



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Inteligencia emocional y toma de decisiones de los trabajadores de la  
Municipalidad de Huaral, 2021

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

**AUTORA:**

Ingar Ortiz, Marilyn Daysi (ORCID: 0000-0001-6694-8193)

**ASESORA:**

Dra. Rojas Romero, Karin Corina (ORCID: 0000-0002-6867-0778)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión Organizacional

**LIMA – PERÚ**

**2021**

## **Dedicatoria**

Este trabajo se lo dedico a Dios por ser mi creador y para mi familia por la cual despierto motivada cada día, gracias por ser motivo más hermoso para seguir adelante, los amo.

### **Agradecimiento**

Un agradecimiento especial a la Universidad César Vallejo por apoyarme a cumplir una Meta más y seguir con mi carrera profesional que tanto amo, la administración.

A la Municipalidad de Huaral por haberme apoyado a la recolección de la información para hacer posible mi sueño profesional.

## Índice de contenidos

|   |      |
|---|------|
| Carátula  | i    |
| Dedicatoria   | ii   |
| Agradecimiento  | iii  |
| Índice de contenidos                                  | iv   |
| Índice de gráficos y figuras                          | vi   |
| Resumen   | vii  |
| Abstract  | viii |
| I. INTRODUCCIÓN                                       |      |
| II. MARCO TEÓRICO                                     | 5    |
| III. METODOLOGÍA                                      | 11   |
| III.1.Tipo y diseño de investigación                  | 11   |
| III.2.Variables y operacionalización                  | 11   |
| III.3.Población, muestra y muestreo.                  | 12   |
| III.4.Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 12   |
| III.5.Procedimiento                                   | 13   |
| III.6.Método de análisis de información               | 15   |
| III.7.Aspectos éticos                                 | 15   |
| IV. RESULTADOS  | 16   |
| V. DISCUSIÓN  | 30   |
| VI. CONCLUSIONES                                      | 35   |
| VII.RECOMENDACIONES                                   | 38   |
| REFERENCIA  | 40   |
| ANEXOS  | 45   |

## Índice de tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1 Estadística de fiabilidad para la variable inteligencia emocional                   | 14 |
| Tabla 2 Estadística de fiabilidad para la variable inteligencia emocional                   | 14 |
| Tabla 3. Frecuencias de la variable inteligencia emocional                                  | 16 |
| Tabla 4. Frecuencias de la dimensión manejo de las emociones                                | 17 |
| Tabla 5. Frecuencias de la dimensión motivarse a sí mismo                                   | 18 |
| Tabla 6. Frecuencias de la dimensión reconocer las emociones de los demás                   | 19 |
| Tabla 7. Frecuencias de la variable toma de decisiones                                      | 20 |
| Tabla 8. Cruce entre la variable inteligencia emocional y toma de decisiones                | 21 |
| Tabla 9. Cruce entre la D1 manejo de las emociones y la V. toma de decisiones               | 22 |
| Tabla 10. Cruce entre la D2 motivarse a sí mismo y la V. toma de decisiones                 | 23 |
| Tabla 11. Cruce entre la D3 reconocer las emociones de los demás y la V. toma de decisiones | 24 |
| Tabla 12. Prueba de normalidad para las variables y dimensiones                             | 25 |
| Tabla 13 Prueba de hipótesis general  | 26 |
| Tabla 14 Prueba de hipótesis específica 1   | 27 |
| Tabla 15 Prueba de hipótesis específica 2   | 28 |
| Tabla 16 Prueba de hipótesis específica 3   | 29 |

## Índice de gráficos y figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 Histograma de frecuencia de la variable inteligencia emocional                             | 16 |
| Figura 2 Histograma de frecuencia de la dimensión manejo de las emociones                           | 17 |
| Figura 3 Histograma de frecuencia de la dimensión motivarse a sí mismo                              | 18 |
| Figura 4 Histograma de frecuencia de la dimensión reconocer las emociones de los demás              | 19 |
| Figura 5 Histograma de frecuencia de la variable toma de decisiones                                 | 20 |
| Figura 6 Histograma del cruce de variables inteligencia emocional y toma de decisión                | 21 |
| Figura 7 Histograma del cruce de la D1 manejo de las emociones y V. toma de decisiones              | 22 |
| Figura 8 Histograma del cruce de la D2 motivarse a sí mismo y V. toma de decisiones                 | 23 |
| Figura 9 Histograma del cruce de la D3 reconocer las emociones de los demás y V. toma de decisiones | 24 |

## Resumen

La investigación que se desarrolló fue de tipo aplicada, diseño no experimental, correlacional y descriptiva de corte transversal, cuyo enfoque fue cuantitativo. Se aplicó el muestreo censal a la población conformada por 42 trabajadores entre los que teníamos a 13 gerentes y 29 subgerentes de la municipalidad, usando la encuesta como técnica para recoger los datos mediante el instrumento del cuestionario para cada variable de estudio, estructurado en 30 ítems para inteligencia emocional y 30 ítems para la toma de decisiones, los que se midieron con la escala de Likert. Después de aplicados los instrumentos se procesó los datos en el software estadístico Spss, que al ser analizados dio como resultado Rho de Spearman = 0,767 y un p valor de 0,000 ( $p < 0.05$ ) dando aceptación a la hipótesis alterna, a lo que se concluyó en que la inteligencia emocional se relaciona significativamente con la toma de decisiones de los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, 2021 siendo esta relación positiva considerable. Al finalizar se planteó las recomendaciones pertinentes para incrementar la inteligencia emocional en los gerentes y subgerentes, además, recomendando seguir los procesos formales de la toma de decisiones para tener mayor éxito en la gestión.

Palabras clave: Inteligencia emocional, toma de decisiones, emociones.

## **Abstract**

The research that was developed was of an applied type, non-experimental, correlational and descriptive cross-sectional design, whose approach was quantitative. Census sampling was applied to the population made up of 42 workers, among whom we had 13 managers and 29 assistant managers of the municipality, using the survey as a technique to collect data through the questionnaire instrument for each study variable, structured in 30 items for emotional intelligence and 30 items for decision making, which were measured with the Likert scale. After applying the instruments, the data was processed in the statistical software Spss, which when analyzed gave us Spearman's  $Rho = 0.767$  and a p value of 0.000 ( $p < 0.05$ ) giving acceptance to the alternative hypothesis, to which we concluded that emotional intelligence is significantly related to the decision-making of the workers of the Municipality of Huaral, 2021 being this considerable positive relationship. At the end, the pertinent recommendations were raised to increase emotional intelligence in managers and assistant managers, in addition, we recommend following the formal decision-making processes to be more successful in management.

Keywords: Emotional intelligence, decision making, emotions.

## I. INTRODUCCIÓN

A nivel mundial los seres humanos generan y expresan diferentes emociones pasando a ser la fuente de las acciones que tienen estos, para ello necesitan gestionar sus emociones tan igual como gestionan los procesos dentro de una empresa de forma eficiente, a ello se le denomina inteligencia emocional y hoy en día se hace necesario un adecuado manejo de las emociones y el dominio de habilidades blandas, más aun en el ámbito laboral porque interactúan con diversas personas de diferentes culturas y creencias, tal es así que según estadísticas mundiales se manifiesta que el 90% de los trabajadores son considerados mejores profesionales y poseen elevado nivel de inteligencia emocional (Gestión, 2018). Por su parte, la toma de decisiones se ejecuta en todo ámbito de la vida humana; pero en una empresa se torna un factor muy importante ya que de una decisión correcta y en su debido momento ayudará a cumplir con los objetivos empresariales y con ello al desarrollo y éxito de la institución.

A nivel internacional la toma de decisiones en situación de pandemia se torna aún más difícil porque las opciones de alternativas para la resolución de un problema se reducen y los gerentes deben tomar decisiones de forma más rápida, a su vez la consigna es no cometer errores por lo que el costo de ello sería muy elevado, Galup (2019) citado en (Red Forbes, 2020) sostuvo que solo en Estados Unidos un 14% de gerentes de la totalidad de organizaciones se muestran contentos con la rapidez en la que se toma la decisión, lo que para otros panoramas era diferente.

Cabe señalar que a nivel nacional el sistema de organización pública tienen perfiles de puesto que no contemplan requerimientos, donde se evalúa aspectos de niveles de inteligencia emocional, solo se requiere conocimientos y experiencias en el campo laboral, peor aún son los puestos gerenciales designados no bajo un perfil sino por cargos de confianza, caso que no sucede en empresas privadas donde reclutan a un personal que tenga niveles aceptables de inteligencia emocional y es Elera (2016, p 7) que en su estudio identificó que un 73.3% de los trabajadores del Banco de Crédito tuvieron un nivel muy aceptable de inteligencia emocional. Por otro lado, mencionamos a Salazar (2018), quien sostiene que para lograr el éxito en una organización depende mucho de la toma de decisiones que

haya efectuado, ya que de ello surge los planes, la gestión del talento humano, la rentabilización económica del capital, la solución a los problemas, entre otros en los cuales se da la razón de ser de las organizaciones.

En el contexto local, la Municipalidad de Huaral quien cuenta con 13 gerencias y 29 sub gerencias que se encuentran al servicio de la población y es precisamente en estos tiempo de covid-19 por encontrarse en un estado de emergencia ha entrado también en crisis al servicio de la población, por el que se debe lidiar no solo con los problemas comunes, sino con el avance del virus y ello hace que los gerentes como seres humanos se vean afectados emocionalmente al no encontrarse preparados para atender este tipo de emergencia sanitaria, logrando no tener el dominio de control de sí mismos, lo que impide tomar decisión con rapidez y eficiencia, donde se observa la inexistencia de estrategias que puedan apalear la situación, existe mucho temor por los gerentes en tomar la decisión ya que mucho dependerá de ello para lidiar luego con procesos administrativos que puedan perjudicar su reputación, a lo que el usuario genera sentimientos en contra al sentir que su entidad no los representa, los abandona y solo tienen personas incapaces en el puesto.

Los errores más usuales de falta de inteligencia emocional tiene que ver con los altos niveles de estrés que presentan, ante un llamado de atención por no haber realizado bien su trabajo sintiéndose enojados albergando sentimientos negativos y desmotivándose, si un usuario se queja de su trabajo se sienten ofendidos y atacados no queriendo mejorar; cuando deciden tardíamente ante la presión de respuestas, sus decisiones son imparciales y responden a intereses personales, no asumen las consecuencias de sus decisiones e incluso culpan al personal que tienen bajo su cargo, no realizan el debido seguimiento a la decisión que tomaron con la finalidad de poder hacer retroalimentación. Tomar una mala decisión en una Municipalidad ha generado que el servicio que se brinda sea cuestionado por el usuario insatisfecho por las gestiones de turno, representando incluso pérdidas de dinero y tiempo en proyectos mal ejecutados porque simplemente se decidió mal en a quién darle la buena pro de la ejecución, afectando la comunicación interna dentro de la municipalidad al perder los líderes la confianza e incluso hasta el respeto hacia sus superiores al demostrar inexperiencia o que sus decisiones son sesgadas por sus estados de ánimo.

Ante lo expuesto, este informe sostuvo como problema general al plantearse ¿Cómo se relaciona la inteligencia emocional y la toma de decisiones de los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, 2021?, asimismo como problema específico (1) ¿Cómo se relaciona el manejo de las emociones y la toma de decisiones de los trabajadores?, (2) ¿Cómo se relaciona el motivarse a sí mismo y la toma de decisiones de los trabajadores?, (3) ¿Cómo se relaciona el reconocer las emociones de los demás y la toma de decisiones de los trabajadores?.

El estudio se justificó teóricamente sobre las principales teorías que sirvieron de bases para explicar la relación que existía entre la inteligencia emocional y la toma de decisiones, según conceptualizaciones que permitieron un entendimiento mejor, donde se explica que la inteligencia emocional busca gestionar eficientemente las emociones del trabajador relacionándose con la adecuada toma de decisiones que ayudará al desarrollo institucional, ya que será tomada mediante procesos o mecanismos intuitivos dada por la experiencia. Metodológicamente se justificó en el diseño que tiene la investigación para la obtención de resultados obtenidos mediante instrumentos de recopilación de datos validados para luego ser interpretados; de manera práctica se justifica la investigación el logro de sus objetivos como la validación de sus hipótesis.

Socialmente el estudio se justificó mediante la relevancia que tiene para los 13 gerentes y 29 subgerentes de la Municipalidad de Huaral, quienes son los actores directos y de manera indirecta repercute en el beneficio social de todos aquellos usuarios que residen en la jurisdicción de la Provincia de Huaral que acuden a las gerencias para ser atendidos en sus necesidades ya que dichas gerencias se encargan de realizar funciones administrativas en las actividades relacionadas con su área.

Conllevando así a plantear el objetivo general que fue el de determinar la relación entre la inteligencia emocional y la toma de decisiones de los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, 2021. Además, de lograr los objetivos específicos (1) Determinar la relación entre el manejo de las emociones y la toma de decisiones de los trabajadores (2) Determinar la relación entre el motivarse a sí mismo y la toma de decisiones de los trabajadores, (3) Determinar la relación entre el reconocer las emociones de los demás y la toma de decisiones de los trabajadores.

Al mismo tiempo se planteó la hipótesis general de la investigación: La inteligencia emocional se relaciona significativamente con la toma de decisiones de los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, 2021, Asimismo las hipótesis específica (1) El manejo de las emociones se relaciona significativamente con la toma de decisiones de los trabajadores, (2) El motivarse así mismo se relaciona significativamente con la toma de decisiones de los trabajadores, (3) El reconocer las emociones de los demás se relaciona significativamente con la toma de decisiones de los trabajadores.

## II. Marco Teórico

En la búsqueda de antecedentes de carácter local no se han evidenciado trabajos enfocados a la inteligencia emocional en relación a la toma de decisiones, pero si han sido tratadas de manera independiente cada una de estas variables en la que Lagos (2018) buscó consignar la influencia que había entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones, aplicando un estudio no experimental, correlacional causal de enfoque mixto apoyándose en bases teóricas de Chiavenato (2015) y de Schermerhorn (2010), dónde aplico el instrumento de la encuesta a 23 trabajadores de la azucarera obteniendo como resultado un p valor del 0.000 y un nivel de correlación  $Rho = -0.612$ , estableciendo que si hay influencia pero de un nivel moderado y negativo. La investigación realizada por Lagos nos demuestra que las habilidades gerenciales influyen en la decisión y precisamente en esas habilidades se encuentran características de inteligencia emocional a lo que indirectamente ya se nos muestra que podría existir una relación con la decisión.

Sin embargo se observó a nivel nacional investigaciones como de Tucto (2019) que empleó investigación aplicada, cuantitativo y de nivel correlacional buscó la asociatividad entre la variable de inteligencia emocional con la toma de decisiones en una compañía privada en Comas, en la cual aplicó los instrumentos de levantamiento de datos a los 80 trabajadores, obteniendo resultados satisfactorios al determinar relación altamente positiva y significativa de  $\rho = 0.884$ , su investigación tuvo como base sólida los aportes de Bar On (1977) y los aportes de Gutierrez (2014). No obstante debemos mencionar la investigación de Hidalgo & Santillana (2019) que fue de tipo cuantitativa y de nivel correlacional, quienes usando como aportes teóricos a Goleman (1996) y a Simón (1964) buscaban determinar cómo se relacionaban las variables de inteligencia emocional con la de toma de decisiones en 50 gerentes de Pequeñas y micro empresas, donde concluyeron, gracias a los indicadores estadísticos de Rho de Spearman con un 0.953 y un  $p = 0.000$ , que si había una relación positiva muy fuerte y significativa ya que esta investigación demuestra que si hay relación entre las variables por lo que ya sienta las primeras bases que para nuestra realidad municipal también existiría dicha relación.

Además, en cuanto a investigaciones anteriores se consideró aquellos estudios de alcance internacional que aportaron a la investigación, y tal es el caso de Nasef, Abd-Eirhaman, & Hasanin (2018) que planteó como objetivo principal el evaluar que efecto causaba el programa de inteligencia emocional sobre los estilos de toma de decisiones que tenían los jefes aplicando una investigación cuasi experimental a los 57 trabajadores, recopilando datos mediante cuestionarios que se procesaron estadísticamente mediante chi cuadrado el cual arrojó como dato una correlación del 0.96, lo que se demuestra una relación significativa alta y positiva, todo lo trabajado se enriqueció por los aportes de otros investigadores como Salovey & Mayer (1992) y por Freshman & Rubino (2002). La investigación demostró que al tener un programa de inteligencia emocional mejoraría los estilos de toma de decisión aportando a la investigación que, si los gerentes tienen inteligencia emocional sus decisiones tendrían resultados óptimos.

Por otro lado Zaaroglu (2017) con su investigación relacional se planteó precisar la asociatividad existente con los niveles de la inteligencia emocional y la toma de decisiones de aquellos estudiantes más sobresalientes, para lo que aplico cuestionarios a 141 alumnos entre hombres y mujeres, los datos obtenidos los procesó estadísticamente mediante Kolmogorov – Smirnov y Pearson obteniendo como resultado la aceptación de la hipótesis alterna donde se determinó de manera positiva y significativa la correlación entre ambas variables, cabe mencionar que se apoyaron como base teórica en Yilmaz et al (2016) y en Deniz (2004) para construir los conocimientos pertinentes. Esta investigación aportó sosteniendo que a más elevado el nivel de inteligencia emocional mejor es la decisión.

Igualmente Ortega (2016) que buscó con su investigación no experimental, cuantitativa descriptiva el estudiar la correlación que hay entre la toma de decisiones y la inteligencia emocional que es parte de las gestiones estratégicas, aplicando dicho estudio a 100 empleados y obteniendo datos mediante 2 test, apoyados en bases teóricas como las planteadas por Goleman (2005) y por López, Pulido & Berrios (2014), los datos se procesaron estadísticamente para hallar la correlación con Pearson, logrando así validar su hipótesis y lograr determinar la relación positiva entre la toma de decisiones y la inteligencia emocional a un nivel alto. La investigación de Ortega aportó en tener como antecedente que hay mayor

probabilidad de que la hipótesis del investigador en el presente trabajo sea validada al ya demostrarse que si existe relación para el caso estudiado.

La conceptualización de las variables se desarrolló considerando los aportes pertinentes de investigadores y de material bibliográfico que ayudaron a construir el marco teórico.

Primera variable: *Inteligencia Emocional*, a lo que Goleman (2018) en su libro menciona que: La inteligencia emocional sobresale al coeficiente intelectual en los dominios blandos en los que el intelecto es menor para poder conseguir ser exitoso, es decir, en aquellos dominios en los que la habilidad de la autorregulación emocional y la empatía son definitorias ante las competencias estrictamente cognitivas. (p.16).

En estas últimas décadas el trabajador viene siendo sometido a niveles estresantes generados por la presión laboral y el entorno situacional, lo que hace que en muchas ocasiones pierda el control de sus emociones y con ello la pérdida de la racionalidad. Ante ello es que se toma mayor importancia a la inteligencia emocional; por lo que De la Cerna (2018) sostiene que es la competencia que goza el ser humano para reconocer, aceptar y sobre todo canalizar esas emociones y que no afecten a los objetivos que se quieran alcanzar, dirigiendo a conductas deseables.

Otras fuentes mencionan que la inteligencia emocional es entendida como la “agrupación de competencias que resuelven los problemas en relación a las emociones; como las emociones propias y las emociones de los otros (Alvarez & Pérez, 2009, p. 98).

Por otro lado, Ostrovsky (2005) sostuvo que la inteligencia emocional es: La agrupación de habilidades, competencias y actitudes que resuelven la conducta de un individuo ejerciendo control sobre su reaccionar, comunicar y sobre su estado mental. Precisamente son esos elementos que alteran la forma como se relaciona con otras personas e incluso de la relación intrapersonal que se tiene, no logrando afrontar el estrés, ni logrando el autocontrol, generando baja autoestima lo que le impedirá alcanzar el éxito (p.169)

De igual manera se tomó en cuenta lo dicho por Mayer y Salovey (como se citó en Lopez & Gonzales, 2005) que puntualizaron en que tiene que ver la I.E. con

los procesos que reconocen. Usan, comprenden y gestionan todas las emociones ya sean propias o ajenas que regularán el comportamiento. (p. 7).

De este planteamiento teórico es que se subdividió la variable en dimensiones como (a) manejo de las emociones donde se menciona es la capacidad para controlar sentimientos propios con la finalidad de expresarlos de manera adecuada teniendo conciencia de su emoción (Ostrovsky, 2005, p. 169).

De esta primera dimensión se fraccionaron en indicadores como: (a.1) controlar los sentimientos que se conceptualiza como el nivel idóneo de autocontrol evita que alguien haga rabietas cuando las cosas no salen como estaban planteadas (Li, 2017), otro indicador es (a.2) dominar impulsos que se refiere al control de los deseos o emociones que lleva a realizar algo de manera intempestiva y sin reflexión (Ferraz, 2020), siguiente indicador es la (a.3) toma de conciencia en la que se menciona que es el paso de lo inconsciente a lo consciente para que se asuma responsabilidades de sus actos y mayor compromiso a hacer lo correcto (Contreras, 2017), seguido tenemos otro indicador como la (a.4) responsabilidad de los actos que refiere a la preparación que el ser humano tiene para asumir las consecuencias de sus actos” (Fundación CANFRANC, 2012), siguiente indicador es la (a.5) reflexión antes de actuar que se entiende por ello como el pensar, analizar los pros y los contras que pueda tener la acción que el ser humano vaya a realizar (Liu Weimin, 2019).

En la dimensión dos tenemos a (b) la motivación a sí mismo en donde un sentimiento lleva a estimular un acto impulsando al individuo a realizar cosas que no creía ser capaz de hacerlo” (Ostrovsky, 2005, p. 169). Para un mejor desarrollo y posterior recopilación de datos se trabajó en diferentes indicadores, tales como: (b.1) *Actitud positiva* que son los actos cotidianos que se tiene para enfrentar las adversidades” (Thomas, 2006), el siguiente indicador es (b.2) *fijación de metas* es toda acción que se lleve a cabo para el cumplimiento de un propósito debidamente planteado (Molina, 1999), como otro indicador mencionaremos a (b.3) *actividades recreativas* como el conjunto de acciones con capacidad de crear e inventar (Lerma, 2001), siguiente indicador es (b.4) *automotivación* que refiere a darse motivación para afrontar los problemas adversos que se suscitan con la finalidad de encontrar la mejor solución para así conseguir el éxito mediante el cumplimiento de lo planteado” (Ostrovsky, 2005, p. 164), y por último tenemos (b.5) *perseverancia* que

es la lucha constante que el ser humano debe realizar sin importar las vicisitudes a las que se debe enfrentar (Román, s.f.).

