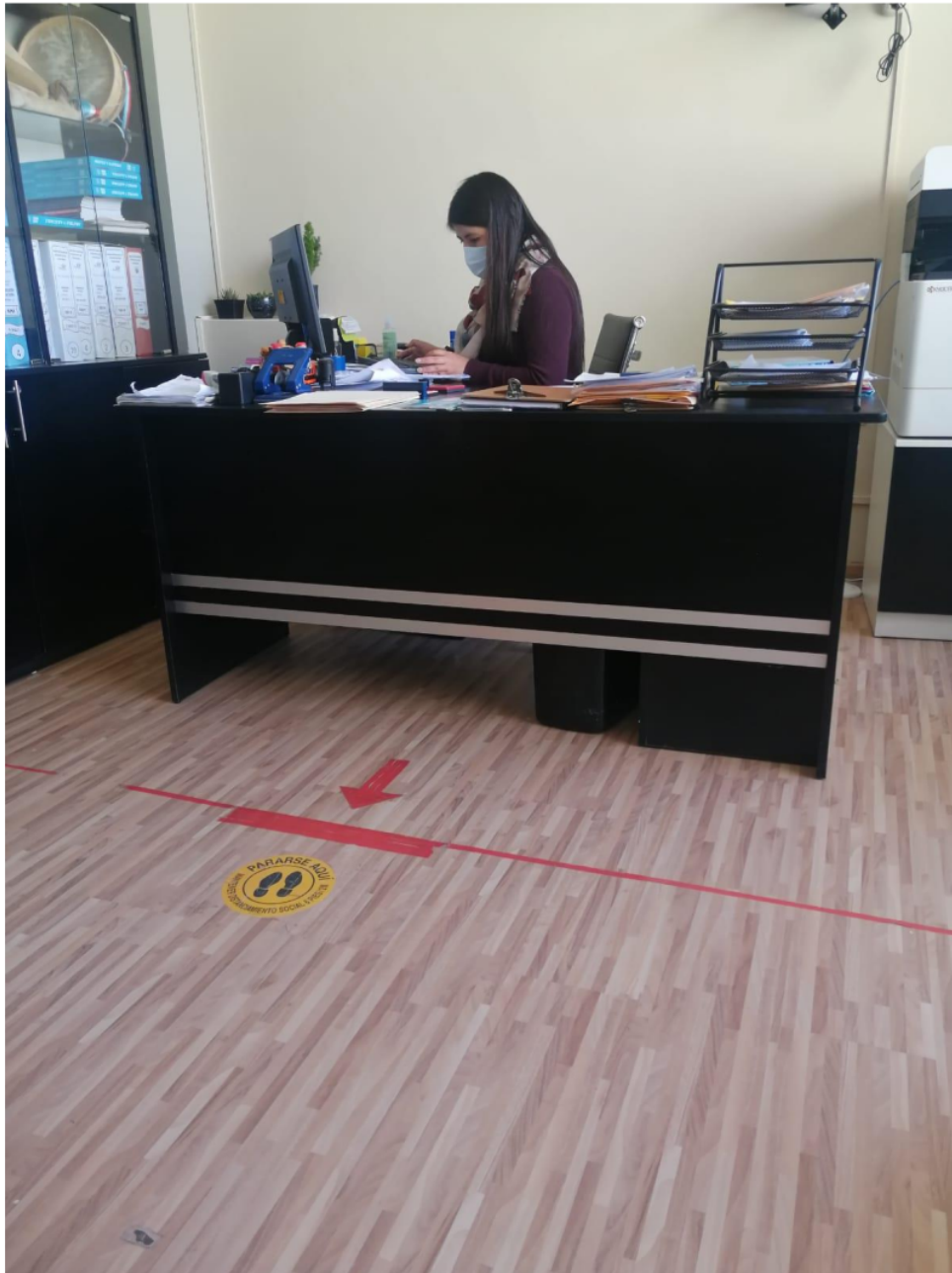
APROBADO PA  
 SU EJECUCIÓN

**Adjunto:**

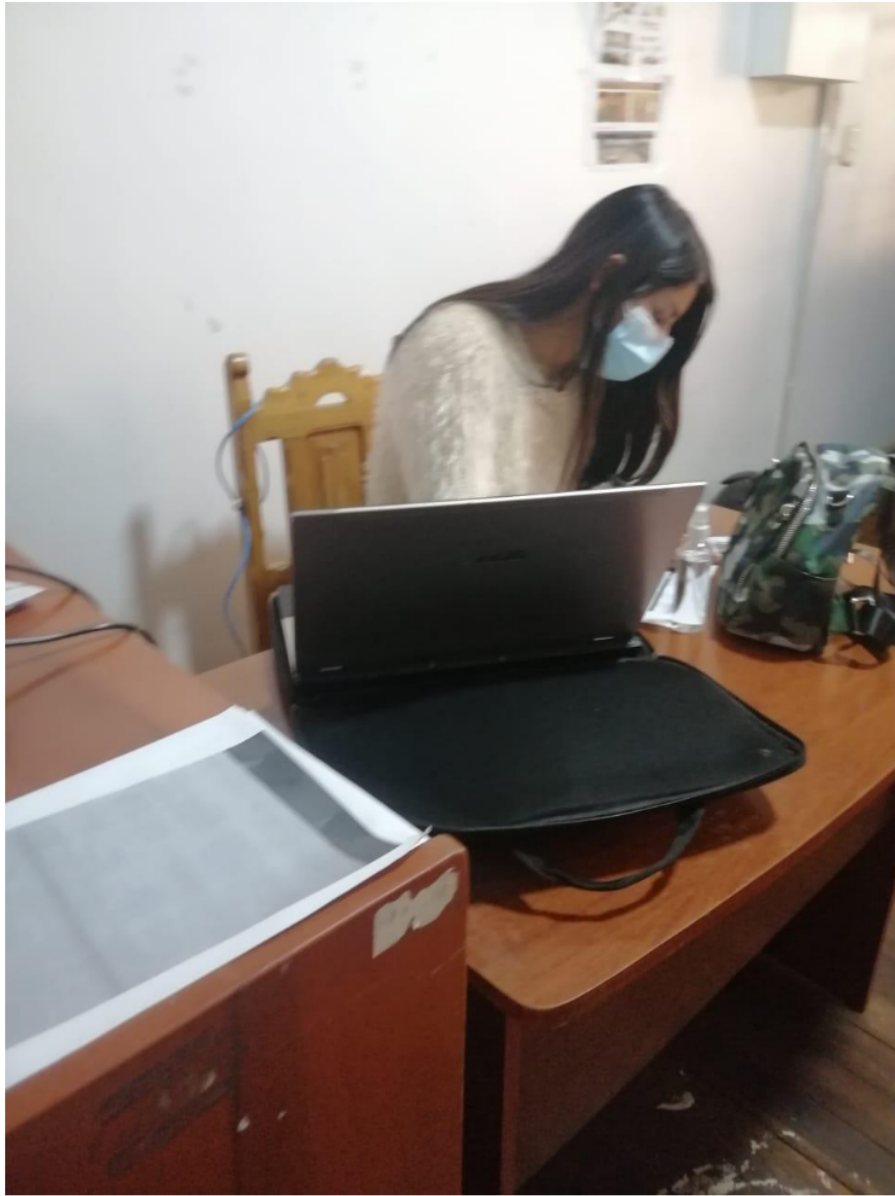
1. Matriz de consistencia.
2. Operacionalización de variables.
3. Instrumentos de investigación.
4. Ficha de juicio de experto



**Anexo 8. Fotos de la aplicación del instrumento**















# Habilidades directivas y toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Chincheros – 2018

## INFORME DE ORIGINALIDAD

26%

INDICE DE SIMILITUD

26%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1

[repositorio.ucv.edu.pe](http://repositorio.ucv.edu.pe)