Con respecto a la tercera dimensión el (c) reconocer *las emociones* de los demás el cual está relacionado con la empatía en la que una persona debe darse cuenta de las emociones que manifiestan aquellos que están dentro de su medio social (Ostrovsky, 2005, p. 169), y esta a su vez se subdividió en indicadores para un mayor análisis: (c.1) *Empatía* que es el darse cuenta de aquellas emociones o necesidades que expresan otros individuos, teniendo la capacidad de ponerse en su lugar para lograr entenderlos (Ostrovsky, 2005, p. 169), el siguiente indicador es (c.2) *altruismo* que es definido como la disposición humana manifestada en el comportamiento en la cual los individuos actúan a favor de sus semejantes desinteresadamente (Valdiney et al, 2016), tenemos a otro indicador el cual es (c.3) *escuchar* que se define como la disposición real por comprender al otro, sin buscar juzgarlo (Anda, 2015), el siguiente indicador es (c.4) *comprensión* que significa comprender y razonar acerca de las emociones (Ostrovsky, 2005, p. 168), como último indicador tenemos a (c.5) *sensibilidad* que es aquel ámbito de los afectos en los que la persona se deja llevar (Acosta, 2004)

Por otro lado, en la segunda variable: *Toma de decisiones*, se suele considerar como la palabra decisión como un sinónimo de conclusión pero, aunque estas realidades se puedan acercar hasta parecer coincidir, estas son distintas fundamentándose como lo menciona Rodríguez & Márquez (2015) la decisión es un proceso en el que se delibera e involucra la voluntad del decisor para efectuarla ya sea esta decisión programada o no programada, mientras que la conclusión es el raciocinio final. Pero como autor base se tomó a Daft (2011) que lo define como la sucesión de pasos que te lleva a reconocer y buscar la solución a los problemas (p.452). La toma de decisiones muchas veces es descrita como un circuito cerrado, por lo que Moody (2003) manifiesta que se inicia con tener conocimiento de un problema, seguido de un análisis del mismo, para concluir en una decisión.

La toma de decisiones es la decisión entre varias alternativas que están en el seno de la planeación. Para G. R. Terry (2002) es la elección con base en algún discernimiento de la conducta alternativa, derivada de dos o más posibilidades (p.25).

La toma de decisiones no es fácil de llevarse a cabo más aún porque se está en medio de un entorno cambiante, de información ambigua y sobre todo de puntos de vista en constante conflicto, por lo que Daft & Marcic (2006) sostiene que la toma de decisiones implica un esfuerzo de la real elección dado tanto antes como después (p. 187).

La variable toma de decisiones fue sub agrupado en 3 dimensiones, entre las que tenemos: (a) certeza, definido por Daft & Dorothy (2006) como decisiones certeras que se alimentaran de la disponibilidad de la información que la empresa proporcione (p.189).

Por otro lado, la dimensión (b) riesgo que Daft & Dorothy (2006) señalan que los resultados esperados son al azar muy a pesar de contar con buena información y de tener claras las metas (p.189).

Se tuvo a la dimensión (c) incertidumbre donde Daft & Dorothy (2006) sostienen que la información obtenida es inadecuada e incompleta lo que afecta en la decisión y que los resultados tendrán fallas porque se someterá a juicios personales (p.190).

### **III. METODOLOGÍA**

La investigación se desarrolló teniendo en consideración los procesos y técnicas metodológicas establecidas en la investigación científica, para lo que se detalló los siguientes puntos:

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

Todo estudio que requiera generar cambios en un determinado sector como para el caso de esta investigación que se realizó a los gerentes y subgerentes de la Municipalidad de Huaral, fue de tipo aplicada, ante lo que menciona Carrasco (2005) que es cuando se deslinda los propósitos prácticos inmediatos bien establecidos (p.43).

Para la presente investigación se consideró estudiar una investigación no experimental donde se analizó la realidad después del momento en el que tiene su ocurrencia, ante lo que Carrasco (2015) define que la investigación no experimental es aquellas cuyas variables no son manipuladas de manera intencional, sin poseer un grupo controlado que se someta a un experimento (p.71).

Dentro de los tipos de diseño no experimental se consideró para este caso el diseño transeccional o transversal, en el cual se usa en el estudio de hechos y fenómenos que suceden en la realidad bajo un tiempo dado (Carrasco, 2015, p.72)

#### **3.2. Variables y operacionalización**

Para el presente trabajo de investigación se conceptualizó y operacionalizó cada una de muestras variables.

Por una parte, se tuvo la Primera Variable bajo la conceptualización de *Inteligencia emocional*, Según Goleman (2018) en su libro menciona que la inteligencia emocional sobrepasa al coeficiente intelectual en los dominios blandos en los que el intelecto es menor para poder conseguir ser exitoso, es decir, en aquellos dominios en los que la habilidad tales como la autorregulación emocional y la empatía son más concluyentes que las competencias estrictamente cognitivas. (p.16).

La definición operacional al mismo tiempo se caracteriza por fundamentar el desarrollo de inteligencia emocional acerca de manejar las emociones, motivarse a sí mismo y reconocer las emociones de los demás.

Por otro lado, la Segunda Variable la conceptualización de *Toma de decisiones*, Según Daft & Marcic (2006) que en su libro sostiene que la toma de decisiones implica un esfuerzo de la real elección dado tanto antes como después (p. 187).

La definición operacional a la par se caracterizó fundamentalmente para desarrollar la toma de decisiones sobre la certeza, el riesgo y la incertidumbre.

### **3.3. Población, muestra y muestreo.**

La población se conformó por las 13 gerencias y 29 sub gerencias de la Municipalidad de Huaral el cuál fue un total de 42 personas, entre gerentes y subgerentes de diferentes áreas laborales, los cuales están distribuidos en las líneas de mando de la estructura orgánica. Ante ello Carrasco (2005) menciona que los elementos infinitos y finitos componen el universo, perteneciente a la población en asociación con la variable problema real de estudio, del cual se investiga (p. 236).

Hernández (2014) mencionó que la muestra es una representación de la población que es sub agrupada a la cual se le aplicarán los instrumentos de investigación para recolectar los datos que serán analizados (p. 165). Debido a la reducida población que conforman los gerentes y subgerentes de la Municipalidad de Huaral se vio por conveniente trabajar con la totalidad de la población, no siendo necesario subdividirlo en grupos de muestra, ya que en el trabajo de Ramírez (2018) donde se citó a López (1998) manifestó que el muestreo censal es cuando se hace necesario observar a toda la población y considerarlos como muestra (p. 40).

Esta investigación se realizó mediante el muestreo no probabilístico al tener que direccionar la muestra según las características y criterios que defina el investigador para poder analizarlas (Hernández, 2014, p. 189).

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para el caso de este estudio se usó la encuesta como una de las técnicas, ya que según lo señala Carrasco (2015) es considerada en la investigación como “una

técnica que sirve para recoger datos a través de cuestionamientos que se realiza al sujeto de estudio, datos que serán posteriormente analizados” (p.314).

El instrumento usado en la investigación fue el cuestionario que responde en atención a los indicadores que surgieron de las dimensiones que son parte de la inteligencia emocional y toma de decisiones. Será medido a través del escalamiento de Likert para registrar con precisión todos los datos obtenidos. Carrasco (2015) señala que la escala de Likert de forma estructurada mediante una medida ordinal presenta 5 ítems en forma de preposiciones positivas, neutral y negativas, en la que se le pide al sujeto de estudio expresen su opinión o actitud. (p.296)

La presente investigación tomó las preposiciones de: Definitivamente (5), Probablemente (4), Indeciso (3), Seguramente (2), Indefinitivamente (1)

### **3.5. Procedimiento**

En consecuencia con el estudio se identificó la problemática que asociaba a dos variables materia de estudio en la que se identificó que existía problemas en función a que el personal evidenciaba que los gerentes y subgerentes eran algunos muy emocionales y no racionales no pudiendo controlar factores como frustración y enojo, en algunos casos incluso la sobre confianza en ellos mismos por lo que al tomar una decisión no analizaban las alternativas dejándose llevar por su intuición sin corroborar incluso datos, para algunos casos eso funcionaba pero al ser cargos de confianza y no por meritocracia hacía que algunos designados no tuvieran experiencia previa por lo que sus decisiones en algunos casos eran erróneas con consecuencias graves a la municipalidad. Luego de identificada la realidad problemática se establece la población con la información brindada por la Municipalidad de Huaral quien a través de una carta autoriza la aplicación de la investigación mediante el uso de instrumentos de recolección de datos a los 42 gerentes y subgerentes, dicho instrumento fue el cuestionario estructurado en 30 preguntas por variable con una totalidad de 60 preguntas ajustadas a la realidad y sometidas para su validación al juicio de expertos.

La validez según Carrasco (2015) consiste en medir objetivamente cumpliendo con exactitud y esmero aquello que se desea cuantificar (p.336). Los datos que serán obtenidos pasaron por el análisis que nos permitirán determinar el

nivel de asociatividad existente entre las variables de estudio, para luego proponer recomendaciones y exponer las conclusiones a las que el investigador llegó.

Por otro lado, estadísticamente los instrumentos fueron procesados con una prueba piloto en el SPSS para determinar el grado de confiabilidad, a lo que se usó el estadígrafo de Alfa de Cronbach a lo que se refiere como la media que se alcanza de las correlaciones al dividirla en mitades que calcula la consistencia interna (Quero, 2010, p.250).

*Confiabilidad Variable 1: Inteligencia emocional.*

Como resultado de Alfa de Cronbach para la herramienta de la variable inteligencia emocional conformado por 30 ítems nos dio un resultado al 0.780, determinando así que este instrumento fue altamente confiable para su aplicación.

**Tabla 1**

*Estadísticas de fiabilidad de la variable inteligencia emocional*

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,780             | 30             |

*Nota:* Elaboración propia

*Confiabilidad Variable 2: Toma de decisiones.*

Como resultado de Alfa de Cronbach para el instrumento de la variable toma de decisiones conformado por 30 ítems nos dio un resultado al 0.779, determinando así que este instrumento fue altamente confiable para su aplicación.

**Tabla 2**

*Estadísticas de fiabilidad de la variable toma de decisiones*

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,779             | 30             |

*Nota:* Elaboración propia

### **3.6. Método de análisis de información**

Una vez recogida la información que se obtuvo de las 42 personas entre gerentes y subgerentes de la Municipalidad de Huaral, ello mediante las respuestas expresadas en los cuestionarios, el cual fueron debidamente estructurados, se procedió a confeccionar la base de datos de cada variable utilizando el MS Excel 2020 para posteriormente ser analizado de manera descriptiva mediante tablas obtenidas del paquete de datos de IBM como es el SPSS versión 25. Los datos se agruparon en tablas de cálculos según 3 niveles o rangos de los cuales se obtuvieron resultados en frecuencias y porcentajes que fueron debidamente interpretados para una mejor comprensión.

Además, se procesó el análisis inferencial utilizando el estadístico Rho de Spearman para contrastar las hipótesis generales y específicas.

### **3.7. Aspectos éticos**

El estudio buscó generar valor y aportes importantes para la Municipalidad de Huaral el cual se llevó a cabo mediante la normativa ética y los criterios de conducta del investigador, respetando la información vertida por la población sin alteración de sus respuestas, se respetará el derecho de autor referenciándolos debidamente a lo que obtuvimos un 15% de grado de similitud lo que indicó que la investigación es de propiedad intelectual del investigador. Además, se aplicó los lineamientos establecidos según normas APA séptima edición para un mayor orden en la organización y presentación del informe.

#### IV. RESULTADOS

Al ser aplicados los instrumentos para la obtención de la información cuantitativa se hallaron resultados, los que mostramos a continuación mediante tablas y figuras de carácter estadístico:

**Tabla 3.**

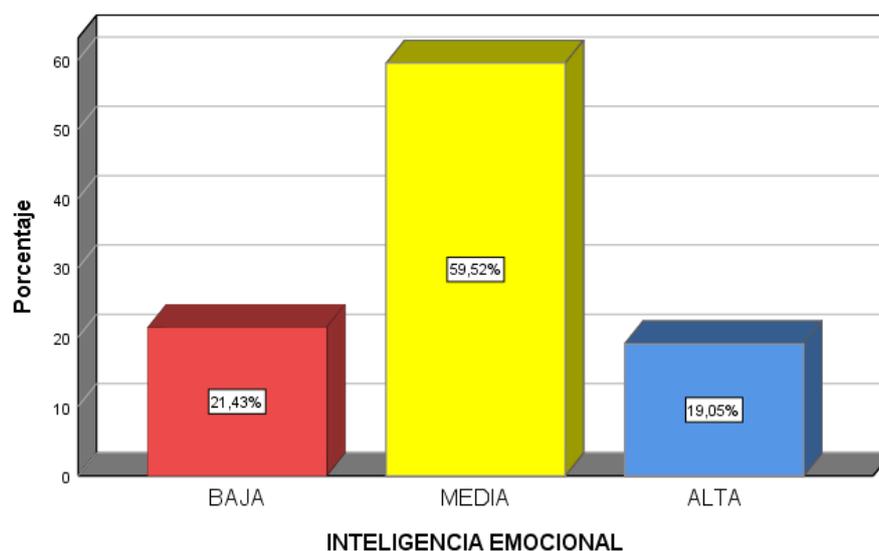
*Frecuencias de la variable inteligencia emocional*

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Baja  | 9          | 21,4       | 21,4              | 21,4                 |
|        | Media | 25         | 59,5       | 59,5              | 81,0                 |
|        | Alta  | 8          | 19,0       | 19,0              | 100,0                |
|        | Total | 42         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Nota:* Elaboración propia

**Figura 1.**

*Histograma de frecuencia de la variable inteligencia emocional*



*Nota.* En la siguiente tabla 3 y figura 1, los resultados obtenidos acorde a la apreciación de los 13 gerentes y 29 subgerentes encuestados indicaron que el 59.52% respondió que la variable inteligencia emocional se encuentra en un nivel medio en los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, mientras que el 21.43% expresó que en un nivel bajo y el 19.05% señaló que en un nivel alto.

**Tabla 4.**

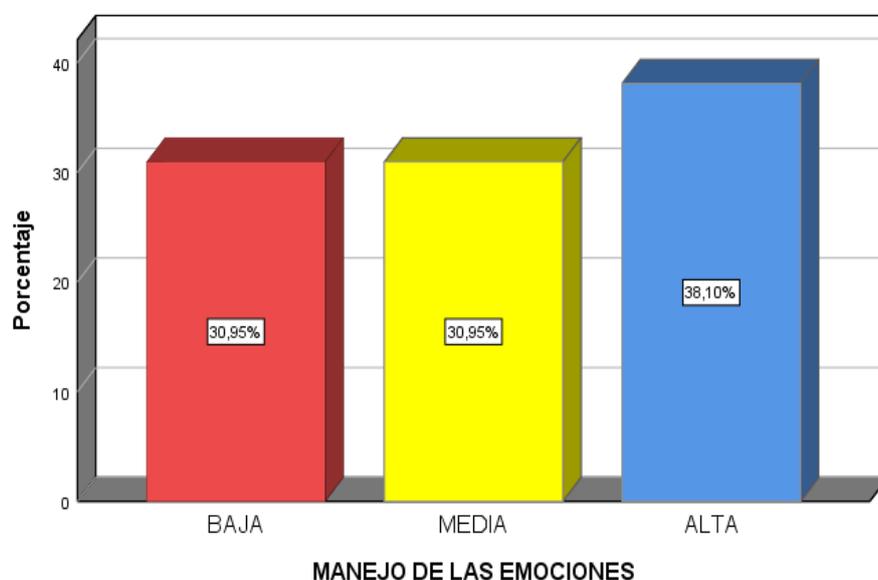
*Frecuencia de la dimensión manejo de las emociones*

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Baja  | 13         | 31,0       | 31,0              | 31,0                 |
|        | Media | 13         | 31,0       | 31,0              | 61,9                 |
|        | Alta  | 16         | 38,1       | 38,1              | 100,0                |
|        | Total | 42         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Nota:* Elaboración propia

**Figura 2**

*Histograma de frecuencia de la dimensión manejo de las emociones*



*Nota.* En la siguiente tabla 4 y figura 2, los resultados obtenidos acorde a la apreciación de los 13 gerentes y 29 subgerentes encuestados indicaron que el 38.10% respondió que la dimensión manejo de las emociones se encuentra en un nivel alto en los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, mientras que el 30.95% expresó que en un nivel medio y el 30.95% señaló que en un nivel bajo.

**Tabla 5.**

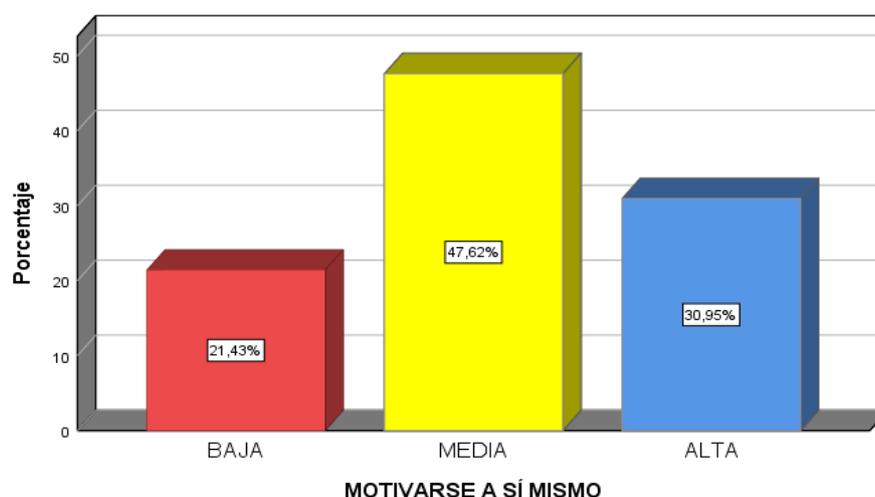
*Frecuencias de la dimensión motivarse a sí mismo*

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Baja  | 9          | 21,4       | 21,4              | 21,4                 |
|        | Media | 20         | 47,6       | 47,6              | 69,0                 |
|        | Alta  | 13         | 31,0       | 31,0              | 100,0                |
|        | Total | 42         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Nota:* Elaboración propia

**Figura 3**

*Histograma de frecuencia de la dimensión motivarse a sí mismo*



*Nota.* En la siguiente tabla 5 y figura 3, los resultados obtenidos acorde a la apreciación de los 13 gerentes y 29 subgerentes encuestados indicaron que el 47.62% respondió que la dimensión motivarse a sí mismo se encuentra en un nivel medio en los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, mientras que el 30.95% expresó que en un nivel alto y el 21.43% señaló que en un nivel bajo.

**Tabla 6.**

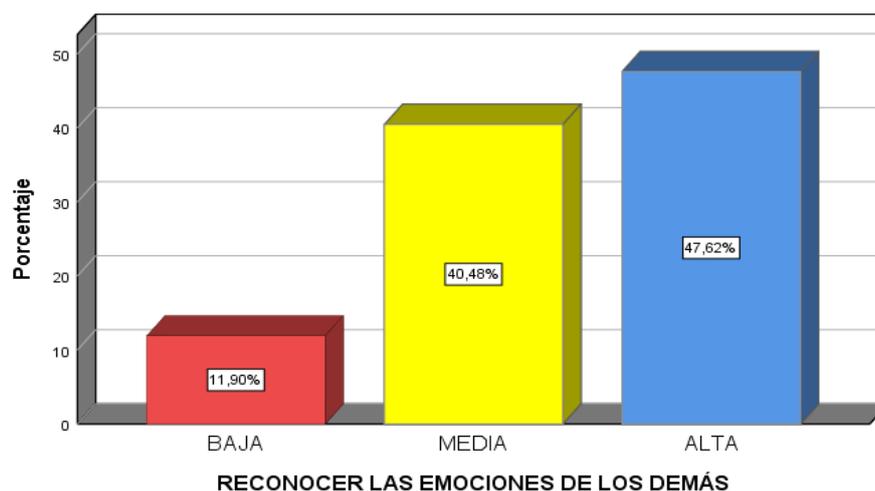
*Frecuencias de la dimensión reconocer las emociones de los demás*

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Baja  | 5          | 11,9       | 11,9              | 11,9                 |
|        | Media | 17         | 40,5       | 40,5              | 52,4                 |
|        | Alta  | 20         | 47,6       | 47,6              | 100,0                |
|        | Total | 42         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Nota:* Elaboración propia

**Figura 4**

*Histograma de frecuencia de la dimensión reconocer las emociones de los demás*



*Nota.* En la siguiente tabla 6 y figura 4, los resultados obtenidos acorde a la apreciación de los 13 gerentes y 29 subgerentes encuestados indicaron que el 47.62% respondió que la dimensión reconocer las emociones de los demás se encuentra en un nivel alto en los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, mientras que el 40.48% expresó que en un nivel medio y el 11.90% señaló que en un nivel bajo.