Fuente de Internet

4%

2

[repositorio.unjbg.edu.pe](http://repositorio.unjbg.edu.pe)

Fuente de Internet

3%

3

[repositorio.upla.edu.pe](http://repositorio.upla.edu.pe)

Fuente de Internet

2%

4

[repositorio.uap.edu.pe](http://repositorio.uap.edu.pe)

Fuente de Internet

2%

5

[repositorio.unap.edu.pe](http://repositorio.unap.edu.pe)

Fuente de Internet

2%

6

[hdl.handle.net](http://hdl.handle.net)

Fuente de Internet

2%

7

[www.repositorio.upla.edu.pe](http://www.repositorio.upla.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

8

[repositorio.unh.edu.pe](http://repositorio.unh.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

9

[repositorio.unemi.edu.ec](http://repositorio.unemi.edu.ec)

Fuente de Internet

1 %

10

[repositorio.cuc.edu.co](http://repositorio.cuc.edu.co)

Fuente de Internet

1 %

11

[biblioteca.uteg.edu.ec](http://biblioteca.uteg.edu.ec)

Fuente de Internet

1 %

12

[tesis.usat.edu.pe](http://tesis.usat.edu.pe)

Fuente de Internet

1 %

13

[habilidades.top](http://habilidades.top)

Fuente de Internet

1 %

14

[www.questionpro.com](http://www.questionpro.com)

Fuente de Internet

1 %

15

[repositorio.unfv.edu.pe](http://repositorio.unfv.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

16

[repositorio.unsa.edu.pe](http://repositorio.unsa.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

17

[repositorio.unajma.edu.pe](http://repositorio.unajma.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

18

[ricardoalberto23.blogspot.com](http://ricardoalberto23.blogspot.com)

Fuente de Internet

<1 %

19

[repositorio.unc.edu.pe](http://repositorio.unc.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

20

[repositorio.upci.edu.pe](http://repositorio.upci.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %



21	<a href="http://repositorio.une.edu.pe">repositorio.une.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
22	<a href="http://1library.co">1library.co</a> Fuente de Internet	<1 %
23	<a href="http://blog.grupo-pya.com">blog.grupo-pya.com</a> Fuente de Internet	<1 %
24	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1 %
25	<a href="http://www.edu.xunta.gal">www.edu.xunta.gal</a> Fuente de Internet	<1 %
26	<a href="http://uvegmaehdeasap21005623.blogspot.com">uvegmaehdeasap21005623.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
27	<a href="http://repositorio.uigv.edu.pe">repositorio.uigv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
28	<a href="http://repositorio.uandina.edu.pe">repositorio.uandina.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
29	<a href="http://produccioncientificaluz.org">produccioncientificaluz.org</a> Fuente de Internet	<1 %
30	<a href="http://repositorio.uladech.edu.pe">repositorio.uladech.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
31	<a href="http://dspace.tdea.edu.co">dspace.tdea.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
32	<a href="http://repositorio.uncp.edu.pe">repositorio.uncp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %

33 [repositorio.untumbes.edu.pe](http://repositorio.untumbes.edu.pe) <1 %  
Fuente de Internet

---

34 [es.slideshare.net](http://es.slideshare.net) <1 %  
Fuente de Internet

---

35 [fundamentosequipo9.blogspot.com](http://fundamentosequipo9.blogspot.com) <1 %  
Fuente de Internet

---

36 [renati.sunedu.gob.pe](http://renati.sunedu.gob.pe) <1 %  
Fuente de Internet

---

37 [repositorio.autonomadeica.edu.pe](http://repositorio.autonomadeica.edu.pe) <1 %  
Fuente de Internet

---

Excluir citas      Activo

Excluir coincidencias < 20 words

Excluir bibliografía      Activo