**Tabla 7.**

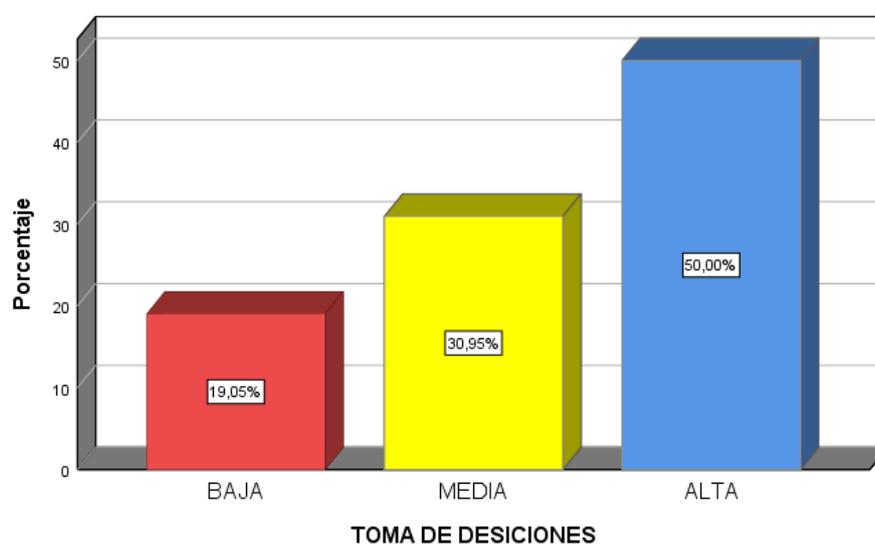
*Frecuencia de la variable toma de decisiones*

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Baja  | 8          | 19,0       | 19,0              | 19,0                 |
|        | Media | 13         | 31,0       | 31,0              | 50,0                 |
|        | Alta  | 21         | 50,0       | 50,0              | 100,0                |
|        | Total | 42         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Nota:* Elaboración propia

**Figura 5**

*Histograma de frecuencia de la variable toma de decisiones*



*Nota.* En la siguiente tabla 7 y figura 5, los resultados obtenidos acorde a la apreciación de los 13 gerentes y 29 subgerentes encuestados indicaron que el 50.00% respondió que la variable toma de decisiones se sitúa en un nivel alto en los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, mientras que el 30.95% expresó que en un nivel medio y el 19.05% señaló que en un nivel bajo.

**Tabla 8.**

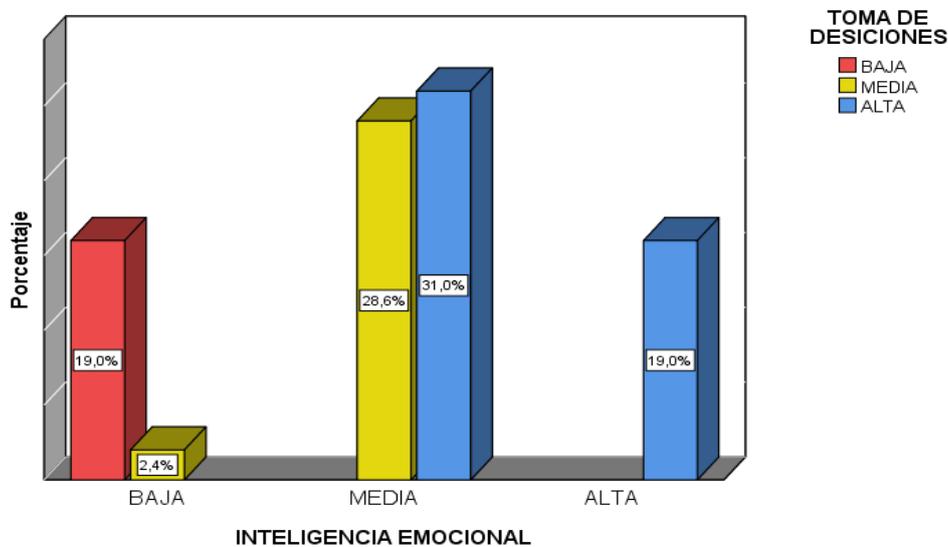
*Cruce entre la variable inteligencia emocional y toma de decisiones*

|                        |       | Toma de decisiones |       |       | Total  |
|------------------------|-------|--------------------|-------|-------|--------|
|                        |       | Baja               | Media | Alta  |        |
| Inteligencia emocional | Baja  | 19,0%              | 2,4%  |       | 21,4%  |
|                        | Media |                    | 28%   | 31,0% | 59,5%  |
|                        | Alta  |                    |       | 19,0% | 19,0%  |
|                        | Total | 19,0%              | 31,0% | 50,0% | 100,0% |

*Nota:* Elaboración propia

**Figura 6**

*Histograma del cruce de variables inteligencia emocional y toma de decisiones*



*Nota.* En la tabla 8 y la figura 6 se observa el cruce de las variables inteligencia emocional y toma de decisiones, donde se muestra la relación que existe entre ambas, según opinión de los 42 encuestados. Es así que el 59.60% consideró que el nexo existente entre las variables es de nivel medio, en tanto el 21.40% manifestó que de un nivel bajo y el 19.00% expresó que en un nivel alto. Estos resultados nos demostraron que el mayor porcentaje de grado de asociación de la inteligencia emocional es a nivel medio a comparación del comportamiento que tiene la toma de decisiones a nivel alto, encontrándose en el nivel medio las mayores calificaciones que lograron determinar la relación entre ambas.

**Tabla 9.**

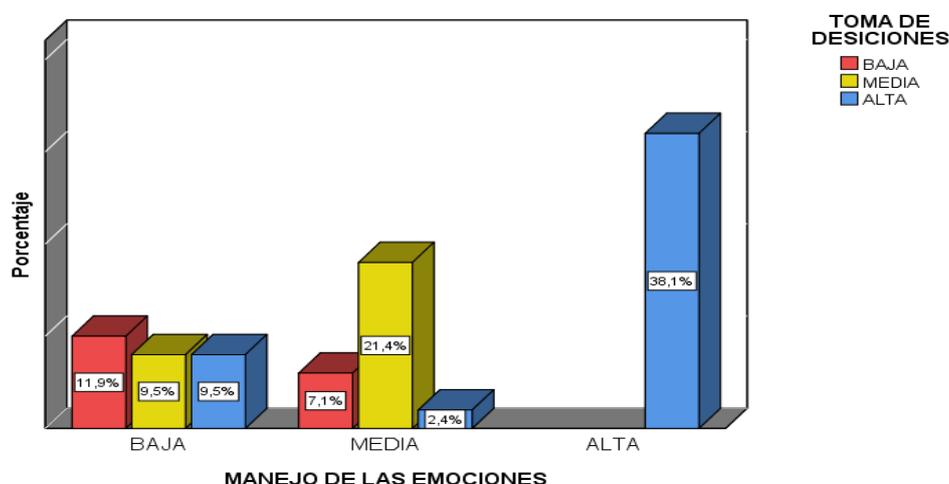
*Cruce entre la D1 manejo de las emociones y la V. toma de decisiones*

|                         |       | Toma de decisiones |       |       | Total  |
|-------------------------|-------|--------------------|-------|-------|--------|
|                         |       | Baja               | Media | Alta  |        |
| Manejo de las emociones | Baja  | 11,9%              | 9,5%  | 9,5%  | 31,0%  |
|                         | Media | 7,1%               | 21,4% | 2,4%  | 31,0%  |
|                         | Alta  |                    |       | 38,1% | 38,1%  |
|                         | Total | 19,0%              | 31,0% | 50,0% | 100,0% |

*Nota:* Elaboración propia

**Figura 7**

*Histograma del cruce de la D1 manejo de las emociones y V. toma de decisiones*



*Nota.* En la tabla 9 y la figura 7 se observa el cruce de la dimensión manejo de las emociones y la variable toma de decisiones, donde se muestra la relación que existe entre estas, según opinión de los 42 encuestados. Es así que el 38.10% consideró que el nexo existente entre ambas es de nivel alto, en tanto el 30.90% manifestó que de un nivel medio y el 30.90% expresó que en un nivel bajo. Estos resultados nos demostraron que el mayor porcentaje de grado de asociación del manejo de las emociones es a nivel alto a comparación del comportamiento que tiene la toma de decisiones a nivel alto, encontrándose en el nivel medio y bajo las mayores calificaciones que lograron determinar la relación entre ambas.

**Tabla 10.**

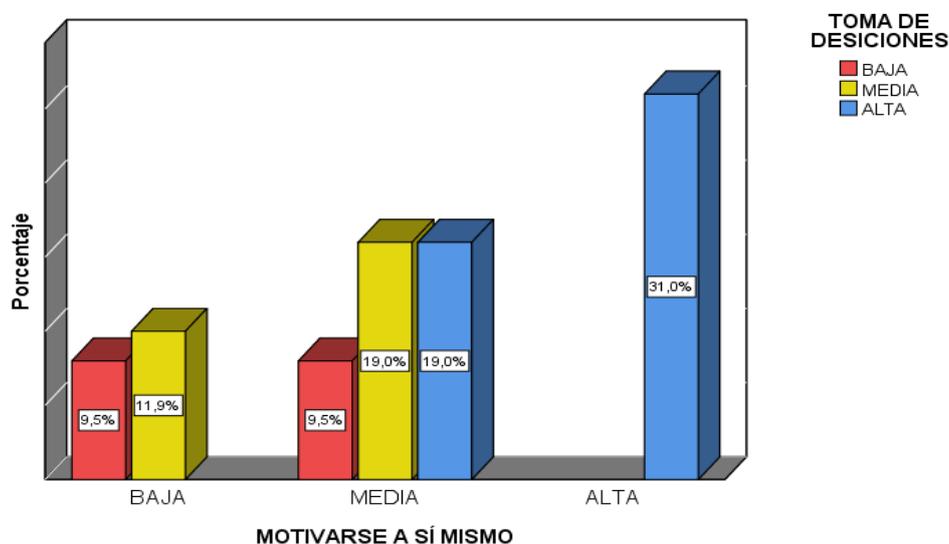
*Cruce entre la D2 motivarse a sí mismo y V. toma de decisiones*

|                      |       | Toma de decisiones |       |       | Total  |
|----------------------|-------|--------------------|-------|-------|--------|
|                      |       | Baja               | Media | Alta  |        |
| Motivarse a sí mismo | Baja  | 9,5%               | 11,9% |       | 21,4%  |
|                      | Media | 9,5%               | 19,0% | 19,0% | 47,6%  |
|                      | Alta  |                    |       | 31,0% | 31,0%  |
|                      | Total | 19,0%              | 31,0% | 50,0% | 100,0% |

*Nota:* Elaboración propia

**Figura 8**

*Histograma del cruce de la D2 motivarse a sí mismo y la V. toma de decisiones*



*Nota.* En la tabla 10 y la figura 8 se observa el cruce de la dimensión motivarse a sí mismo y la variable toma de decisiones, donde se muestra la relación que existe entre estas, según opinión de los 42 encuestados. Es así que el 47.50% consideró que el nexo existente entre ambas es de nivel medio, en tanto el 31.00% manifestó que de un nivel alto y el 21.40% expresó que en un nivel bajo. Estos resultados nos demostraron que el mayor porcentaje de grado de asociación del motivarse a sí mismo es a nivel medio a comparación del comportamiento que tiene la toma de decisiones a nivel alto, encontrándose en el nivel medio las mayores calificaciones que lograron determinar la relación entre ambas.

**Tabla 11.**

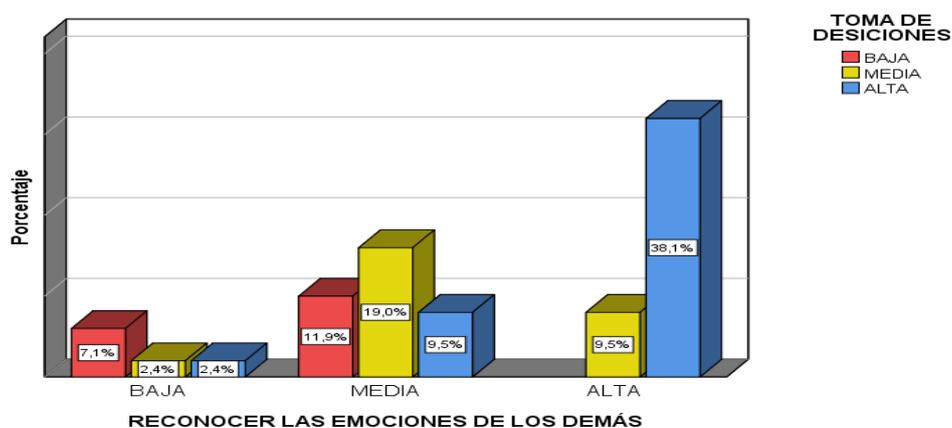
*Cruce entre la D3 reconocer las emociones de los demás y la V. toma de decisiones*

|                                      |       | Toma de decisiones |       |       | Total  |
|--------------------------------------|-------|--------------------|-------|-------|--------|
|                                      |       | Baja               | Media | Alta  |        |
| Reconocer las emociones de los demás | Baja  | 7,1%               | 2,4%  | 2,4%  | 11,9%  |
|                                      | Media | 11,9%              | 19,0% | 9,5%  | 40,5%  |
|                                      | Alta  |                    | 9,5%  | 38,1% | 47,6%  |
|                                      | Total | 19,0%              | 31,0% | 50,0% | 100,0% |

*Nota:* Elaboración propia

**Figura 9**

*Histograma del cruce de la D3 reconocer las emociones de los demás y la V. toma de decisiones*



*Nota.* En la tabla 11 y la figura 9 se observa el cruce de la dimensión reconocer las emociones de los demás y la variable toma de decisiones, donde se muestra la relación que existe entre estas, según opinión de los 42 encuestados. Es así que el 47.60% consideró que el nexo existente entre ambas es de nivel alto, en tanto el 40.40% manifestó que de un nivel medio y el 11.90% expresó que en un nivel bajo. Estos resultados nos demostraron que el mayor porcentaje de grado de asociación del reconocer las emociones de los demás es a nivel alto a comparación del comportamiento que tiene la toma de decisiones a nivel alto, encontrándose en el nivel medio y bajo las mayores calificaciones que lograron determinar la relación entre ambas.

## Prueba de normalidad

**Tabla 12.**

*Prueba de normalidad para las variables y dimensiones*

|                                      | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|--------------------------------------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
|                                      | Estadístico                     | gl | Sig. | Estadístico  | gl | Sig. |
| Inteligencia emocional               | ,300                            | 42 | ,000 | ,787         | 42 | ,000 |
| Manejo de las emociones              | ,247                            | 42 | ,000 | ,786         | 42 | ,000 |
| Motivarse a sí mismo                 | ,243                            | 42 | ,000 | ,807         | 42 | ,000 |
| Reconocer las emociones de los demás | ,300                            | 42 | ,000 | ,764         | 42 | ,000 |
| Toma de decisiones                   | ,312                            | 42 | ,000 | ,758         | 42 | ,000 |

a. Corrección de significación de Lilliefors

*Nota.* En la tabla 12, la prueba de normalidad se analizó que el gl es de 42, decidiéndose ante el resultado la aplicabilidad correspondiente a la de la Shapiro-Wilk, debido a que no cumple con el criterio de usarse la prueba de Kolmogorov Smirnov al no contener una población mayor a la de 50 sujetos de estudio. Asimismo, se tuvo que la significancia bilateral fue menor a 0.05 en todos los casos analizados, dando aceptación a la hipótesis alterna y rechazando la nula, dado que la distribución de datos es no normal. Por ende, se estimó la aplicabilidad del coeficiente de Rho de Spearman que corresponde al análisis de muestras no paramétricas en las hipótesis propuestas y así corroborar el grado de correlación existente.

### Prueba de hipótesis general

H0: La inteligencia emocional no se relaciona significativamente con la toma de decisiones de los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, 2021.

H1: La inteligencia emocional se relaciona significativamente con la toma de decisiones de los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, 2021.

**Tabla 13**

*Prueba de hipótesis general*

|                 |                        |                            | <b>Correlaciones</b>   |                    |
|-----------------|------------------------|----------------------------|------------------------|--------------------|
|                 |                        |                            | Inteligencia emocional | Toma de decisiones |
| Rho de Spearman | Inteligencia emocional | Coeficiente de correlación | 1,000                  | ,767**             |
|                 |                        | Sig. (bilateral)           | .                      | ,000               |
|                 |                        | N                          | 42                     | 42                 |
|                 | Toma de decisiones     | Coeficiente de correlación | ,767**                 | 1,000              |
|                 |                        | Sig. (bilateral)           | ,000                   | .                  |
|                 |                        | N                          | 42                     | 42                 |

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

*Nota.* La tabla 13 mostró que el nivel de correlación entre las variables inteligencia emocional y toma de decisiones fue de 0,767, determinado mediante el Rho de Spearman, lo cual significa que la relación entre estas es positiva considerable. Del mismo modo,  $p=0.000 \leq 0.05$ , por lo cual se infiere que se acepta la hipótesis alterna y se desestima la hipótesis nula; en otras palabras, la inteligencia emocional se relaciona significativamente con la toma de decisiones de los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, 2021.

### Prueba de hipótesis específica 1

H0: El manejo de las emociones no se relaciona significativamente con la toma de decisiones de los trabajadores.

Ha: El manejo de las emociones se relaciona significativamente con la toma de decisiones de los trabajadores.

**Tabla 14**

*Prueba de hipótesis específica 1*

|                 |                         |                             | <b>Correlaciones</b>    |                    |
|-----------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------------|
|                 |                         |                             | Manejo de las emociones | Toma de decisiones |
| Rho de Spearman | Manejo de las emociones | Coefficiente de correlación | 1,000                   | ,627**             |
|                 |                         | Sig. (bilateral)            | .                       | ,000               |
|                 |                         | N                           | 42                      | 42                 |
|                 | Toma de decisiones      | Coefficiente de correlación | ,627**                  | 1,000              |
|                 |                         | Sig. (bilateral)            | ,000                    | .                  |
|                 |                         | N                           | 42                      | 42                 |

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

*Nota.* La tabla 14 mostró que el nivel de correlación entre la dimensión manejo de las emociones y la variable toma de decisiones fue de 0,627, determinado mediante el Rho de Spearman, lo cual significa que la relación entre estas es positiva media. Del mismo modo,  $p=0.000 \leq 0.05$ , por lo cual se infiere que se acepta la hipótesis alterna y se desestima la hipótesis nula; en otras palabras, el manejo de las emociones se relaciona significativamente con la toma de decisiones de los trabajadores.

## Prueba de hipótesis específica 2

H0: El motivarse a sí mismo no se relaciona significativamente con la toma de decisiones de los trabajadores.

Ha: El motivarse a sí mismo se relaciona significativamente con la toma de decisiones de los trabajadores.

**Tabla 15**

*Prueba de hipótesis específica 2*

|                 |                      |                            | Motivarse a | Toma de    |
|-----------------|----------------------|----------------------------|-------------|------------|
|                 |                      |                            | sí mismo    | decisiones |
| Rho de Spearman | Motivarse a sí mismo | Coeficiente de correlación | 1,000       | ,711**     |
|                 |                      | Sig. (bilateral)           | .           | ,000       |
|                 |                      | N                          | 42          | 42         |
|                 | Toma de decisiones   | Coeficiente de correlación | ,711**      | 1,000      |
|                 |                      | Sig. (bilateral)           | ,000        | .          |
|                 |                      | N                          | 42          | 42         |

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

*Nota.* La tabla 15 mostró que el nivel de correlación entre la dimensión motivarse a sí mismo y la variable toma de decisiones fue de 0,711, determinado mediante el Rho de Spearman, lo cual significa que la relación entre estas es positiva media. Del mismo modo,  $p=0.000 \leq 0.05$ , por lo cual se infiere que se acepta la hipótesis alterna y se desestima la hipótesis nula; en otras palabras, el motivarse a sí mismo se relaciona significativamente con la toma de decisiones de los trabajadores.

### Prueba de hipótesis específica 3

H0: El reconocer las emociones de los demás no se relaciona significativamente con la toma de decisiones de los trabajadores.

Ha: El reconocer las emociones de los demás se relaciona significativamente con la toma de decisiones de los trabajadores.

**Tabla 16**

*Prueba de hipótesis específica 3*

| <b>Correlaciones</b> |                                      |                                      |        |        |
|----------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------|--------|
|                      |                                      | Reconocer las emociones de los demás |        |        |
|                      |                                      | Toma de decisiones                   |        |        |
| Rho de Spearman      | Reconocer las emociones de los demás | Coeficiente de correlación           | 1,000  | ,613** |
|                      |                                      | Sig. (bilateral)                     | .      | ,000   |
|                      |                                      | N                                    | 42     | 42     |
|                      | Toma de decisiones                   | Coeficiente de correlación           | ,613** | 1,000  |
|                      |                                      | Sig. (bilateral)                     | ,000   | .      |
|                      |                                      | N                                    | 42     | 42     |

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

*Nota.* La tabla 16 mostró que el nivel de correlación entre la dimensión reconocer las emociones de los demás y la variable toma de decisiones fue de 0,613, determinado mediante el Rho de Spearman, lo cual significa que la relación entre estas es positiva media. Del mismo modo,  $p=0.000 \leq 0.05$ , por lo cual se infiere que se acepta la hipótesis alterna y se desestima la hipótesis nula; en otras palabras, el reconocer las emociones de los demás se relaciona significativamente con la toma de decisiones de los trabajadores.

## V. DISCUSIÓN

Al obtenerse hallazgos significativos en la investigación, permitió contrastar con los hallazgos de importantes investigadores que estudiaron la variable inteligencia emocional en relación a la toma de decisiones, donde no solo analizaron a través del estadígrafo de Rho de Spearman, sino que también usaron estadígrafos como Pearson o Chi cuadrado e incluso no solo fueron investigaciones de tipo cuasi experimental, orientados a diferentes sectores tanto empresarial, educacional, de salud y coincidentemente todos ellos afirmaron la relación entre las variables, ante lo que generamos la siguiente discusión:

Primero. En función al objetivo de determinar la relación entre la inteligencia emocional y la toma de decisiones de los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, 2021 se obtuvieron resultados donde se acepta la hipótesis alterna general afirmando que la inteligencia emocional se relaciona significativamente con la toma de decisiones de los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, 2021, con un p valor =0.00 y un Rho de Spearman de 0,767, siendo esta de un nivel positivo considerable, además, de los resultados descriptivos tenemos que el 59.52% se encuentra en un nivel medio, mientras que el 21.43% expresó que en un nivel bajo y el 19.05% señaló que en un nivel alto. Para los resultados de la variable toma de decisiones se identificó que el 50.00% se encuentra en un nivel alto, mientras que el 30.95% expresó que en un nivel medio y el 19.05% señaló que en un nivel bajo.

A la par de los hallazgos obtenidos en la investigación, se tuvo a Hidalgo y Santillana (2019) quienes con su estudio corroboran que efectivamente existe una relación positiva muy fuerte y significativa entre la inteligencia emocional y la toma de decisiones de los gerentes de las pequeñas y micro empresas, donde ellos hallaron un Rho = 0.953 y un p valor = 0.00. Los hallazgos obtenidos por los autores concuerdan sin lugar a duda de esta relación directa, completando incluso los aportes ya que bajo la investigación no solo la relación se da en instituciones públicas, sino que con los de Hidalgo y Santillana (2019) se complementa que también en las empresas privadas se relaciona las variables estudiadas.

Además, como sustento teórico se trabajó con lo sostenido por Goleman (2018) que indica que la inteligencia emocional sobresale al coeficiente intelectual

en los dominios blandos en los que el intelecto es menor para poder conseguir ser exitoso, es decir, en aquellos dominios en los que la habilidad de la autorregulación emocional y la empatía son definitorias ante las competencias estrictamente cognitivas y por otro lado está el sustento de Rodríguez & Márquez (2015) que mencionó la toma de decisión es un proceso en el que se delibera e involucra la voluntad del decisor para efectuarla ya sea esta decisión programada o no programada, mientras que la conclusión es el raciocinio final. En consecuencia, de lo aportado por Goleman y Rodríguez & Martínez permitió afianzar teóricamente el resultado de relación, al determinar que se tomará una mejor decisión cuando se tenga inteligencia emocional y se sepa manejar situaciones que se verán reflejadas en la manera de como decidimos.

Segundo. En función al objetivo de determinar la relación entre el manejo de las emociones y la toma de decisiones de los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, 2021 se obtuvieron resultados donde se acepta la hipótesis alterna específica 1 afirmando que el manejo de las emociones se relaciona significativamente con la toma de decisiones de los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, 2021, con un p valor =0.00 y un Rho de Spearman de 0,627, siendo esta de un nivel positivo medio, además, de los resultados descriptivos se tuvo que el 38.10% respondió que la dimensión manejo de las emociones se encuentra en un nivel alto mientras que el 30.95% expresó que en un nivel medio y el 30.95% señaló que en un nivel bajo. Para los resultados de la variable toma de decisiones se identificó que el 50.00% se encuentra en un nivel alto, mientras que el 30.95% expresó que en un nivel medio y el 19.05% señaló que en un nivel bajo.

Al respecto el aporte de Zaaroglu (2017) quien con sus hallazgos a través del estadígrafo de Pearson afirma coincidentemente la relación de manera positiva y significativa, recalcando incluso que las personas que tienen un alto nivel de inteligencia emocional serán personas felices y positivas que manejarán mejor sus emociones permitiéndoles ser personas que tomarán mejores decisiones en la vida. Ante ello se reforzó lo dicho por Zaaroglu (2017) ya que la investigación da como referente que no solo en ámbito laboral se efectúa ello, sino que también para un mejor desempeño profesional.

Con base en las teorías que han permitido afianzar teóricamente los hallazgos, se tuvo a Ostrovsky (2005) sosteniendo que el manejo de las emociones es la capacidad para controlar sentimientos propios con la finalidad de expresarlos de manera adecuada teniendo conciencia de su emoción y a Daft (2011) que la toma de decisiones es la sucesión de pasos que te lleva a reconocer y buscar la solución a los problemas. Reforzando ambos autores que se requiere de un control de las emociones para realizar esos pasos de forma eficiente para conseguir dar solución a una problemática organizacional.

Tercero. En función al objetivo de determinar la relación entre el motivarse a sí mismo y la toma de decisiones de los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, 2021 se obtuvieron resultados donde se acepta la hipótesis alterna específica 1 afirmando que el motivarse a sí mismo se relaciona significativamente con la toma de decisiones de los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, 2021, con un  $p$  valor =0.00 y un Rho de Spearman de 0,627, siendo esta de un nivel positivo medio, además, de los resultados descriptivos se tuvo que el 47.62% respondió que se encuentra en un nivel medio mientras que el 30.95% expresó que en un nivel alto y el 21.43% señaló que en un nivel bajo. Para los resultados de la variable toma de decisiones se identificó que el 50.00% se encuentra en un nivel alto, mientras que el 30.95% expresó que en un nivel medio y el 19.05% señaló que en un nivel bajo.

Con referencia a lo investigado por Nasef, Abd-Eirhaman, & Hasanin (2018) concuerda sus resultados en la aceptación de que existe relación significativa alta y positiva entre la inteligencia emocional sobre los estilos de la toma de decisiones demostrando que si se aplica un programa de inteligencia emocional que entre ellos se contemple que los trabajadores se motiven a sí mismos influiría en la mejora de los estilos que se tenga al tomar una decisión y estos serían óptimos. Los autores no solo afirman coincidentemente, sino que a la par afianza nuestra investigación, ya que ellos incluso evaluaron los efectos que causaba el programa de inteligencia emocional dando hallazgos positivos y con ello reforzando a través de la experimentación.

Referente al sustento teórico que da mayor fuerza al estudio se presentó a Ostrovsky (2005) que ha manifestado que motivarse a sí mismo refiere a un

sentimiento que lleva a estimular un acto impulsando al individuo a realizar cosas que no creía ser capaz de hacerlo. Ello sumado a lo que G. R. Terry (citado por Rodríguez, 2002) mencionó que la toma de decisiones es la elección con base en algún discernimiento de la conducta alternativa, derivada de dos o más posibilidades. Estos autores llevan a reafirmar nuestra postura que el ser humano y más aún cuando son líderes en una organización requieren de automotivación para impulsarse a lograr los objetivos, aún a pesar de las adversidades.

Cuarto. En función al objetivo de determinar la relación entre el reconocer las emociones de los demás y la toma de decisiones de los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, 2021 se obtuvieron resultados donde se acepta la hipótesis alterna específica 1 afirmando que el reconocer las emociones de los demás se relaciona significativamente con la toma de decisiones de los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, 2021, con un p valor =0.00 y un Rho de Spearman de 0,711 siendo esta de un nivel positivo medio, además, de los resultados descriptivos tuvimos que el 47.62% respondió que se encuentra en un nivel alto mientras que el 40.48% expresó que en un nivel medio y el 11.90% señaló que en un nivel bajo. Para los resultados de la variable toma de decisiones se identificó que el 50.00% se encuentra en un nivel alto, mientras que el 30.95% expresó que en un nivel medio y el 19.05% señaló que en un nivel bajo.

Como resultado de su investigación Ortega (2016) halló relación directa positiva y significativa entre la toma de decisiones y la inteligencia emocional explicando que transmitir ideas, escuchar y comprender son habilidades emocionales indispensables para principalmente reconocer las emociones de los demás y así poder actuar de forma efectiva principalmente al tener que tomar una decisión. Ante ello el autor afirmaría y corroboraría lo hallado en la investigación.

En referencia, al sustento teórico que dio refuerzo a lo planteado como hallazgo se tuvo también a Ostrovsky (2005) que hace hincapié a que el reconocer las emociones los demás se relaciona con la empatía en la que una persona debe darse cuenta de las emociones que manifiestan aquellos que están dentro de su medio social y por el lado de la toma de decisiones Daft & Marcic (2006) sostiene que implica un esfuerzo de la real elección dado tanto antes como después. Ambos autores mediante su teoría corroboran que la toma de decisiones de una

organización no solo implica al individuo mismo sino a toda la organización por lo que debemos preocuparnos por las emociones y reacciones de los demás para no solo decidir pensando en uno sino en un colectivo.

## VI. CONCLUSIONES

Con base en el objetivo de la investigación y de los hallazgos alcanzados, se determinó como conclusión lo siguiente:

Primero. Los resultados acerca de la variable inteligencia emocional al ser analizado de forma descriptiva y univariada arrojaron que el 59.52% se encuentra en un nivel medio, mientras que el 21.43% expresó que en un nivel bajo y el 19.05% señaló que en un nivel alto. Para los resultados de la variable toma de decisiones se identificó que el 50.00% se encuentra en un nivel alto, mientras que el 30.95% expresó que en un nivel medio y el 19.05% señaló que en un nivel bajo. Al efectuar el análisis inferencial de las variables de estudio dio como resultado que el nivel de correlación entre las variables inteligencia emocional y toma de decisiones fue de 0,767, determinado mediante el estadígrafo Rho de Spearman, lo cual significa que la relación entre estas es positiva considerable y un  $p=0.000 \leq 0.05$ , por lo que se acepta la hipótesis alterna afirmando que la inteligencia emocional se relaciona significativamente con la toma de decisiones de los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, 2021.

Se concluye que, mientras mayor sea el nivel de la inteligencia emocional que tenga los gerentes y subgerentes de la municipalidad, estos tomaran mejores decisiones siendo más eficaces y eficientes en la gestión de turno trayendo como consecuencia indirecta el brindar un servicio de calidad a la ciudadanía huaralina.

Segundo. Los resultados acerca de la dimensión manejo de las emociones al ser analizado de forma descriptiva y univariada arrojaron que el 38.10% respondió que la dimensión manejo de las emociones se encuentra en un nivel alto mientras que el 30.95% expresó que en un nivel medio y el 30.95% señaló que en un nivel bajo. Al efectuar el análisis inferencial de la dimensión y la variable de estudio dio como resultado que el nivel de correlación entre la dimensión manejo de las emociones y la variable toma de decisiones fue de 0,627, determinado mediante el estadígrafo Rho de Spearman, lo cual significa que la relación entre estas es positiva media. Del mismo modo,

$p=0.000 \leq 0.05$ , por lo que se acepta la hipótesis alterna afirmando que el manejo de las emociones se relaciona significativamente con la toma de decisiones de los trabajadores.

Se concluye que, mientras mayor sea el manejo de sus emociones le ayudará a los gerentes y subgerentes a tomar buenas decisiones porque no se verán afectadas por emociones ya sean positivas o negativas, serán más racionales y no impulsivos ya que a veces nos dejamos llevar por el optimismo y confianza tomando decisiones donde no se pensaron en las implicancias que generaría.

Tercero. Los resultados acerca de la dimensión motivarse a sí mismo al ser analizado de forma descriptiva y univariada arrojaron que el 47.62% respondió que se encuentra en un nivel medio mientras que el 30.95% expresó que en un nivel alto y el 21.43% señaló que en un nivel bajo. Al efectuar el análisis inferencial de la dimensión y la variable de estudio dió como resultado que el nivel de correlación entre la dimensión motivarse a sí mismo y la variable toma de decisiones fue de 0,711, determinado mediante el estadígrafo Rho de Spearman, lo cual significa que la relación entre estas es positiva media. Del mismo modo,  $p=0.000 \leq 0.05$ , por lo cual se acepta la hipótesis afirmando que el motivarse a sí mismo se relaciona significativamente con la toma de decisiones de los trabajadores.

Se concluye que, mientras más se automotiven logran tomar mejores decisiones, ya que motivarse hace que se tenga mayor confianza y seguridad en uno mismo sintiendo que mantenemos el control.

Cuarto. Los resultados acerca de la dimensión reconocer las emociones de los demás al ser analizado de forma descriptiva y univariada arrojaron que el 47.62% respondió que se encuentra en un nivel alto mientras que el 40.48% expresó que en un nivel medio y el 11.90% señaló que en un nivel bajo. Al efectuar el análisis inferencial de la dimensión y la variable de estudio dió como resultado que el nivel de correlación entre la dimensión reconocer las emociones de los demás y la variable toma de decisiones fue de 0,613, determinado mediante el estadígrafo Rho de Spearman, lo cual significa que

la relación entre estas es positiva media. Del mismo modo,  $p=0.000 \leq 0.05$ , por lo cual se acepta la hipótesis alterna afirmando que el reconocer las emociones de los demás se relaciona significativamente con la toma de decisiones de los trabajadores.

Se concluye que, al preocuparse más por reconocer las emociones de los demás podrán comprender el factor externo y mejorar las relaciones interpersonales que ayudarán al éxito de las decisiones porque están serán comunicadas y hasta se recibirá aportes del equipo de trabajo enriqueciendo de información.

## VII. RECOMENDACIONES

Una vez expresados los resultados bajo el análisis pertinente, la investigación permite señalar algunas recomendaciones en mejora de la institución y para sugerir como dar solución a la problemática que les afecta, entre las que se plantea:

Primero. Se recomienda, principalmente en los encargados de las líneas de mando elevar sus niveles de inteligencia emocional a través de la aplicabilidad de estrategias que mejoren las habilidades tanto inter como intrapersonales desarrollando talleres vivenciales y participativas donde se les enseñe a trabajar en sus objetivos pero que estos estén dentro del marco de los objetivos que busca la institución. Otro factor a implementar debe de ser desde la etapa de selección del personal, donde sean evaluados psicológicamente para asegurarse de contratar personal que posean inteligencia emocional ya que como sostiene Cañizales (2012) los gerentes que son emocionalmente más inteligentes tienden a ser más eficientes y eficaces. Así como la inteligencia emocional es el elemento clave para que la municipalidad funcione bien es necesario recomendar que los jefes desarrollen la toma de decisiones mediante fases o procesos que van desde definir el problema que requiere solución, analizar y diagnosticar las causas, desarrollar las alternativas de solución necesarias, seleccionar la alternativa más idónea, implementar la alternativa seleccionada, evaluar y retroalimentar. Las decisiones en la municipalidad deben tomarse enfocados al modelo que se basa en ciencia administrativa que tal como lo señala Daft (2011) este modelo es de enfoque racional.

Segundo. Se recomienda, desarrollar talleres de meditación como el mindfulness que ayuda a tomar conciencia del entorno que nos rodea a través de la reflexión, también debe desarrollarse capacitaciones periódicas por psicólogos donde se enseñe a manejar las emociones para no ceder a los impulsos ya sean positivos o negativos.

Tercero. Se recomienda, generar un buen clima organizacional que pueda dar apertura y confianza a los trabajadores donde se sientan cómodos con el ambiente y les permita así motivarse a sí mismos, además de generarles charlas motivadoras que ayuden a resaltar sus fortalezas y trabajen sobre

sus objetivos tanto personales como laborales, otra estrategia que se puede usar para elevar la motivación y con ello el esfuerzo a rendir mejor laboralmente es, aplicar incentivos o reconocimientos por los logros alcanzados tal como lo señala Chiavenato (2009) que en el modelo tradicional de recompensar en la administración de los recursos humanos se les motiva con incentivos salariales, es por ello que cada vez que la decisión tomada por los gerentes o subgerentes que contribuyeron a cumplir una meta o un objetivo de la municipalidad este puede recibir un reconocimiento.

Cuarto. Se recomienda que como jefes deben estar abiertos a escuchar y comprender a su equipo de trabajo además de reconocer las emociones de ellos, ello se puede hacer aplicando entrevistas, encuestas anónimas, observar y estar atento a sus acciones. Lo fundamental para reconocer las emociones de los demás es contar con una buena comunicación organizacional para que a través de la comunicación puedan expresarte y así dar resultados óptimos las técnicas de entrevista o encuesta, se debe también desarrollar habilidades empáticas. Garrido y Putnam (2018) mencionan que no puede existir un sistema social donde la comunicación se mantenga al margen más aún en una empresa y más aún en una municipalidad donde lo que brinda al usuario es servicios que para la adecuada gestión se requiere toma de decisiones importantes que afectan a toda una población, es así que mantener una buena comunicación no solo ayudará a reconocer las emociones de los trabajadores del área sino también ayudará a tomar mejores decisiones porque el equipo participará en brindar opiniones y hasta incluso participar en la fase del planteamiento de alternativas de solución.

## Referencias

- Acosta, M. (2004). La lectura hacia la creación y la sensibilidad. *Praxis*, 10-12. <http://dx.doi.org/10.21676/23897856.546>.
- Anda, C. (Mayo de 2015). *Universidad San Francisco de Quito*. Obtenido de [https://www.usfq.edu.ec/sobre\\_la\\_usfq/servicios/educacion/escuela\\_de\\_empresas/Documents/articulos/ESCUCHAR%20es%20una%20ACTITUD-CAL-Mayo2015ComentANR.pdf](https://www.usfq.edu.ec/sobre_la_usfq/servicios/educacion/escuela_de_empresas/Documents/articulos/ESCUCHAR%20es%20una%20ACTITUD-CAL-Mayo2015ComentANR.pdf)
- Boudali, R. M. (2019). L'impact de l'intelligence émotionnelle et de l'intelligence morale sur l'innovation produits/services: rôle du Customer Knowledge Management. *Revue Des Sciences de Gestion*, 35–52. <https://doi.org/10.3917/rsg.296.0035>.
- Carrasco Diaz, S. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Lima Perú: San Marcos.
- Caucasus, S. C. (2009). *Outcome Monitoring Concept*. Armenia. Azerbaijan. Georgia: Embassy of Switzerland. Obtenido de <https://www.shareweb.ch/site/EI/Documents/PSD/Topics/Results%20Measurement/Outcome%20Monitoring%20Concept%20SDC%20South%20Caucasus.pdf>
- Contreras Sanabria, S. K. (2017). Impacto de la toma de conciencia en las organizaciones. *Signos*, 85–97. doi.10.15332/s2145-1389.2017.0001.06.
- Chiavenato Idalberto (20119). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Daft, R. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.
- Daft, R., & Dorothy, M. (2006). *Introducción a la administración*. México: Cengage Learning.
- Daher Jardim, M. &. (2021). O Processo De Tomada De Decisão Empreendedora Na Internacionalização: Estudos De Caso Com Novas Empresas De Base

Tecnológica. *Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais Da ESPM*, 152–169. <https://doi.org/10.18568/internext.v16i2.605>.

De la Cerna, J. (2018). *Inteligencia Emocional*. Barcelona, España: Editorial Kairos.

Elera, B. (2016). *Tesis de estudio de la inteligencia emocional de los trabajadores del Banco de Crédito del Perú, agencia Sechura*. Perú: Universidad Nacional de Piura.

Ferraz de Oliveira, A. W. (2020). Metodologias facilitadoras na Educação Física: objetivando o desenvolvimento social e o autodomínio emocional. *Educación Física y Ciencia*, 1–11. <https://doi.org/10.24215/23142561e131>.

FRIEDLER, S. A. (2021). The (Im)possibility of Fairness: Different Value Systems Require Different Mechanisms For Fair Decision Making. *Communications of the ACM*, 136–143. <https://doi.org/10.1145/3433949>.

Fundación CANFRANC. (2012). [www.fundacioncanfranc.org](http://www.fundacioncanfranc.org). Obtenido de <https://fundacioncanfranc.org/wp-content/uploads/2012/03/PDF-tema-10-RESPONSABILIDAD.pdf>

Garrido Francisco y Putnam Linda (2018). *Comunicación organizacional 2.0*. España. Obtenido de: [https://www.researchgate.net/publication/327472102\\_Comunicacion\\_Organizacional\\_20\\_2\\_Edicion](https://www.researchgate.net/publication/327472102_Comunicacion_Organizacional_20_2_Edicion)

Gestión. (31 de 03 de 2018). 11 señales que demuestran falta de inteligencia emocional. *Tendencias*.

Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional*. Barcelona, España: Editorial Kairos.

Graciela, O. (2005). *Cómo construir competencias en los niños y desarrollar su talento*. Buenos Aires, Argentina: Circulo Latino Austral.

Hallinan, & Gellert. (2020). The Concept of 'Information'. An Invisible Problem in the GDPR. (2020). *Script-Ed*, 269–319. DOI:10.2966/scrip.170220.269.

- Hernández, Fernandez y Baptista. (2014). *Metodología de la investigación 6° edic.* México: Interamericana Editores S.A.
- Hidalgo Saavedra, N. A., & Santillana Cáceres Sandra. (2019). *Inteligencia emocional y su relación en la toma de decisiones en los gerentes de las principales Pymes asociadas a la Cámara de Comercio de Tarapoto.* Tarapoto - San Martín: Universidad Peruana Unión.
- Isaza-Zapata, G. & -P. (2016). Un acercamiento a la comprensión del perfil de la Inteligencia Emocional. *Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 331-345. <http://dx.doi.org/10.11600/1692715x.14122220814>.
- Kihlander, I. (2009). *Decision making in concept phases.* Stockholm: KTH, Royal Institute of Technology. DOI:10.1504/JDR.2009.030997.
- Lagos Chávez, L. A. (2018). *Habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la empresa agraria azucarera de Andahuasi.* Huaura: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Lerma, A. (2001). *Guía para el desarrollo de productos: Un enfoque global.* Mexico: Cengage Learning.
- Li, X. Y. (2017). The lack of dominance and choice deferral: Choosing to defer to cope with the feeling of being out of control. *Journal of Social Psychology*, 754–765. <https://doi.org/10.1080/00224545.2017.1294141>.
- Lopez de Bernal, M. E., & Gonzales Medina, M. F. (2005). *Inteligencia Emocional.* Colombia: Ediciones Gamma S.A.
- Molina, H. (09 de 1999). *Scielo.org.* Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v16n75/v16n75a02.pdf>
- Moreira, L. V. (2018). Self-Perception, Empathy and Moral Self-Concept Predict Moral Concerns in Adults. *Paideía*, 28, <http://dx.doi.org/10.1590/1982-4327e2818>.

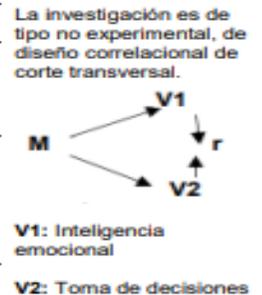
- Nasef Zki, H., Abd-Eirhaman, E., & Hasanin Ghoneimy, A. (2018). The effect of emotional intelligence program on decision making style. *American journal of nursing research*, 524-532. DOI:10.12691/ajnr-6-6-21.
- Ortega, C. (2016). El proceso de toma de decisiones vinculado a la inteligencia emocional como herramienta de gestión dentro de las organizaciones empresariales. *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=112865>
- Quero Virla, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente de alfa de crombach. *Revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales*, 248-252.
- Ramirez Valdez, A. (2018). *Estrategias metodológicas del docente y el aprendizaje de los estudiantes de la Especialidad Contabilidad – Informática del Instituto Superior Tecnológico Estatal Quillabamba Filial Pichari – Cusco, 2017*. Lima. Perú: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Red Forbes. (09 de 04 de 2020). Obtenido de <https://forbes.co/2020/04/09/red-forbes/decidir-en-tiempos-de-coronavirus-un-reto-empresarial/>
- Rodriguez, E. M., & Márquez, M. (2015). *Manejo de problemas y toma de decisiones*. México: Editorial El Manual Moderno.
- Rodriguez, J. (2002). *Organización contable y administrativa de las empresas*. México: Cengage Learning.
- Román, J. R. (s.f.). *Revista Galenus*. Obtenido de [https://www.galenusrevista.com/IMG/pdf/perseverancia\\_1.pdf](https://www.galenusrevista.com/IMG/pdf/perseverancia_1.pdf)
- Salazar, A. (2018). *Info capital humano*. Obtenido de <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/influencia-de-las-emociones-en-la-toma-de-decisiones/>
- Salgado, C. (2016). Siete competencias gerenciales Apalancadas por la Inteligencia Emocional: Aplicación de la indagación Apreciativa en una Empresa Colombiana. *Revista Interamericana De Psicología Ocupacional*, 90-102. <http://dx.doi.org/10.21772/ripo.v35n2a04>.

- Shillinglaw, G. (1963). The Concept of Attributable Cost. *Journal of Accounting Research*, 73-85. DOI: [10.2307/2489843](https://doi.org/10.2307/2489843).
- Solano, A. (2003). Toma de decisiones gerenciale. *Revista tecnología en marcha*, 38-76.
- Thomas, M. (2006). *Consiga sus objetivos: Actitud positiva*. Madrid España: FC Editorial.
- Tucto Jara, C. L. (2019). *La inteligencia emocional y la toma de decisiones en la empresa Incetell*. Cómás - Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/1754744>
- Valdiney, V. G. (2016). Itruísmo Autoinformado e Informado por Pares: Evidências do Altruísmo como Traço de Personalidade. *Interacao Em Psicologia*, 20(2) <http://dx.doi.org/10.5380/psi.v20i2.32641>.
- Weber, Vollmann, & Renner. (2007). Two Concepts of Optimism. *Journal of Personality.*, 169-197. DOI: 10.1111/j.1467-6494.2006.00436. x.
- Zaaroglu, L. (2017). Determination of relationship between strategies of decision making and emotional intelligence of gifted students. *Revista De La Facultad De Educación De Albacete*, 77-95. <https://doi.org/10.18239/ensayos.v32i2.1481>.
- 劉維敏. (2019). 建築行動－非正式營造實作後的再思考：以婆羅洲美學實驗室2018工作營為例. *逢甲大學建築碩士學位學程學位論文*, 1. <https://doi.org/10.6341/fcu.M0601907>.

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de Consistencia

| Inteligencia emocional y toma de decisiones de los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, 2021.  |  |  |   |                                      |   |  |
|---|--|--|---|--------------------------------------|---|--|
| Problema General  | Objetivo General   | Hipótesis General  | Variable  | Dimensiones                          | Indicadores   | Metodología  |
| ¿Cómo se relaciona la inteligencia emocional y la toma de decisiones de los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, 2021?               | Determinar la relación entre la inteligencia emocional y la toma de decisiones de los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, 2021.              | La inteligencia emocional se relaciona significativamente con la toma de decisiones de los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, 2021.               | Inteligencia Emocional (V1)   | Manejo de las emociones              | Controlar sentimientos<br>Dominar impulsos<br>Toma de conciencia<br>Responsabilidad de los actos<br>Reflexión antes de actuar |  |
|   |  |  |   | Motivarse a sí mismo                 | Actitud positiva<br>Fijación de metas<br>Actividades creativas<br>Automotivación<br>Perseverancia                             |  |
|   |  |  |   | Reconocer las emociones de los demás | Empatía<br>Altruismo<br>Escuchar<br>Comprensión<br>Sensibilidad   |  |
| Problema Específicos  | Objetivo Específicos   | Hipótesis Específicas  | Variable  | Dimensiones                          | Indicadores   | Metodología  |
| ¿Cómo se relaciona el manejo de las emociones y la toma de decisiones de los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, 2021?              | Determinar la relación entre el manejo de emociones y la toma de decisiones de los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, 2021.                 | El manejo de emociones se relaciona significativamente con la toma de decisiones de los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, 2021.                  | Toma de Decisiones de los trabajadores de la Municipalidad de Huaral (V2) | Certeza                              | Decisiones correctas<br>Disponibilidad<br>Resultado<br>Restricciones<br>Costos  | La investigación es de tipo no experimental, de diseño correlacional de corte transversal. |
| ¿Cómo se relaciona el motivarse a sí mismo y la toma de decisiones de los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, 2021?                 | Determinar la relación entre el motivarse a sí mismo y la toma de decisiones de los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, 2021.                | El motivarse a sí mismo se relaciona significativamente con la toma de decisiones de los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, 2021.                 |   | Riesgo                               | Éxito<br>Fracaso<br>Experiencias<br>Datos históricos<br>Información   |  |
| ¿Cómo se relaciona el reconocer las emociones de los demás y la toma de decisiones de los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, 2021? | Determinarla relación entre el reconocer las emociones de los demás y la toma de decisiones de los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, 2021. | El reconocer las emociones de los demás se relaciona significativamente con la toma de decisiones de los trabajadores de la Municipalidad de Huaral, 2021. |   | Incertidumbre                        | Juicio personal<br>Supuestos<br>Inseguridad<br>Optimismo<br>Pesimismo   |  |



## Anexo 2: Matriz de operacionalización de las variables

### Anexo 3: CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INTELIGENCIA EMOCIONAL

| Variables                             | Definición conceptual  | Definición operacional  | Dimensiones                          | Indicadores   | Escala         | Tipo de escala |
|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|----------------|----------------|
| Variable 1:<br>Inteligencia emocional | Goleman (2018) sostiene que:<br>La inteligencia emocional sobresale al coeficiente intelectual en los dominios blandos en los que el intelecto es menor para poder conseguir ser exitoso, es decir, en aquellos dominios en los que la habilidad tales como la autorregulación emocional y la empatía son más decisivas que las competencias estrictamente cognitivas. (p.16). | Al mismo tiempo las características fundamentales para desarrollar inteligencia emocional son acerca de manejar las emociones, motivarse a sí mismo y reconocer las emociones de los demás.<br>Para lograr una toma de decisiones programadas es necesario que los gerentes relacionen su decisión con el grado de certeza, riesgo e incertidumbre. | Manejo de las emociones              | Controlas sentimientos<br>Dominar impulsos<br>Toma de conciencia<br>Responsabilidad de los actos<br>Reflexión antes de actuar | Test de Likert | Ordinal        |
|                                       |  |   | Motivarse a sí mismo                 | Actitud positiva<br>Fijación de metas<br>Actividades creativas<br>Automotivación<br>Perseverancia                             |                |                |
| Variable 2:<br>Toma de decisiones     | "El proceso de identificar y resolver problemas" (Daft, 2011, p.452)   |   | Reconocer las emociones de los demás | Empatía<br>Altruismo<br>Escuchar<br>Comprensión<br>Sensibilidad   | Test de Likert | Ordinal        |
|                                       |  |   | Certeza                              | Decisiones correctas<br>Disponibilidad<br>Resultado<br>Restricciones<br>Costos  |                |                |
|                                       |  |   | Riesgo                               | Exito<br>Fracaso<br>Experiencias<br>Datos históricos<br>Información   |                |                |
|                                       |  |   | Incertidumbre                        | Juicio personal<br>Supuestos<br>Inseguridad<br>Optimismo<br>Pesimismo   |                |                |

Anexo 4: CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE TOMA DE DECISIONES

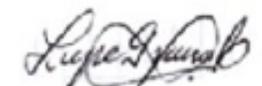
CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INTELIGENCIA EMOCIONAL

| Nº  | DIMENSIONES/Ítems            |  | Pertinencia |   |   | Relevancia |   |   | Claridad |   |   | SUGERENCIA |
|---|------------------------------|--|-------------|---|---|------------|---|---|----------|---|---|------------|
|   |                              |  | M           | D | A | M          | D | A | M        | D | A |            |
| VARIABLE: INTELIGENCIA EMOCIONAL                |                              |  |             |   |   |            |   |   |          |   |   |            |
| DIMENSIÓN: Manejo de las emociones              |                              |  |             |   |   |            |   |   |          |   |   |            |
| 1   | Controlar sentimientos       | Es capaz de controlar sus emociones, aunque se encuentre mal anímicamente                      |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 2   |                              | En situaciones difíciles se le complica controlar sus sentimientos                             |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 3   | Dominar impulsos             | No cede fácilmente a sus impulsos teniendo la capacidad de dominarlos, aunque este enojado     |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 4   |                              | La municipalidad organiza charlas que ayuden a dominar los impulsos.                           |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 5   | Toma de conciencia           | Se da cuenta del problema y medita sobre ello tomando conciencia de la situación               |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 6   |                              | Promueve la sensibilización y toma de conciencia laboral en sus trabajadores.                  |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 7   | Responsabilidad de los actos | Ud se hace responsable de sus actos y asume las consecuencias de lo que hizo                   |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 8   |                              | Assume la responsabilidad de los actos de su equipo de trabajo como jefe del área.             |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 9   | Reflexión antes de actuar    | Ud se toma su tiempo para pensar y reflexionar antes de actuar                                 |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 10  |                              | Ante una situación negativa Ud reflexiona.   |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| DIMENSIÓN: Motivarse a sí mismo                 |                              |  |             |   |   |            |   |   |          |   |   |            |
| 11  | Actitud positiva             | Aunque este triste tiene una actitud positiva y ve lo bueno de la vida                         |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 12  |                              | Transmite actitud positiva a sus trabajadores  |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 13  | Fijación de metas            | Se ha fijado metas personales y laborales a corto y largo plazo                                |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 14  |                              | Establece metas para el personal de trabajo  |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 15  | Actividades creativas        | Participa de actividades creativas desarrolladas por su institución en búsqueda de motivación  |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 16  |                              | Como gerente promueve actividades creativas en su área   |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 17  | Automotivación               | Ud se automotiva constantemente para desempeñar mejor sus labores y llegar contento al trabajo |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 18  |                              | Promueve la automotivación entre su personal de trabajo  |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 19  | Perseverancia                | Es perseverante y poco propenso a renunciar ante la adversidad                                 |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 20  |                              | Premia la perseverancia de sus trabajadores  |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| DIMENSIÓN: Reconocer las emociones de los demás |                              |  |             |   |   |            |   |   |          |   |   |            |
| 21  | Empatía                      | Ud se pone en el lugar del otro desarrollando la empatía                                       |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 22  |                              | Es empático para entender las emociones de los demás   |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 23  | Altruismo                    | Es altruista y desea el bien de los demás así le sean personas no gratas                       |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 24  |                              | Ayuda a sus trabajadores sin esperar nada a cambio es generoso                                 |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 25  | Escuchar                     | Le gusta escuchar a los demás, más aún si están en problemas                                   |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 26  |                              | Escucha las opiniones de su personal que colabora con Ud.                                      |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 27  | Comprensión                  | Comprende los sentimientos de los demás  |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 28  |                              | Comprende las emociones negativas de sus trabajadores  |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 29  | Sensibilidad                 | Es sensible ante los cambios inesperados   |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 30  |                              | Identifica con facilidad las emociones de los demás y es sensible ante ellos                   |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |

Observaciones: Es suficiente para la aplicación

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ( X ) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )  
 Apellidos y Nombres del juez validador: Dra. Lupe Esther Graus Cortez

DNI: 07539368



Firma del Experto informante  
 Metodológico

Pertinencia\*: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
 Relevancia\*: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
 Claridad\*: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE TOMA DE DECISIONES

| N°                           | DIMENSIONES/Ítems    |  | Pertinencia |   |   | Relevancia |   |   | Claridad |   |   | SUGERENCIA |
|------------------------------|----------------------|--|-------------|---|---|------------|---|---|----------|---|---|------------|
|                              |                      |  | M           | D | A | M          | D | A | M        | D | A |            |
| VARIABLE: TOMA DE DECISIONES |                      |  |             |   |   |            |   |   |          |   |   |            |
| DIMENSIÓN: Certeza           |                      |  |             |   |   |            |   |   |          |   |   |            |
| 1                            | Decisiones correctas | La mayoría de las decisiones que tomó fueron las correctas   |             |   | X |            |   | X |          |   | X |            |
| 2                            |                      | La información obtenida ayuda a generar decisiones correctas   |             |   | X |            |   | X |          |   | X |            |
| 3                            | Disponibilidad       | La información que requiera se encuentra siempre disponible.   |             |   | X |            |   | X |          |   | X |            |
| 4                            |                      | Dispone con facilidad a la información de otras áreas.   |             |   | X |            |   | X |          |   | X |            |
| 5                            | Resultado            | Ud al tomar una decisión ya conoce los resultados que devendrán  |             |   | X |            |   | X |          |   | X |            |
| 6                            |                      | Al tomar una decisión tiene la certeza que los resultados serán los planificados.                          |             |   | X |            |   | X |          |   | X |            |
| 7                            | Restricciones        | Ud dispone de la información sobre las restricciones de los recursos.                                      |             |   | X |            |   | X |          |   | X |            |
| 8                            |                      | La municipalidad genera muchas restricciones lo que le impide tomar decisiones adecuadas.                  |             |   | X |            |   | X |          |   | X |            |
| 9                            | Costos               | Ud dispone de la información sobre los costos que tendrá las acciones a ejecutar en su decisión.           |             |   | X |            |   | X |          |   | X |            |
| 10                           |                      | La municipalidad le brinda apoyo para poder cubrir la totalidad de costos que implica ejecutar su decisión |             |   | X |            |   | X |          |   | X |            |
| DIMENSIÓN: Riesgo            |                      |  |             |   |   |            |   |   |          |   |   |            |
| 11                           | Éxito                | Ud dispone de la información suficiente para estimar probabilidades de un resultado serán exitoso          |             |   | X |            |   | X |          |   | X |            |
| 12                           |                      | Al tener metas muy precisas mayor éxito en la toma de decisiones   |             |   | X |            |   | X |          |   | X |            |
| 13                           | Fracaso              | El análisis estadístico lo ayuda a calcular la probabilidad de fracaso.                                    |             |   | X |            |   | X |          |   | X |            |
| 14                           |                      | La medida del riesgo reduce la posibilidad de fracaso  |             |   | X |            |   | X |          |   | X |            |
| 15                           | Experiencias         | La experiencia le ayuda a tomar buenas decisiones  |             |   | X |            |   | X |          |   | X |            |
| 16                           |                      | Los errores le ayudan a tener mayor experiencia para una mejor toma de decisiones                          |             |   | X |            |   | X |          |   | X |            |
| 17                           | Datos históricos     | Los datos históricos permiten prever los resultados futuros de las alternativas de solución.               |             |   | X |            |   | X |          |   | X |            |
| 18                           |                      | Los datos históricos son parte esencial de la información para construir alternativas de solución          |             |   | X |            |   | X |          |   | X |            |
| 19                           | Información          | Dispone de buena información y metas claras para decidir   |             |   | X |            |   | X |          |   | X |            |
| 20                           |                      | Es necesario contar con buena información para tomar una decisión  |             |   | X |            |   | X |          |   | X |            |
| DIMENSIÓN: Incertidumbre     |                      |  |             |   |   |            |   |   |          |   |   |            |
| 21                           | Juicio personal      | Ud necesita usar el juicio personal para determinar que alternativas de solución son mejores.              |             |   | X |            |   | X |          |   | X |            |
| 22                           |                      | Cuando no existe suficiente información se requiere usar el juicio personal para decidir                   |             |   | X |            |   | X |          |   | X |            |
| 23                           | Supuestos            | Ud necesitan hacer supuestos para forjar una decisión  |             |   | X |            |   | X |          |   | X |            |
| 24                           |                      | Los supuestos que se creen no ayudan a obtener buenos resultados   |             |   | X |            |   | X |          |   | X |            |
| 25                           | Inseguridad          | Ud siente inseguridad al momento de decidir cuando no cuenta con información completa.                     |             |   | X |            |   | X |          |   | X |            |
| 26                           |                      | La incertidumbre le genera inseguridad   |             |   | X |            |   | X |          |   | X |            |
| 27                           | Optimismo            | Muestra actitud positiva a pesar de la incertidumbre a la que se enfrenta                                  |             |   | X |            |   | X |          |   | X |            |
| 28                           |                      | A pesar de no tener las alternativas suficientes para decidir Ud es optimista                              |             |   | X |            |   | X |          |   | X |            |
| 29                           | Pesimismo            | Muestra pesimismo al tener que tomar decisiones rápidas.   |             |   | X |            |   | X |          |   | X |            |
| 30                           |                      | El no haber decidido bien le genera pesimismo para enfrentarse a otros problemas.                          |             |   | X |            |   | X |          |   | X |            |

Observaciones: Es suficiente para la aplicación

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ( X ) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

Apellidos y Nombres del juez validador: Dra. Lupe Esther Graus Cortés

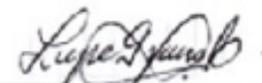
DNI: 07539368

Pertinencia\*: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia\*: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Claridad\*: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



Firma del Experto informante  
Metodológico

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INTELIGENCIA EMOCIONAL

| Nº   | DIMENSIONES/Ítems            |  | Pertinencia |   |   | Relevancia |   |   | Claridad |   |   | SUGERENCIA |
|--|------------------------------|--|-------------|---|---|------------|---|---|----------|---|---|------------|
|  |                              |  | M           | D | A | M          | D | A | M        | D | A |            |
| <b>VARIABLE: INTELIGENCIA EMOCIONAL</b>                |                              |  |             |   |   |            |   |   |          |   |   |            |
| <b>DIMENSIÓN: Manejo de las emociones</b>              |                              |  |             |   |   |            |   |   |          |   |   |            |
| 1  | Controlar sentimientos       | Es capaz de controlar sus emociones, aunque se encuentre mal anímicamente                      |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 2  |                              | En situaciones difíciles se le complica controlar sus sentimientos                             |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 3  | Dominar impulsos             | No cede fácilmente a sus impulsos teniendo la capacidad de dominarlos, aunque este enojado     |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 4  |                              | La municipalidad organiza charlas que ayuden a dominar los impulsos.                           |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 5  | Toma de conciencia           | Se da cuenta del problema y medita sobre ello tomando conciencia de la situación               |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 6  |                              | Promueve la sensibilización y toma de conciencia laboral en sus trabajadores.                  |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 7  | Responsabilidad de los actos | Ud se hace responsable de sus actos y asume las consecuencias de lo que hizo                   |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 8  |                              | Asume la responsabilidad de los actos de su equipo de trabajo como jefe del área.              |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 9  | Reflexión antes de actuar    | Ud se toma su tiempo para pensar y reflexionar antes de actuar                                 |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 10   |                              | Ante una situación negativa Ud reflexiona.   |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| <b>DIMENSIÓN: Motivarse a sí mismo</b>                 |                              |  |             |   |   |            |   |   |          |   |   |            |
| 11   | Actitud positiva             | Aunque este triste tiene una actitud positiva y ve lo bueno de la vida                         |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 12   |                              | Transmite actitud positiva a sus trabajadores  |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 13   | Fijación de metas            | Se ha fijado metas personales y laborales a corto y largo plazo                                |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 14   |                              | Establece metas para el personal de trabajo  |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 15   | Actividades creativas        | Participa de actividades creativas desarrolladas por su Institución en búsqueda de motivación  |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 16   |                              | Como gerente promueve actividades creativas en su área   |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 17   | Automotivación               | Ud se automotiva constantemente para desempeñar mejor sus labores y llegar contento al trabajo |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 18   |                              | Promueve la automotivación entre su personal de trabajo  |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 19   | Perseverancia                | Es perseverante y poco propenso a renunciar ante la adversidad                                 |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 20   |                              | Premita la perseverancia de sus trabajadores   |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| <b>DIMENSIÓN: Reconocer las emociones de los demás</b> |                              |  |             |   |   |            |   |   |          |   |   |            |
| 21   | Empatía                      | Ud se pone en el lugar del otro desarrollando la empatía                                       |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 22   |                              | Es empático para entender las emociones de los demás   |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 23   | Atruismo                     | Es altruista y desea el bien de los demás así le sean personas no gratas                       |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 24   |                              | Ayuda a sus trabajadores sin esperar nada a cambio es generoso                                 |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 25   | Escuchar                     | Le gusta escuchar a los demás, más aún si están en problemas                                   |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 26   |                              | Escucha las opiniones de su personal que colabora con Ud.                                      |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 27   | Comprensión                  | Comprende los sentimientos de los demás  |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 28   |                              | Comprende las emociones negativas de sus trabajadores  |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 29   | Sensibilidad                 | Es sensible ante los cambios inesperados   |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |
| 30   |                              | Identifica con facilidad las emociones de los demás y es sensible ante ellos                   |             |   | X |            |   | X |          |   |   | X          |

Observaciones: Es suficiente para la aplicación

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ( X ) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

Apellidos y Nombres del juez validador: Dr. Luis Torres Cabanillas

DNI: 08404690

Pertinencia\*: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia\*: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Claridad\*: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

  
 Firma del Experto informante  
 Estadista

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE TOMA DE DECISIONES

| Nº                                  | DIMENSIONES/Ítem     |   | Pertinencia |   |   |   | Relevancia |   |   |   | Claridad |   |   |   | SUGERENCIA |
|-------------------------------------|----------------------|---|-------------|---|---|---|------------|---|---|---|----------|---|---|---|------------|
|                                     |                      |   | M           | D | A | M | M          | D | A | M | M        | D | A | M |            |
| <b>VARIABLE: TOMA DE DECISIONES</b> |                      |   |             |   |   |   |            |   |   |   |          |   |   |   |            |
| <b>DIMENSIÓN: Certeza</b>           |                      |   |             |   |   |   |            |   |   |   |          |   |   |   |            |
| 1                                   | Decisiones correctas | La mayoría de las decisiones que tomó fueron las correctas.   |             |   | X |   |            | X |   |   |          |   |   | X |            |
| 2                                   | Disponibilidad       | La información obtenida ayuda a generar decisiones correctas.   |             |   | X |   |            | X |   |   |          |   |   | X |            |
| 3                                   |                      | La información que requiere se encuentra siempre disponible.  |             |   | X |   |            | X |   |   |          |   |   | X |            |
| 4                                   |                      | Dispone con facilidad a la información de otras áreas.  |             |   | X |   |            | X |   |   |          |   |   | X |            |
| 5                                   | Resultado            | Ud al tomar una decisión ya conoce los resultados que vendrán.  |             |   | X |   |            | X |   |   |          |   |   | X |            |
| 6                                   |                      | Al tomar una decisión tiene la certeza que los resultados serán los planificados.                           |             |   | X |   |            | X |   |   |          |   |   | X |            |
| 7                                   | Restricciones        | Ud dispone de la información sobre las restricciones de los recursos.                                       |             |   | X |   |            | X |   |   |          |   |   | X |            |
| 8                                   |                      | La municipalidad genera muchas restricciones lo que le impide tomar decisiones adecuadas.                   |             |   | X |   |            | X |   |   |          |   |   | X |            |
| 9                                   | Costos               | Ud dispone de la información sobre los costos que tendrá las acciones a ejecutar en su decisión.            |             |   | X |   |            | X |   |   |          |   |   | X |            |
| 10                                  |                      | La municipalidad le brinda apoyo para poder cubrir la totalidad de costos que implica ejecutar su decisión. |             |   | X |   |            | X |   |   |          |   |   | X |            |
| <b>DIMENSIÓN: Riesgo</b>            |                      |   |             |   |   |   |            |   |   |   |          |   |   |   |            |
| 11                                  | Éxito                | Ud dispone de la información suficiente para estimar probabilidades de un resultado serán exitoso.          |             |   | X |   |            | X |   |   |          |   |   | X |            |
| 12                                  |                      | Al tener metas muy precisas mayor éxito en la toma de decisiones.   |             |   | X |   |            | X |   |   |          |   |   | X |            |
| 13                                  | Fracaso              | El análisis estadístico lo ayuda a calcular la probabilidad de fracaso.                                     |             |   | X |   |            | X |   |   |          |   |   | X |            |
| 14                                  |                      | La medida del riesgo reduce la posibilidad de fracaso.  |             |   | X |   |            | X |   |   |          |   |   | X |            |
| 15                                  | Experiencias         | La experiencia le ayuda a tomar buenas decisiones.  |             |   | X |   |            | X |   |   |          |   |   | X |            |
| 16                                  |                      | Los errores le ayudan a tener mayor experiencia para una mejor toma de decisiones.                          |             |   | X |   |            | X |   |   |          |   |   | X |            |
| 17                                  | Datos históricos     | Los datos históricos permiten prever los resultados futuros de las alternativas de solución.                |             |   | X |   |            | X |   |   |          |   |   | X |            |
| 18                                  |                      | Los datos históricos son parte esencial de la información para construir alternativas de solución.          |             |   | X |   |            | X |   |   |          |   |   | X |            |
| 19                                  | Información          | Dispone de buena información y metas claras para decidir.   |             |   | X |   |            | X |   |   |          |   |   | X |            |
| 20                                  |                      | Es necesario contar con buena información para tomar una decisión.  |             |   | X |   |            | X |   |   |          |   |   | X |            |
| <b>DIMENSIÓN: Incertidumbre</b>     |                      |   |             |   |   |   |            |   |   |   |          |   |   |   |            |
| 21                                  | Juicio personal      | Ud necesita usar el juicio personal para determinar que alternativas de solución son mejores.               |             |   | X |   |            | X |   |   |          |   |   | X |            |
| 22                                  |                      | Cuando no existe suficiente información se requiere usar el juicio personal para decidir.                   |             |   | X |   |            | X |   |   |          |   |   | X |            |
| 23                                  | Supuestos            | Ud necesitan hacer supuestos para forjar una decisión.  |             |   | X |   |            | X |   |   |          |   |   | X |            |
| 24                                  |                      | Los supuestos que se creen no ayudan a obtener buenos resultados.   |             |   | X |   |            | X |   |   |          |   |   | X |            |
| 25                                  | Inseguridad          | Ud siente inseguridad al momento de decidir cuando no cuenta con información completa.                      |             |   | X |   |            | X |   |   |          |   |   | X |            |
| 26                                  |                      | La incertidumbre le genera inseguridad.   |             |   | X |   |            | X |   |   |          |   |   | X |            |
| 27                                  | Optimismo            | Muestra actitud positiva a pesar de la incertidumbre a la que se enfrenta.                                  |             |   | X |   |            | X |   |   |          |   |   | X |            |
| 28                                  |                      | A pesar de no tener las alternativas suficientes para decidir Ud es optimista.                              |             |   | X |   |            | X |   |   |          |   |   | X |            |
| 29                                  | Pesimismo            | Muestra pesimismo al tener que tomar decisiones rápidas.  |             |   | X |   |            | X |   |   |          |   |   | X |            |
| 30                                  |                      | El no haber decidido bien le genera pesimismo para enfrentarse a otros problemas.                           |             |   | X |   |            | X |   |   |          |   |   | X |            |

Observaciones: Es suficiente para la aplicación

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ( X ) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

Apellidos y Nombres del juez validador: Dr. Luis Torres Cabanillas

DNI: 08404690

Pertinencia\*: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia\*: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Claridad\*: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

  
 Firma del Experto informante  
 Estadista



## Anexo 3: CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INTELIGENCIA EMOCIONAL

| N°   | DIMENSIONES/Ítems            |   | Pertinencia |   |   |   | Relevancia |   |   | Claridad |   |   |   | SUGERENCIA |   |
|--|------------------------------|---|-------------|---|---|---|------------|---|---|----------|---|---|---|------------|---|
|  |                              |   | M           | D | A | M | M          | D | A | M        | M | D | A |            | M |
| <b>VARIABLE: INTELIGENCIA EMOCIONAL</b>                |                              |   |             |   |   |   |            |   |   |          |   |   |   |            |   |
| <b>DIMENSIÓN: Manejo de las emociones</b>              |                              |   |             |   |   |   |            |   |   |          |   |   |   |            |   |
| 1  | Controlar sentimientos       | Es capaz de controlar sus emociones, aunque se encuentre mal anímicamente                         |             |   | X |   |            | X |   |          |   |   |   | X          |   |
| 2  |                              | En situaciones difíciles se le complica controlar sus sentimientos                                |             |   | X |   |            | X |   |          |   |   |   | X          |   |
| 3  | Dominar impulsos             | No cede fácilmente a sus impulsos teniendo la capacidad de dominarlos, aunque este enojado        |             |   | X |   |            | X |   |          |   |   |   | X          |   |
| 4  |                              | La municipalidad organiza charlas que ayuden a dominar los impulsos.                              |             |   | X |   |            | X |   |          |   |   |   | X          |   |
| 5  | Toma de conciencia           | Se da cuenta del problema y medita sobre ello tomando conciencia de la situación                  |             |   | X |   |            | X |   |          |   |   |   | X          |   |
| 6  |                              | Promueve la sensibilización y toma de conciencia laboral en sus trabajadores.                     |             |   | X |   |            | X |   |          |   |   |   | X          |   |
| 7  | Responsabilidad de los actos | Usted se hace responsable de sus actos y asume las consecuencias de lo que hizo                   |             |   | X |   |            | X |   |          |   |   |   | X          |   |
| 8  |                              | Asume la responsabilidad de los actos de su equipo de trabajo como jefe del área.                 |             |   | X |   |            | X |   |          |   |   |   | X          |   |
| 9  | Reflexión antes de actuar    | Usted se toma su tiempo para pensar y reflexionar antes de actuar                                 |             |   | X |   |            | X |   |          |   |   |   | X          |   |
| 10   |                              | Ante una situación negativa Usted reflexiona.   |             |   | X |   |            | X |   |          |   |   |   | X          |   |
| <b>DIMENSIÓN: Motivarse a sí mismo</b>                 |                              |   |             |   |   |   |            |   |   |          |   |   |   |            |   |
| 11   | Actitud positiva             | Aunque este triste tiene una actitud positiva y ve lo bueno de la vida                            |             |   | X |   |            | X |   |          |   |   |   | X          |   |
| 12   |                              | Transmite actitud positiva a sus trabajadores   |             |   | X |   |            | X |   |          |   |   |   | X          |   |
| 13   | Fijación de metas            | Se ha fijado metas personales y laborales a corto y largo plazo                                   |             |   | X |   |            | X |   |          |   |   |   | X          |   |
| 14   |                              | Establece metas para el personal de trabajo   |             |   | X |   |            | X |   |          |   |   |   | X          |   |
| 15   | Actividades creativas        | Participa de actividades creativas desarrolladas por su institución en búsqueda de motivación     |             |   | X |   |            | X |   |          |   |   |   | X          |   |
| 16   |                              | Como gerente promueve actividades creativas en su área  |             |   | X |   |            | X |   |          |   |   |   | X          |   |
| 17   | Automotivación               | Usted se automotiva constantemente para desempeñar mejor sus labores y llegar contento al trabajo |             |   | X |   |            | X |   |          |   |   |   | X          |   |
| 18   |                              | Promueve la automotivación entre su personal de trabajo   |             |   | X |   |            | X |   |          |   |   |   | X          |   |
| 19   | Perseverancia                | Es perseverante y poco propenso a renunciar ante la adversidad                                    |             |   | X |   |            | X |   |          |   |   |   | X          |   |
| 20   |                              | Premia la perseverancia de sus trabajadores   |             |   | X |   |            | X |   |          |   |   |   | X          |   |
| <b>DIMENSIÓN: Reconocer las emociones de los demás</b> |                              |   |             |   |   |   |            |   |   |          |   |   |   |            |   |
| 21   | Empatía                      | Usted se pone en el lugar del otro desarrollando la empatía                                       |             |   | X |   |            | X |   |          |   |   |   | X          |   |
| 22   |                              | Es empático para entender las emociones de los demás  |             |   | X |   |            | X |   |          |   |   |   | X          |   |
| 23   | Altruismo                    | Es altruista y desea el bien de los demás así le sean personas no gratas                          |             |   | X |   |            | X |   |          |   |   |   | X          |   |
| 24   |                              | Ayuda a sus trabajadores sin esperar nada a cambio es generoso                                    |             |   | X |   |            | X |   |          |   |   |   | X          |   |
| 25   | Escuchar                     | Le gusta escuchar a los demás, más aún si están en problemas                                      |             |   | X |   |            | X |   |          |   |   |   | X          |   |
| 26   |                              | Escucha las opiniones de su personal que colabora con Ud.   |             |   | X |   |            | X |   |          |   |   |   | X          |   |
| 27   | Comprensión                  | Comprende los sentimientos de los demás   |             |   | X |   |            | X |   |          |   |   |   | X          |   |
| 28   |                              | Comprende las emociones negativas de sus trabajadores   |             |   | X |   |            | X |   |          |   |   |   | X          |   |
| 29   | Sensibilidad                 | Es sensible ante los cambios inesperados  |             |   | X |   |            | X |   |          |   |   |   | X          |   |
| 30   |                              | Identifica con facilidad las emociones de los demás y es sensible ante ellos                      |             |   | X |   |            | X |   |          |   |   |   | X          |   |

Observaciones: Es suficiente para la aplicación

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ( X ) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

Apellidos y Nombres del juez validador: Dr. Iliá Sihulncha Godofredo Pastor

DNI: 10596867

Especialidad del validador: Administrador de Empresas

Pertinencia\*: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia\*: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Claridad\*: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE  
ESPECIALISTA EN ADMINISTRADOR

**Anexo 4: CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE TOMA DE DECISIONES**

| Nº                       | DIMENSIONES/Ítems<br>VARIABLE: TOMA DE DECISIONES |  | Pertinencia |   |   |   | Relevancia |   |   |   | Claridad |   |   |   | SUGERENCIA |
|--------------------------|---|--|-------------|---|---|---|------------|---|---|---|----------|---|---|---|------------|
|                          |   |  | M           | D | A | M | M          | D | A | M | M        | D | A | M |            |
| DIMENSIÓN: Certeza       |   |  | M           | D | A | M | M          | D | A | M | M        | D | A | M |            |
| 1                        | Decisiones correctas                              | La mayoría de las decisiones que tomó fueron las correctas   |             |   | X |   |            |   | X |   |          |   | X |   |            |
| 2                        |   | La información obtenida ayuda a generar decisiones correctas   |             |   | X |   |            |   | X |   |          |   | X |   |            |
| 3                        | Disponibilidad                                    | La información que requiere se encuentra siempre disponible.   |             |   | X |   |            |   | X |   |          |   | X |   |            |
| 4                        |   | Dispone con facilidad a la información de otras áreas.   |             |   | X |   |            |   | X |   |          |   | X |   |            |
| 5                        | Resultado   | Usted al tomar una decisión ya conoce los resultados que devendrán   |             |   | X |   |            |   | X |   |          |   | X |   |            |
| 6                        |   | Al tomar una decisión tiene la certeza que los resultados serán los planificados.                          |             |   | X |   |            |   | X |   |          |   | X |   |            |
| 7                        | Restricciones                                     | Usted dispone de la información sobre las restricciones de los recursos.                                   |             |   | X |   |            |   | X |   |          |   | X |   |            |
| 8                        |   | La municipalidad genera muchas restricciones lo que le impide tomar decisiones adecuadas.                  |             |   | X |   |            |   | X |   |          |   | X |   |            |
| 9                        | Costos  | Usted dispone de la información sobre los costos que tendrá las acciones a ejecutar en su decisión.        |             |   | X |   |            |   | X |   |          |   | X |   |            |
| 10                       |   | La municipalidad le brinda apoyo para poder cubrir la totalidad de costos que implica ejecutar su decisión |             |   | X |   |            |   | X |   |          |   | X |   |            |
| DIMENSIÓN: Riesgo        |   |  |             |   |   |   |            |   |   |   |          |   |   |   |            |
| 11                       | Éxito   | Usted dispone de la información suficiente para estimar probabilidades de un resultado serán exitoso       |             |   | X |   |            |   | X |   |          |   | X |   |            |
| 12                       |   | Al tener metas muy precisas mayor éxito en la toma de decisiones   |             |   | X |   |            |   | X |   |          |   | X |   |            |
| 13                       | Fracaso   | El análisis estadístico lo ayuda a calcular la probabilidad de fracaso.                                    |             |   | X |   |            |   | X |   |          |   | X |   |            |
| 14                       |   | La medida del riesgo reduce la posibilidad de fracaso  |             |   | X |   |            |   | X |   |          |   | X |   |            |
| 15                       | Experiencias                                      | La experiencia le ayuda a tomar buenas decisiones  |             |   | X |   |            |   | X |   |          |   | X |   |            |
| 16                       |   | Los errores le ayudan a tener mayor experiencia para una mejor toma de decisiones                          |             |   | X |   |            |   | X |   |          |   | X |   |            |
| 17                       | Datos históricos                                  | Los datos históricos permiten prever los resultados futuros de las alternativas de solución.               |             |   | X |   |            |   | X |   |          |   | X |   |            |
| 18                       |   | Los datos históricos son parte esencial de la información para construir alternativas de solución          |             |   | X |   |            |   | X |   |          |   | X |   |            |
| 19                       | Información                                       | Dispone de buena información y metas claras para decidir   |             |   | X |   |            |   | X |   |          |   | X |   |            |
| 20                       |   | Es necesario contar con buena información para tomar una decisión  |             |   | X |   |            |   | X |   |          |   | X |   |            |
| DIMENSIÓN: Incertidumbre |   |  |             |   |   |   |            |   |   |   |          |   |   |   |            |
| 21                       | Juicio personal                                   | Usted necesita usar el juicio personal para determinar qué alternativas de solución son mejores.           |             |   | X |   |            |   | X |   |          |   | X |   |            |
| 22                       |   | Cuando no existe suficiente información se requiere usar el juicio personal para decidir                   |             |   | X |   |            |   | X |   |          |   | X |   |            |
| 23                       | Supuestos   | Usted necesitan hacer supuestos para forjar una decisión   |             |   | X |   |            |   | X |   |          |   | X |   |            |
| 24                       |   | Los supuestos que se creen no ayudan a obtener buenos resultados   |             |   | X |   |            |   | X |   |          |   | X |   |            |
| 25                       | Inseguridad                                       | Usted siente inseguridad al momento de decidir cuando no cuenta con información completa.                  |             |   | X |   |            |   | X |   |          |   | X |   |            |
| 26                       |   | La incertidumbre le genera inseguridad   |             |   | X |   |            |   | X |   |          |   | X |   |            |
| 27                       | Optimismo   | Muestra actitud positiva a pesar de la incertidumbre a la que se enfrenta                                  |             |   | X |   |            |   | X |   |          |   | X |   |            |
| 28                       |   | A pesar de no tener las alternativas suficientes para decidir Usted es optimista                           |             |   | X |   |            |   | X |   |          |   | X |   |            |
| 29                       | Pesimismo   | Muestra pesimismo al tener que tomar decisiones rápidas.   |             |   | X |   |            |   | X |   |          |   | X |   |            |
| 30                       |   | El no haber decidido bien le genera pesimismo para enfrentarse a otros problemas.                          |             |   | X |   |            |   | X |   |          |   | X |   |            |

**Observaciones: Es suficiente para la aplicación**

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ( X ) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

Apellidos y Nombres del juez validador: Dr. Iliá Sihulncha Godofredo Pastor

DNI: 10596867

Especialidad del validador: Administrador de Empresas

Pertinencia\*: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia\*: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Claridad\*: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



 FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE  
 ESPECIALISTA EN ADMINISTRADOR

## Anexo 5. Instrumento 1.



### CUESTIONARIO SOBRE INTELIGENCIA EMOCIONAL UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Lea atentamente y responda con honestidad marcando con un aspa o una "X" en la escala ordinal que se encuentra a la derecha de cada una de las premisas, de acuerdo a su nivel de percepción.

| 1               | 2           | 3        | 4             | 5               |
|-----------------|-------------|----------|---------------|-----------------|
| Infinitivamente | Seguramente | Indeciso | Probablemente | Definitivamente |

| N°  | Dimensiones/Ítems  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|---|---|---|---|---|
| <b>D1: Manejo de las emociones</b>              |  |   |   |   |   |   |
| 01  | Como jefe de área considera usted que tiene la capacidad de controlar sus sentimientos ante adversidades de incumplimiento de los objetivos planificados.            |   |   |   |   |   |
| 02  | Prácticas técnicas de meditación para controlar sus emociones para enfrentar escenarios de incumplimiento laboral por falta de responsabilidad de sus colaboradores. |   |   |   |   |   |
| 03  | Domina sus impulsos en momentos conflictivos con sus colaboradores   |   |   |   |   |   |
| 04  | Actúa de forma adecuada ante sus trabajadores dominando su impulsividad a pesar de los errores que ellos pudieran cometer.   |   |   |   |   |   |
| 05  | Se siente comprometido con las funciones asignadas para alcanzar los objetivos empresariales con el personal asignado a su área.                                     |   |   |   |   |   |
| 06  | Toma conciencia de las responsabilidades que implica liderar a un grupo humano.  |   |   |   |   |   |
| 07  | Usted se hace responsable de sus propios actos y asume las consecuencias de decisiones que realiza.  |   |   |   |   |   |
| 08  | Asume la responsabilidad de los actos de su equipo de trabajo como jefe del área.  |   |   |   |   |   |
| 09  | Evalúa los hechos y reflexiona sobre cómo actuar para resolver el problema que afronta su área a cargo.  |   |   |   |   |   |
| 10  | En momentos de presión laboral Usted evalúa antes de tomar una decisión.   |   |   |   |   |   |
| <b>D2: Motivarse a sí mismo</b>                 |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11  | Cultiva una actitud positiva a pesar de las limitaciones de una institución pública para cumplir los objetivos institucionales.                                      |   |   |   |   |   |
| 12  | Transmite actitud positiva a sus colaboradores que están bajo su cargo   |   |   |   |   |   |
| 13  | Fija objetivos en su área a cargo alineadas al plan estratégico institucional  |   |   |   |   |   |
| 14  | Plantea objetivos que lo motiven a superarse cada vez más para alcanzar lo planificado.  |   |   |   |   |   |
| 15  | Como gerente promueve actividades creativas en su área.  |   |   |   |   |   |
| 16  | Participa junto a sus trabajadores de las actividades creativas dando el ejemplo.  |   |   |   |   |   |
| 17  | Usted se automotiva constantemente para desempeñar mejor sus labores y llegar contento al trabajo.   |   |   |   |   |   |
| 18  | Promueve la automotivación entre su personal que colabora en su área   |   |   |   |   |   |
| 19  | Es perseverante con sus colaboradores para lograr los objetivos planteados en base a la motivación.  |   |   |   |   |   |
| 20  | Reconoce la perseverancia de sus colaboradores al lograr los resultados óptimos deseados,  |   |   |   |   |   |
| <b>D3: Reconocer las emociones de los demás</b> |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21  | Valora los aportes de sus colaboradores a su cargo tras identificarse con la organización  |   |   |   |   |   |
| 22  | Es empático para entender las emociones de su personal a cargo.  |   |   |   |   |   |
| 23  | Atiende las necesidades laborales de sus colaboradores de acuerdo al nivel de urgencia.  |   |   |   |   |   |
| 24  | Ayuda a sus colaboradores a resolver los problemas asignados desinteresadamente para cumplir con las tareas requeridas por el área a su cargo.                       |   |   |   |   |   |
| 25  | Recepiona las ideas realizadas por sus colaboradores de forma abierta a las dudas u opiniones sobre de su gestión.   |   |   |   |   |   |
| 26  | Tiende a escuchar a diario a sus colaboradores para analizar los errores cometidos para mejorar el proceso de su área.   |   |   |   |   |   |
| 27  | Comprende las situaciones emocionales por la que atraviesan sus colaboradores e influirían en sus actividades laborales.   |   |   |   |   |   |
| 28  | Comprende la importancia de delegar funciones para generar confianza y optimizar tiempos   |   |   |   |   |   |
| 29  | Muestra sensibilidad humana con el colaborador asignado a su área cuando atraviesa situaciones complicadas.  |   |   |   |   |   |
| 30  | Le brinda confianza a su colaborador para buscar una buena comunicación y acercarse más a ellos.   |   |   |   |   |   |

*Gracias por su colaboración*

## Anexo 6. Instrumento 2.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### CUESTIONARIO SOBRE TOMA DE DECISIONES

Lea atentamente y responda con honestidad marcando con un aspa o una "X" en la escala ordinal que se encuentra a la derecha de cada una de las premisas, de acuerdo a su nivel de percepción.

| 1               | 2           | 3        | 4             | 5               |
|-----------------|-------------|----------|---------------|-----------------|
| Infinitivamente | Seguramente | Indeciso | Probablemente | Definitivamente |

| N° | Dimensiones/Ítems   | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|-------------|---|---|---|---|
|    |   | D1: Certeza |   |   |   |   |
| 01 | Las decisiones que realiza se basan en antecedentes de información para analizar posibles resultados  |             |   |   |   |   |
| 02 | Las decisiones que planteo simple se alinean a los objetivos de la Municipalidad  |             |   |   |   |   |
| 03 | La disponibilidad de los recursos es necesaria para tomar una decisión.   |             |   |   |   |   |
| 04 | La información de otras áreas distintas a la de su cargo, se encuentran disponibles de forma abierta.   |             |   |   |   |   |
| 05 | Ud. al tomar una decisión tiene la certeza que los resultados serán los esperados   |             |   |   |   |   |
| 06 | Los resultados de una decisión pueden verse afectados por un factor externo   |             |   |   |   |   |
| 07 | Ud. dispone de la información sobre las restricciones de los recursos a los que tiene alcance.  |             |   |   |   |   |
| 08 | La municipalidad genera muchas restricciones lo que le impide tomar decisiones adecuadas.   |             |   |   |   |   |
| 09 | Las actividades planificadas en el plan operativo institucional cubren los costos asignados para su cumplimiento  |             |   |   |   |   |
| 10 | Los costos asignados a su área logran cumplir con las actividades panificadas por la Municipalidad.   |             |   |   |   |   |
|    | D2: Riesgo  | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | La toma de decisiones está basada en las metas planteadas de acuerdo a su gestión el cual permite lograr el éxito.  |             |   |   |   |   |
| 12 | Las estrategias que aplica son adecuadas para alcanzar con éxito los objetivos que plantea la organización  |             |   |   |   |   |
| 13 | El análisis estadístico lo ayuda a calcular la probabilidad de los indicadores de error de sus actividades para su área.                                      |             |   |   |   |   |
| 14 | La medida del riesgo es considerada en la toma de decisiones para reducir la posibilidad de error en los resultados deseados de las actividades planificadas. |             |   |   |   |   |
| 15 | Los años de servicio profesional le permiten tomar buenas decisiones más asertivas en función a las actividades encomendadas.                                 |             |   |   |   |   |
| 16 | Los años de experiencia le han servido para adquirir habilidades blandas para solucionar problemas en su área asignada.                                       |             |   |   |   |   |
| 17 | Los activos de información son resguardados adecuadamente para futuras predicciones en las áreas.   |             |   |   |   |   |
| 18 | Los activos de información son resguardados por un determinado tiempo de caducidad  |             |   |   |   |   |
| 19 | La escasez de históricos de activos información impide realizar probabilísticas de problemologías para la municipalidad.                                      |             |   |   |   |   |
| 20 | Es necesario contar con activos de información fidedignos para tomar una buena decisión.  |             |   |   |   |   |
|    | D3: Incertidumbre   | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Usted necesita usar el juicio personal para determinar que alternativas de solución son mejores.  |             |   |   |   |   |
| 22 | Cuando no existe suficiente información se requiere usar el juicio personal para decidir  |             |   |   |   |   |
| 23 | Usted necesita hacer supuestos para forjar una decisión   |             |   |   |   |   |
| 24 | Los supuestos que se creen no ayudan a obtener buenos resultados  |             |   |   |   |   |
| 25 | Usted siente inseguridad al momento de decidir cuando no cuenta con información completa.   |             |   |   |   |   |
| 26 | La incertidumbre le genera inseguridad  |             |   |   |   |   |
| 27 | Muestra actitud positiva a pesar de la incertidumbre a la que se enfrenta   |             |   |   |   |   |
| 28 | A pesar de no tener las alternativas suficientes para decidir Usted es optimista  |             |   |   |   |   |
| 29 | Muestra pesimismo al tener que tomar decisiones rápidas.  |             |   |   |   |   |
| 30 | El no haber decidido bien le genera pesimismo para enfrentarse a otros problemas.   |             |   |   |   |   |

Gracias por su colaboración

## Anexo 7: Base de datos

| MANEJO DE LAS EMOCIONES   |   |  |  |  |   |   |   |   |  |       |
|---|---|--|--|--|---|---|---|---|--|-------|
| CONTROLA SUS SENTIMIENTOS   |   | DOMINA SUS IMPULSOS  |  | TOMA DE CONCIENCIA   |   | RESPONSABILIDAD DE LOS ACTOS  |   | REFLEXIÓN ANTES DE ACTUAR   |  |       |
| Como jefe de área considera usted que tiene la capacidad de controlar sus sentimientos ante adversidades de incumplimiento de los objetivos planificados. | Práctica técnicas de meditación para controlar sus emociones para engrandar escenarios de incumplimiento laboral por falta de responsabilidad de sus colaboradores. | Domina sus impulsos en momentos conflictivos con sus colaboradores | Actúa de forma adecuada ante sus trabajadores dominando su impulsividad a pesar de los errores que ellos pudieran cometer. | Se siente comprometido con las funciones asignadas para alcanzar los objetivos empresariales con el personal asignado a su área. | Toma conciencia de las responsabilidades que implica liderar a un grupo humano. | Usted se hace responsable de sus propios actos y asume las consecuencias de decisiones que realiza. | Asume la responsabilidad de los actos de su equipo de trabajo como jefe del área. | Evalúa los hechos y reflexiona sobre como actuar para resolver el problema que afronta su área a cargo. | En momentos de presión laboral Usted evalúa antes de tomar una decisión. |       |
| I1  |   | I2   |  | I3   |   | I4  |   | I5  |  | TOTAL |
| VID1I1P1  | VID1I1P2  | VID1I2P3   | VID1I2P4   | VID1I3P5   | VID1I3P6  | VID1I4P7  | VID1I4P8  | VID1I5P9  | VID1I5P10  | VID1  |
| 5   | 4   | 5  | 4  | 5  | 4   | 5   | 5   | 5   | 5  | 47    |
| 5   | 4   | 5  | 4  | 5  | 4   | 5   | 5   | 5   | 5  | 47    |
| 5   | 5   | 5  | 4  | 5  | 4   | 5   | 5   | 5   | 5  | 48    |
| 5   | 4   | 5  | 4  | 5  | 4   | 5   | 5   | 4   | 5  | 46    |
| 4   | 3   | 4  | 3  | 4  | 4   | 5   | 5   | 5   | 5  | 42    |
| 4   | 4   | 4  | 4  | 4  | 4   | 5   | 5   | 4   | 5  | 43    |
| 4   | 5   | 4  | 3  | 4  | 3   | 4   | 5   | 5   | 4  | 41    |
| 5   | 5   | 4  | 4  | 4  | 4   | 5   | 4   | 5   | 5  | 45    |
| 5   | 5   | 4  | 3  | 3  | 4   | 5   | 4   | 3   | 3  | 39    |
| 4   | 4   | 4  | 4  | 4  | 4   | 5   | 4   | 5   | 5  | 43    |
| 4   | 4   | 3  | 3  | 5  | 5   | 4   | 5   | 5   | 4  | 42    |
| 4   | 4   | 5  | 4  | 5  | 5   | 4   | 5   | 5   | 4  | 45    |
| 5   | 5   | 4  | 4  | 5  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4  | 43    |
| 5   | 4   | 5  | 4  | 5  | 4   | 5   | 5   | 5   | 5  | 47    |
| 5   | 4   | 5  | 4  | 5  | 4   | 5   | 5   | 5   | 5  | 47    |
| 5   | 5   | 5  | 4  | 5  | 4   | 5   | 5   | 5   | 5  | 48    |
| 5   | 4   | 5  | 4  | 5  | 4   | 5   | 5   | 4   | 5  | 46    |
| 4   | 3   | 4  | 3  | 4  | 4   | 5   | 5   | 5   | 5  | 42    |
| 4   | 4   | 4  | 4  | 4  | 4   | 5   | 5   | 4   | 5  | 43    |
| 4   | 5   | 4  | 3  | 4  | 3   | 4   | 5   | 5   | 4  | 41    |
| 5   | 5   | 4  | 4  | 4  | 4   | 5   | 4   | 5   | 5  | 45    |
| 5   | 5   | 4  | 3  | 3  | 4   | 5   | 4   | 3   | 3  | 39    |
| 4   | 4   | 4  | 4  | 4  | 4   | 5   | 4   | 5   | 5  | 43    |
| 5   | 4   | 5  | 4  | 5  | 4   | 5   | 5   | 5   | 5  | 47    |
| 5   | 4   | 5  | 4  | 5  | 4   | 5   | 5   | 5   | 5  | 47    |
| 5   | 5   | 5  | 4  | 5  | 4   | 5   | 5   | 5   | 5  | 48    |
| 5   | 4   | 5  | 4  | 5  | 4   | 5   | 5   | 4   | 5  | 46    |
| 4   | 3   | 4  | 3  | 4  | 4   | 5   | 5   | 5   | 5  | 42    |
| 4   | 4   | 4  | 4  | 4  | 4   | 5   | 5   | 4   | 5  | 43    |
| 4   | 5   | 4  | 3  | 4  | 3   | 4   | 5   | 5   | 4  | 41    |
| 5   | 5   | 4  | 4  | 4  | 4   | 5   | 4   | 5   | 5  | 45    |
| 5   | 5   | 4  | 3  | 3  | 4   | 5   | 4   | 3   | 3  | 39    |
| 5   | 4   | 5  | 4  | 5  | 4   | 5   | 5   | 5   | 5  | 47    |
| 5   | 4   | 5  | 4  | 5  | 4   | 5   | 5   | 5   | 5  | 47    |
| 5   | 5   | 5  | 4  | 5  | 4   | 5   | 5   | 5   | 5  | 48    |
| 5   | 4   | 5  | 4  | 5  | 4   | 5   | 5   | 4   | 5  | 46    |
| 4   | 3   | 4  | 3  | 4  | 4   | 5   | 5   | 5   | 5  | 42    |
| 4   | 4   | 4  | 4  | 4  | 4   | 5   | 5   | 4   | 5  | 43    |
| 4   | 5   | 4  | 3  | 4  | 3   | 4   | 5   | 5   | 4  | 41    |
| 5   | 5   | 4  | 4  | 4  | 4   | 5   | 4   | 5   | 5  | 45    |
| 5   | 5   | 4  | 3  | 3  | 4   | 5   | 4   | 3   | 3  | 39    |
| 4   | 4   | 4  | 4  | 4  | 4   | 5   | 4   | 5   | 5  | 43    |

| MOTIVARSE A SI MISMO  |   |  |  |   |   |  |   |   |   |
|---|---|--|--|---|---|--|---|---|---|
| ACTITUD POSITIVA  |   | FIJACIÓN DE METAS  |  | ACTIVIDADES CREATIVAS                                   |   | AUTOMOTIVACIÓN   |   | PERSEVERANCIA   |   |
| Cultiva una actitud positiva a pesar de las limitaciones de una institución pública para cumplir los objetivos institucionales. | Transmite actitud positiva a sus colaboradores que están bajo su cargo. | Fija objetivos en su área a cargo alineados al plan estratégico institucional. | Plantea objetivos que lo motiven a superarse cada vez más para alcanzar lo planeado. | Como gerente promueve actividades creativas en su área. | Participa junto a sus trabajadores de las actividades creativas dando el ejemplo. | Usted se automotiva constantemente para desempeñar mejor sus labores y llegar contento al trabajo. | Promueve la automotivación entre su personal que colabora en su área. | Es perseverante con sus colaboradores para lograr los objetivos planteados en base a la motivación. | Reconoce la perseverancia de sus colaboradores al lograr los resultados óptimos deseados. |

| 16       |          | 17       |          | 18       |          | 19       |          | 110       |           | TOTAL |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-------|
| VID26P11 | VID26P12 | VID27P13 | VID27P14 | VID28P15 | VID28P16 | VID29P17 | VID29P18 | VID210P19 | VID210P20 | VID2  |
| 5        | 5        | 2        | 3        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4         | 5         | 42    |
| 5        | 5        | 3        | 3        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5         | 5         | 44    |
| 5        | 5        | 2        | 3        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4         | 5         | 43    |
| 5        | 5        | 2        | 2        | 3        | 4        | 4        | 5        | 4         | 5         | 39    |
| 4        | 4        | 3        | 3        | 4        | 4        | 5        | 4        | 5         | 5         | 41    |
| 4        | 4        | 3        | 3        | 3        | 5        | 5        | 5        | 4         | 5         | 41    |
| 4        | 4        | 3        | 2        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5         | 4         | 40    |
| 5        | 4        | 2        | 3        | 4        | 3        | 4        | 4        | 4         | 5         | 38    |
| 5        | 4        | 3        | 3        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4         | 3         | 39    |
| 4        | 3        | 2        | 2        | 3        | 4        | 4        | 4        | 5         | 5         | 36    |
| 4        | 3        | 3        | 3        | 4        | 3        | 5        | 5        | 3         | 4         | 37    |
| 4        | 5        | 2        | 2        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5         | 4         | 42    |
| 5        | 4        | 2        | 2        | 3        | 4        | 4        | 5        | 4         | 4         | 37    |
| 5        | 5        | 2        | 3        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4         | 5         | 42    |
| 5        | 5        | 3        | 3        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5         | 5         | 44    |
| 5        | 5        | 2        | 3        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4         | 5         | 43    |
| 5        | 5        | 2        | 2        | 3        | 4        | 4        | 5        | 4         | 5         | 39    |
| 4        | 4        | 3        | 3        | 4        | 4        | 5        | 4        | 5         | 5         | 41    |
| 4        | 4        | 3        | 3        | 3        | 5        | 5        | 5        | 4         | 5         | 41    |
| 4        | 4        | 3        | 2        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5         | 4         | 40    |
| 5        | 4        | 2        | 3        | 4        | 3        | 4        | 4        | 4         | 5         | 38    |
| 5        | 4        | 3        | 3        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4         | 3         | 39    |
| 4        | 3        | 2        | 2        | 3        | 4        | 4        | 4        | 5         | 5         | 36    |
| 5        | 5        | 2        | 3        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4         | 5         | 42    |
| 5        | 5        | 3        | 3        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5         | 5         | 44    |
| 5        | 5        | 2        | 3        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4         | 5         | 43    |
| 5        | 5        | 2        | 2        | 3        | 4        | 4        | 5        | 4         | 5         | 39    |
| 4        | 4        | 3        | 3        | 4        | 4        | 5        | 4        | 5         | 5         | 41    |
| 4        | 4        | 3        | 3        | 3        | 5        | 5        | 5        | 4         | 5         | 41    |
| 4        | 4        | 3        | 2        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5         | 4         | 40    |
| 5        | 4        | 2        | 3        | 4        | 3        | 4        | 4        | 4         | 5         | 38    |
| 5        | 4        | 3        | 3        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4         | 3         | 39    |
| 5        | 5        | 2        | 3        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4         | 5         | 42    |
| 5        | 5        | 3        | 3        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5         | 5         | 44    |
| 5        | 5        | 2        | 3        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4         | 5         | 43    |
| 5        | 5        | 2        | 2        | 3        | 4        | 4        | 5        | 4         | 5         | 39    |
| 4        | 4        | 3        | 3        | 4        | 4        | 5        | 4        | 5         | 5         | 41    |
| 4        | 4        | 3        | 3        | 3        | 5        | 5        | 5        | 4         | 5         | 41    |
| 4        | 4        | 3        | 2        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5         | 4         | 40    |
| 5        | 4        | 2        | 3        | 4        | 3        | 4        | 4        | 4         | 5         | 38    |
| 5        | 4        | 3        | 3        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4         | 3         | 39    |
| 5        | 5        | 2        | 3        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4         | 5         | 42    |
| 5        | 5        | 3        | 3        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5         | 5         | 44    |
| 5        | 5        | 2        | 3        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4         | 5         | 43    |
| 5        | 5        | 2        | 2        | 3        | 4        | 4        | 5        | 4         | 5         | 39    |
| 4        | 4        | 3        | 3        | 4        | 4        | 5        | 4        | 5         | 5         | 41    |
| 4        | 4        | 3        | 3        | 3        | 5        | 5        | 5        | 4         | 5         | 41    |
| 4        | 4        | 3        | 2        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5         | 4         | 40    |
| 5        | 4        | 2        | 3        | 4        | 3        | 4        | 4        | 4         | 5         | 38    |
| 5        | 4        | 3        | 3        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4         | 3         | 39    |
| 4        | 3        | 2        | 2        | 3        | 4        | 4        | 4        | 5         | 5         | 36    |

| RECONOCER LAS EMOCIONES DE LOS DEMAS  |   |   |  |  |   |  |  |   |  |
|---|---|---|--|--|---|--|--|---|--|
| EMPATÍA   |   | ALTRUISMO   |  | ESCUCHAR   |   | COMPRESIÓN   |  | SENSIBILIDAD  |  |
| Valora los aportes de sus colaboradores a su cargo tras identificarse con la organización | Es empático para entender las emociones de su personal a cargo. | Atiende las necesidades laborales de sus colaboradores de acuerdo al nivel de urgencia. | Aguda a sus colaboradores a resolver los problemas asignados desinteresadamente para cumplir con las tareas requeridas por el área a su cargo. | Recepiona las ideas realizadas por sus colaboradores de forma abierta a las dudas u opiniones sobre de su gestión. | Tiende a escuchar a sus colaboradores para analizar los errores cometidos para mejorar el proceso de su área. | Comprende las situaciones emocionales por la que atraviezan sus colaboradores e influirían en sus actividades laborales. | Comprende la importancia de delegar funciones para generar confianza y optimizar tiempos | Muestra sensibilidad humana con el colaborador asignado a su área cuando atravieza situaciones complicadas. | Le brinda confianza a su colaborador para buscar una buena comunicación y acercarse mas a ellos. |

| I11      |          | I12      |          | I13      |          | I14      |          | I15      |          | TOTAL | V1  |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------|-----|
| VD811P21 | VD811P22 | VD812P23 | VD812P24 | VD813P25 | VD813P26 | VD814P27 | VD814P28 | VD815P29 | VD815P30 | VD8   |     |
| 5        | 4        | 2        | 2        | 3        | 3        | 5        | 4        | 4        | 5        | 37    | 126 |
| 5        | 5        | 2        | 2        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 42    | 133 |
| 5        | 3        | 2        | 3        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 41    | 132 |
| 5        | 5        | 2        | 2        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 41    | 126 |
| 4        | 3        | 3        | 2        | 4        | 3        | 5        | 5        | 5        | 5        | 39    | 122 |
| 4        | 4        | 3        | 3        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 42    | 126 |
| 4        | 3        | 3        | 2        | 5        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 40    | 121 |
| 5        | 4        | 2        | 2        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 39    | 122 |
| 5        | 4        | 2        | 2        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 3        | 37    | 115 |
| 4        | 3        | 1        | 2        | 4        | 3        | 4        | 4        | 5        | 3        | 33    | 112 |
| 4        | 3        | 3        | 3        | 4        | 3        | 5        | 5        | 4        | 4        | 38    | 117 |
| 4        | 3        | 2        | 1        | 5        | 5        | 3        | 4        | 5        | 4        | 36    | 123 |
| 5        | 4        | 2        | 1        | 4        | 3        | 4        | 5        | 3        | 4        | 35    | 115 |
| 5        | 4        | 2        | 2        | 3        | 3        | 5        | 4        | 4        | 5        | 37    | 126 |
| 5        | 5        | 2        | 2        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 42    | 133 |
| 5        | 3        | 2        | 3        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 41    | 132 |
| 5        | 5        | 2        | 2        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 41    | 126 |
| 4        | 3        | 3        | 2        | 4        | 3        | 5        | 5        | 5        | 5        | 39    | 122 |
| 4        | 4        | 3        | 3        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 42    | 126 |
| 4        | 3        | 3        | 2        | 5        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 40    | 121 |
| 5        | 4        | 2        | 2        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 39    | 122 |
| 5        | 4        | 2        | 2        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 3        | 37    | 115 |
| 4        | 3        | 1        | 2        | 4        | 3        | 4        | 4        | 5        | 3        | 33    | 112 |
| 5        | 4        | 2        | 2        | 3        | 3        | 5        | 4        | 4        | 5        | 37    | 126 |
| 5        | 5        | 2        | 2        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 42    | 133 |
| 5        | 3        | 2        | 3        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 41    | 132 |
| 5        | 5        | 2        | 2        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 41    | 126 |
| 4        | 3        | 3        | 2        | 4        | 3        | 5        | 5        | 5        | 5        | 39    | 122 |
| 4        | 4        | 3        | 3        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 42    | 126 |
| 4        | 3        | 3        | 2        | 5        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 40    | 121 |
| 5        | 4        | 2        | 2        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 39    | 122 |
| 5        | 4        | 2        | 2        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 3        | 37    | 115 |
| 5        | 4        | 2        | 2        | 3        | 3        | 5        | 4        | 4        | 5        | 37    | 126 |
| 5        | 5        | 2        | 2        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 42    | 133 |
| 5        | 3        | 2        | 3        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 41    | 132 |
| 5        | 5        | 2        | 2        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 41    | 126 |
| 4        | 3        | 3        | 2        | 4        | 3        | 5        | 5        | 5        | 5        | 39    | 122 |
| 4        | 4        | 3        | 3        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 42    | 126 |
| 4        | 3        | 3        | 2        | 5        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 40    | 121 |
| 5        | 4        | 2        | 2        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 39    | 122 |
| 5        | 4        | 2        | 2        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 3        | 37    | 115 |
| 4        | 3        | 1        | 2        | 4        | 3        | 4        | 4        | 5        | 3        | 33    | 112 |

| CERTEZA  |  |   |   |  |   |   |   |  |   |
|--|--|---|---|--|---|---|---|--|---|
| DECISIONES CORRECTAS   |  | DISPONIBILIDAD  |   | RESULTADO  |   | RESTRCCIONES  |   | COSTOS   |   |
| Las decisiones que realiza se basan en antecedentes de informacion para analizar posibles resultados | Las decisiones que planteo simple se alinean a los objetivos de la Municipalidad | La disponibilidad de los recursos son necesarios para tomar una decisión. | La información de otras áreas distintas a la de su cargo, se encuentran disponibles de forma abierta. | Ud al tomar una decisión tiene la certeza que los resultados serán los esperados | Los resultados de una decisión pueden verse afectados por un factor externo | Ud dispone de la información sobre las restricciones de los recursos a los que tiene alcance. | La municipalidad genera muchas restricciones lo que le impide tomar decisiones adecuadas. | Las actividades planificadas en el plan operativo institucional cubren los costos asignados para su cumplimiento | Los costos asignados a área logran cumplir con actividades planificadas por Municipalidad |

| D1      |         |         |          |          |         |         |         |          |          |       |
|---------|---------|---------|----------|----------|---------|---------|---------|----------|----------|-------|
| I1      |         | I2      |          | I3       |         | I4      |         | I5       |          | TOTAL |
| V2D11P1 | V2D11P2 | V2D12P3 | V2D112P4 | V2D113P5 | V2D13P6 | V2D14P7 | V2D14P8 | V2D115P9 | V2D15P10 | V2D1  |
| 5       | 5       | 3       | 4        | 4        | 4       | 5       | 5       | 4        | 5        | 44    |
| 5       | 5       | 3       | 3        | 4        | 4       | 5       | 5       | 5        | 5        | 44    |
| 5       | 5       | 4       | 4        | 4        | 5       | 5       | 5       | 4        | 5        | 46    |
| 5       | 5       | 3       | 3        | 4        | 4       | 5       | 5       | 4        | 5        | 43    |
| 4       | 4       | 4       | 3        | 4        | 4       | 5       | 5       | 5        | 5        | 43    |
| 4       | 4       | 3       | 3        | 4        | 5       | 5       | 5       | 4        | 5        | 42    |
| 4       | 4       | 3       | 4        | 5        | 5       | 5       | 5       | 5        | 4        | 44    |
| 5       | 4       | 3       | 3        | 5        | 4       | 4       | 4       | 4        | 5        | 41    |
| 5       | 4       | 3       | 4        | 4        | 4       | 4       | 5       | 4        | 3        | 40    |
| 4       | 4       | 3       | 3        | 4        | 4       | 4       | 4       | 5        | 5        | 40    |
| 4       | 3       | 3       | 3        | 4        | 3       | 5       | 5       | 3        | 4        | 37    |
| 4       | 5       | 3       | 3        | 5        | 5       | 5       | 5       | 5        | 4        | 44    |
| 5       | 4       | 3       | 3        | 5        | 4       | 4       | 5       | 4        | 4        | 41    |
| 5       | 5       | 3       | 4        | 4        | 4       | 5       | 5       | 4        | 5        | 44    |
| 5       | 5       | 3       | 3        | 4        | 4       | 5       | 5       | 5        | 5        | 44    |
| 5       | 5       | 4       | 4        | 4        | 5       | 5       | 5       | 4        | 5        | 46    |
| 5       | 5       | 4       | 3        | 4        | 4       | 5       | 5       | 4        | 5        | 44    |
| 4       | 4       | 4       | 3        | 4        | 4       | 5       | 5       | 5        | 5        | 43    |
| 4       | 4       | 3       | 3        | 4        | 5       | 5       | 5       | 4        | 5        | 42    |
| 4       | 4       | 3       | 4        | 5        | 5       | 5       | 5       | 5        | 4        | 44    |
| 5       | 4       | 3       | 3        | 5        | 4       | 4       | 4       | 4        | 5        | 41    |
| 5       | 4       | 3       | 4        | 4        | 4       | 4       | 5       | 4        | 3        | 40    |
| 4       | 4       | 3       | 3        | 4        | 4       | 4       | 4       | 5        | 5        | 40    |
| 5       | 5       | 3       | 4        | 4        | 4       | 5       | 5       | 4        | 5        | 44    |
| 5       | 5       | 3       | 3        | 4        | 4       | 5       | 5       | 5        | 5        | 44    |
| 5       | 5       | 4       | 4        | 4        | 5       | 5       | 5       | 4        | 5        | 46    |
| 5       | 5       | 4       | 3        | 4        | 4       | 5       | 5       | 4        | 5        | 44    |
| 4       | 4       | 4       | 3        | 4        | 4       | 5       | 5       | 5        | 5        | 43    |
| 4       | 4       | 3       | 3        | 4        | 5       | 5       | 5       | 4        | 5        | 42    |
| 4       | 4       | 3       | 4        | 5        | 5       | 5       | 5       | 5        | 4        | 44    |
| 5       | 4       | 3       | 3        | 5        | 4       | 4       | 4       | 4        | 5        | 41    |
| 5       | 4       | 3       | 4        | 4        | 4       | 4       | 5       | 4        | 3        | 40    |
| 5       | 5       | 3       | 4        | 4        | 4       | 5       | 5       | 4        | 5        | 44    |
| 5       | 5       | 3       | 3        | 4        | 4       | 5       | 5       | 5        | 5        | 44    |
| 5       | 5       | 4       | 4        | 4        | 5       | 5       | 5       | 4        | 5        | 46    |
| 5       | 5       | 4       | 3        | 4        | 4       | 5       | 5       | 4        | 5        | 44    |
| 4       | 4       | 4       | 3        | 4        | 4       | 5       | 5       | 5        | 5        | 43    |
| 4       | 4       | 3       | 3        | 4        | 5       | 5       | 5       | 4        | 5        | 42    |
| 4       | 4       | 3       | 4        | 5        | 5       | 5       | 5       | 5        | 4        | 44    |
| 5       | 4       | 3       | 3        | 5        | 4       | 4       | 4       | 4        | 5        | 41    |
| 5       | 4       | 3       | 4        | 4        | 4       | 4       | 5       | 4        | 3        | 40    |
| 4       | 4       | 3       | 3        | 4        | 4       | 4       | 4       | 5        | 5        | 40    |

| RIESGO   |  |  |   |   |  |   |  |  |  |       |
|--|--|--|---|---|--|---|--|--|--|-------|
| ÉXITO  |  | FRACASO  |   | EXPERIENCIA   |  | DATOS HISTORICOS  |  | INFORMACIÓN  |  |       |
| La toma de decisiones esta basada en las metas planteadas de acuerdo a su gestión el cual permite lograr el éxito. | Las estrategias que aplica son adecuadas para alcanzar con éxito los objetivos que plantea la organización | El análisis estadístico lo ayuda a calcular la probabilidad de los indicadores de error de sus actividades para su area. | riesgo son consideradas en la toma de decisiones para reducir la posibilidad de error en los resultados deseados de las | servicio profesional le permiten tomar buenas decisiones mas acertivas en función a las actividades encomendadas. | experiencia le han servido para adquirir habilidades blandas para solucionar problemologias en su area asignada. | Los activos de informacion son resguardados adecuadamente para futuras predicciones en las areas. | Los activos de informacion son resguardados por un determinado tiempo de caducidad | La escasez de historicos de activos información impide realizar probabilisticas de problemologias para la municipalidad. | Es necesario contar con activos de información fidedignos para tomar una buena decisión. |       |
| D2   |  |  |   |   |  |   |  |  |  |       |
| 16   |  | 17   |   | 18  |  | 19  |  | 110  |  | TOTAL |
| V2026P11   | V2026P12   | V2027P13   | V2027P14  | V2028P15  | V2028P16   | V2029P17  | V2029P18   | V20210P19  | V20210P20  | V202  |
| 5  | 5  | 2  | 2   | 4   | 4  | 5   | 5  | 4  | 5  | 41    |
| 5  | 5  | 2  | 2   | 4   | 4  | 5   | 5  | 5  | 5  | 42    |
| 5  | 5  | 2  | 2   | 4   | 5  | 5   | 5  | 4  | 5  | 42    |
| 5  | 5  | 1  | 1   | 4   | 4  | 5   | 5  | 4  | 5  | 39    |
| 4  | 4  | 1  | 1   | 4   | 4  | 5   | 5  | 5  | 5  | 38    |
| 4  | 4  | 1  | 1   | 4   | 5  | 5   | 5  | 4  | 5  | 38    |
| 4  | 4  | 2  | 2   | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 4  | 41    |
| 5  | 4  | 2  | 2   | 5   | 4  | 4   | 4  | 4  | 5  | 39    |
| 5  | 4  | 2  | 2   | 4   | 4  | 4   | 5  | 4  | 3  | 37    |
| 4  | 4  | 1  | 2   | 4   | 4  | 4   | 4  | 5  | 5  | 37    |
| 4  | 3  | 2  | 2   | 4   | 3  | 5   | 5  | 3  | 4  | 35    |
| 4  | 5  | 2  | 1   | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 4  | 41    |
| 5  | 4  | 2  | 1   | 5   | 4  | 4   | 5  | 4  | 4  | 38    |
| 5  | 5  | 1  | 2   | 4   | 4  | 5   | 5  | 4  | 5  | 40    |
| 5  | 5  | 1  | 2   | 4   | 4  | 5   | 5  | 5  | 5  | 41    |
| 5  | 5  | 1  | 2   | 4   | 5  | 5   | 5  | 4  | 5  | 41    |
| 5  | 5  | 1  | 1   | 4   | 4  | 5   | 5  | 4  | 5  | 39    |
| 4  | 4  | 1  | 1   | 4   | 4  | 5   | 5  | 5  | 5  | 38    |
| 4  | 4  | 1  | 1   | 4   | 5  | 5   | 5  | 4  | 5  | 38    |
| 4  | 4  | 2  | 2   | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 4  | 41    |
| 5  | 4  | 2  | 2   | 5   | 4  | 4   | 4  | 4  | 5  | 39    |
| 5  | 4  | 2  | 2   | 4   | 4  | 4   | 5  | 4  | 3  | 37    |
| 4  | 4  | 1  | 2   | 4   | 4  | 4   | 4  | 5  | 5  | 37    |
| 5  | 5  | 1  | 2   | 4   | 4  | 5   | 5  | 4  | 5  | 40    |
| 5  | 5  | 1  | 2   | 4   | 4  | 5   | 5  | 5  | 5  | 41    |
| 5  | 5  | 1  | 2   | 4   | 5  | 5   | 5  | 4  | 5  | 41    |
| 5  | 5  | 1  | 1   | 4   | 4  | 5   | 5  | 4  | 5  | 39    |
| 4  | 4  | 1  | 1   | 4   | 4  | 5   | 5  | 5  | 5  | 38    |
| 4  | 4  | 1  | 1   | 4   | 5  | 5   | 5  | 4  | 5  | 38    |
| 4  | 4  | 2  | 2   | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 4  | 41    |
| 5  | 4  | 2  | 2   | 5   | 4  | 4   | 4  | 4  | 5  | 39    |
| 5  | 4  | 2  | 2   | 4   | 4  | 4   | 5  | 4  | 3  | 37    |
| 5  | 5  | 1  | 2   | 4   | 4  | 5   | 5  | 4  | 5  | 40    |
| 5  | 5  | 1  | 2   | 4   | 4  | 5   | 5  | 5  | 5  | 41    |
| 5  | 5  | 1  | 2   | 4   | 5  | 5   | 5  | 4  | 5  | 41    |
| 5  | 5  | 1  | 1   | 4   | 4  | 5   | 5  | 4  | 5  | 39    |
| 4  | 4  | 1  | 1   | 4   | 4  | 5   | 5  | 5  | 5  | 38    |
| 4  | 4  | 1  | 1   | 4   | 5  | 5   | 5  | 4  | 5  | 38    |
| 4  | 4  | 2  | 2   | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 4  | 41    |
| 5  | 4  | 2  | 2   | 5   | 4  | 4   | 4  | 4  | 5  | 39    |
| 5  | 4  | 2  | 2   | 4   | 4  | 4   | 5  | 4  | 3  | 37    |
| 5  | 5  | 1  | 2   | 4   | 4  | 5   | 5  | 4  | 5  | 40    |
| 5  | 5  | 1  | 2   | 4   | 4  | 5   | 5  | 5  | 5  | 41    |
| 5  | 5  | 1  | 2   | 4   | 5  | 5   | 5  | 4  | 5  | 41    |
| 5  | 5  | 1  | 1   | 4   | 4  | 5   | 5  | 4  | 5  | 39    |
| 4  | 4  | 1  | 1   | 4   | 4  | 5   | 5  | 5  | 5  | 38    |
| 4  | 4  | 1  | 1   | 4   | 5  | 5   | 5  | 4  | 5  | 38    |
| 4  | 4  | 2  | 2   | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 4  | 41    |
| 5  | 4  | 2  | 2   | 5   | 4  | 4   | 4  | 4  | 5  | 39    |
| 5  | 4  | 2  | 2   | 4   | 4  | 4   | 5  | 4  | 3  | 37    |
| 5  | 5  | 1  | 2   | 4   | 4  | 5   | 5  | 4  | 5  | 40    |
| 5  | 5  | 1  | 2   | 4   | 4  | 5   | 5  | 5  | 5  | 41    |
| 5  | 5  | 1  | 2   | 4   | 5  | 5   | 5  | 4  | 5  | 41    |
| 5  | 5  | 1  | 1   | 4   | 4  | 5   | 5  | 4  | 5  | 39    |
| 4  | 4  | 1  | 1   | 4   | 4  | 5   | 5  | 5  | 5  | 38    |
| 4  | 4  | 1  | 1   | 4   | 5  | 5   | 5  | 4  | 5  | 38    |
| 4  | 4  | 2  | 2   | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 4  | 41    |
| 5  | 4  | 2  | 2   | 5   | 4  | 4   | 4  | 4  | 5  | 39    |
| 5  | 4  | 2  | 2   | 4   | 4  | 4   | 5  | 4  | 3  | 37    |
| 5  | 5  | 1  | 2   | 4   | 4  | 5   | 5  | 4  | 5  | 40    |
| 5  | 5  | 1  | 2   | 4   | 4  | 5   | 5  | 5  | 5  | 41    |
| 5  | 5  | 1  | 2   | 4   | 5  | 5   | 5  | 4  | 5  | 41    |
| 5  | 5  | 1  | 1   | 4   | 4  | 5   | 5  | 4  | 5  | 39    |
| 4  | 4  | 1  | 1   | 4   | 4  | 5   | 5  | 5  | 5  | 38    |
| 4  | 4  | 1  | 1   | 4   | 5  | 5   | 5  | 4  | 5  | 38    |
| 4  | 4  | 2  | 2   | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 4  | 41    |
| 5  | 4  | 2  | 2   | 5   | 4  | 4   | 4  | 4  | 5  | 39    |
| 5  | 4  | 2  | 2   | 4   | 4  | 4   | 5  | 4  | 3  | 37    |
| 4  | 4  | 1  | 2   | 4   | 4  | 4   | 4  | 5  | 5  | 37    |

| INCERTIDUMBRE   |  |   |  |   |  |  |  |   |   |
|---|--|---|--|---|--|--|--|---|---|
| JUICIO PERSONAL   |  | SUPUESTOS   |  | INSEGURIDAD   |  | OPTIMISMO  |  | PESIMISMO   |   |
| Usted por instinto resuelve los problemas que se generan en el área a su cargo cuando no existen normas claras para el proceso. | Asumes con certeza las dudas e incertidumbres aplicando tu raciocinio de la experiencia. | Realiza suposiciones de algunas actividades que no se evidencian completas en su proceso para tomar decisiones idóneas. | Las suposiciones en muchas ocasiones le han generado errores y retraso en el área generando desmotivación en su trabajo. | Se siente inseguro para decidir cuando escucha que la decisión tomada no es aceptada por sus colaboradores. | Debido a sus inseguridades hace que dependa de otras personas para tomar decisiones. | Muestra actitud positiva a pesar de la que se enfrenta por los resultados obtenidos. | Muestran capacidad de respuesta ante falencias de activos de información para resolver vacíos del proceso. | Tiene miedo de resolver los problemas por el cual muestran creencias limitantes de resultados negativos | El no haber decidido bien le genera pesimismo para enfrentarse a otros problemas. |

| CB       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |       |     |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------|-----|
| I11      |          | I12      |          | I13      |          | I14      |          | I15      |          | TOTAL | V2  |
| V20811P1 | V20811P2 | V20812P3 | V20812P4 | V20813P5 | V20813P6 | V20814P7 | V20814P8 | V20815P9 | V20815P0 | V208  | V2  |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 46    | 131 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 47    | 133 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 47    | 135 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 46    | 128 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 44    | 125 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 44    | 124 |
| 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 46    | 131 |
| 5        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 45    | 125 |
| 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 3        | 42    | 119 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 42    | 119 |
| 4        | 3        | 4        | 4        | 4        | 3        | 5        | 5        | 3        | 4        | 39    | 111 |
| 4        | 5        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 47    | 132 |
| 5        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 4        | 4        | 45    | 124 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 46    | 130 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 47    | 132 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 47    | 134 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 46    | 129 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 44    | 125 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 44    | 124 |
| 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 46    | 131 |
| 5        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 45    | 125 |
| 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 3        | 42    | 119 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 42    | 119 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 46    | 130 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 47    | 132 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 47    | 134 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 46    | 129 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 44    | 125 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 44    | 124 |
| 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 46    | 131 |
| 5        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 45    | 125 |
| 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 3        | 42    | 119 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 46    | 130 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 47    | 132 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 47    | 134 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 46    | 129 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 44    | 125 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 44    | 124 |
| 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 46    | 131 |
| 5        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 45    | 125 |
| 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 3        | 42    | 119 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 46    | 130 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 47    | 132 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 47    | 134 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 46    | 129 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 44    | 125 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 44    | 124 |
| 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 46    | 131 |
| 5        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 45    | 125 |
| 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 3        | 42    | 119 |
| 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 5        | 46    | 130 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 47    | 132 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 47    | 134 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 46    | 129 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 44    | 125 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 44    | 124 |
| 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 46    | 131 |
| 5        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 45    | 125 |
| 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 3        | 42    | 119 |
| 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 5        | 46    | 130 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 47    | 132 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 47    | 134 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 46    | 129 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 44    | 125 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 44    | 124 |
| 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 46    | 131 |
| 5        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 45    | 125 |
| 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 3        | 42    | 119 |
| 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 5        | 46    | 130 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 47    | 132 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 47    | 134 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 46    | 129 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 44    | 125 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 44    | 124 |
| 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 46    | 131 |
| 5        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 45    | 125 |
| 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 3        | 42    | 119 |
| 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 5        | 46    | 130 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 47    | 132 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 47    | 134 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 46    | 129 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 44    | 125 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 44    | 124 |
| 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 46    | 131 |
| 5        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 45    | 125 |
| 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 3        | 42    | 119 |
| 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 5        | 46    | 130 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 47    | 132 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 47    | 134 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 46    | 129 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 44    | 125 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 44    | 124 |
| 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 46    | 131 |
| 5        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 45    | 125 |
| 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 3        | 42    | 119 |
| 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 5        | 46    | 130 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 47    | 132 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 47    | 134 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 46    | 129 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 44    | 125 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 44    | 124 |
| 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 46    | 131 |
| 5        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 45    | 125 |
| 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 3        | 42    | 119 |
| 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 5        | 46    | 130 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 47    | 132 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 47    | 134 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 46    | 129 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 44    | 125 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 44    | 124 |
| 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 46    | 131 |
| 5        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 45    | 125 |
| 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 3        | 42    | 119 |
| 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 5        | 46    | 130 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 47    | 132 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 47    | 134 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 46    | 129 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 44    | 125 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 44    | 124 |
| 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 46    | 131 |
| 5        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 45    | 125 |
| 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 3        | 42    | 119 |
| 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 5        | 46    | 130 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 47    | 132 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 47    | 134 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 46    | 129 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 44    | 125 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 44    | 124 |
| 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 46    | 131 |
| 5        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 45    | 125 |
| 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 3        | 42    | 119 |
| 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 5        | 46    | 130 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 47    | 132 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 47    | 134 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 46    | 129 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 44    | 125 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 44    | 124 |
| 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 46    | 131 |
| 5        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 45    | 125 |
| 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 3        | 42    | 119 |
| 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 5        | 46    | 130 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 47    | 132 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 47    | 134 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 46    | 129 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 44    | 125 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 44    |     |

## Anexo 8: Autorización de la Institución



Municipalidad Provincial de Huaral  
Plaza de Armas S/N  
Gerencia Municipal

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Huaral, 29 de abril de 2021

### CARTA N° 069-2021-MPH/GM

Señorita:  
**MARILYN DAYSI INGAR ORTIZ**  
Presente.-

**Asunto : Autorización para Realizar Trabajo de Investigación.**  
**Referencia : Solicitud s/n de fecha 26.03.2021.**

Es grato dirigirme a usted para hacerle llegar mis cordiales saludos, a la vez en atención al documento de la referencia, mediante el cual solicita autorización para realizar trabajo de investigación en la Municipalidad Provincial de Huaral con la finalidad de obtener información y aplicar instrumentos tales como encuestas, como parte del desarrollo de su tesis titulada "INTELIGENCIA EMOCIONAL Y TOMA DE DECISIONES EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAL, 2021".

En tal sentido, se requiere que se presente portando su documento de identidad a la Gerencia Municipal de esta entidad, a fin de realizar las coordinaciones correspondientes y brindarle todas las facilidades del caso.

Sin otro particular, me despido de Ud.

Atentamente,



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAL  
Mg. Nolberto Javier Llaxa Baca  
GERENTE MUNICIPAL