



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Habilidades Directivas y Toma de decisiones en los colaboradores de  
una Municipalidad, Lima 2021

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración

**AUTORES:**

Baltazar Penadillo, Jean Giulinio (ORCID: 0000-0001-6407-4189)

Sanchez Gomez, Gabriela Sthefanie (ORCID: 0000-0002-0116-2728)

**ASESOR:**

Mg. Noblecilla Saavedra, Carmen Milena (ORCID: 0000-0001-5937-3459)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

GESTION DE ORGANIZACIONES

LIMA — PERÚ

2021

## **DEDICATORIA**

A Dios por forjar mi camino y darme salud.

A Nuestros padres, por habernos forjado como las personas que somos en la actualidad, muchos de los logros que tenemos se lo debemos a ellos, me formaron con reglas y algunas libertades, pero al final nos motivaron a conseguir nuestras metas, anhelos y superación.

Esta tesis está dedicada a nuestros padres, quienes nos enseñaron que el mejor conocimiento que se puede tener es el que se aprende por sí mismo. También está dedicado a nuestras familias quien nos enseñó que incluso la tarea más grande se puede lograr si se hace un paso a la vez.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por la oportunidad brindada diariamente para progresar y aprender cada día que se puede ser mejor.

A nuestra Familia por darnos el aliento de seguir superándonos cada día en nuestra carrera profesional.

A nuestra Asesora Milena Noblecilla por la exigencia y el monitoreo constante en nuestro presente trabajo.

Me gustaría agradecer en estas líneas la ayuda que muchas personas me nos han brindado durante el proceso de investigación y redacción de este trabajo. Quisiera agradecer a nuestros padres que nos han ayudado y apoyado en todo nuestro proceso de elaboración de tesis.

## Índice de contenidos

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
ÍNDICE DE TABLAS .....	v
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT .....	viii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	5
III. METODOLOGÍA.....	15
3.1. Tipo de investigación .....	15
3.2. Variables y operacionalización .....	15
3.3. Población, muestra y muestreo .....	17
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	17
3.5. Procedimientos.....	19
3.6. Método de análisis de datos .....	19
3.7 Aspectos éticos .....	19
IV. RESULTADOS .....	20
V. DISCUSIÓN.....	31
VI. CONCLUSIONES .....	35
VII. RECOMENDACIONES.....	36
ANEXOS.....	37

## Índice de tablas

Tabla 1. <i>Técnica de instrumento y recolección de datos</i> .....	18
Tabla 2. <i>Información de los expertos para la validación</i> .....	18
Tabla 3. <i>Prueba de Normalidad</i> .....	25
Tabla 4. <i>Interpretación del Coeficiente de Correlación Rho de Spearman</i> .....	25
Tabla 5. <i>Relación de las habilidades directivas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima</i> .....	26
Tabla 6. <i>Relación de las habilidades técnicas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima</i> .....	27
Tabla 7. <i>Relación de las habilidades humanas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima</i> .....	28
Tabla 8. <i>Relación de las habilidades conceptuales y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima</i> .....	30

## Índice de figuras

Figura 1. <i>Habilidades directivas</i> .....	20
Figura 2. <i>Toma de decisiones</i> .....	21
Figura 3. <i>Habilidades técnicas</i> .....	22
Figura 4. <i>Habilidades humanas</i> .....	23
Figura 5. <i>Habilidades conceptuales</i> .....	24

## RESUMEN

El objetivo del estudio fue establecer la relación entre las habilidades directivas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021. El estudio fue de tipo aplicada, de diseño no experimental de corte transversal y nivel correlacional. La población estuvo constituida por 40 trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de una Municipalidad de Lima. Para la investigación, se utilizó una muestra censal, ya que se consideró a la totalidad de la cantidad poblacional al ser una cantidad pequeña. La técnica fue la encuesta mediante su instrumento el cuestionario. Los resultados del estudio determinaron que las habilidades directivas se relacionan significativamente con la toma de decisiones y el coeficiente Rho de Spearman de 0,918 determinó el grado de la correlación como positiva muy alta y significativa.

**Palabras claves:** Habilidades directivas, Toma de decisiones, Habilidades técnicas, Habilidades Humanas, Habilidades Conceptuales.

## **ABSTRACT**

The objective of the study was to establish the relationship between managerial skills and decision-making in the employees of a Municipality of Lima, 2021. The study was applied with a non-experimental cross-sectional design and correlational level. The population consisted of 40 workers from the Tax Administration Management of a Municipality of Lima. For the investigation, a census sample was used, since the entire population was considered to be a small amount. The technique was the survey through its instrument the questionnaire. The results of the study determined that managerial skills are significantly related to decision making and the Spearman's Rho coefficient of 0.918 determined the degree of the correlation as positive, very high and significant.

**Keywords:** Management skills, Decision making, Technical skills, Human skills, Conceptual skills.



## **I. INTRODUCCIÓN**

Hoy en día, en un contexto internacional, para que un directivo pueda desempeñarse de la forma idónea en su puesto, necesariamente debe saber tomar decisiones, debido a que ello conllevará a que la organización fracase o tenga éxito. La finalidad de la investigación fue presentar la Escala de Toma de Decisiones en Directivos, siendo: “Identificación y análisis de información y alternativas”, “Identificación de objetivos organizacionales” junto a “Decisiones precipitadas”. La investigación se finaliza considerando que la mencionada escala de toma de decisiones confirma tener ámbitos cognitivos de la psicometría pudiendo medir la toma de decisiones realizadas por la gerencia (Vega et al., 2021).

En la actualidad, expresa que para lograr de forma esperada los objetivos establecidos, las habilidades directivas deben desarrollarse con mayor énfasis, ya que las mencionadas poseen como elementos a las habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales, siendo clave para la gerencia. Las mencionadas habilidades(elementos) forman parte del trabajo o desempeño de los encargados directivos, gerenciales, los cuales si tienen desarrolladas las habilidades repercutirá en mejores resultados tanto para sí mismos como para la organización. Asimismo, hay gerentes que no han podido tener los resultados deseados al momento de implementar las estrategias en el plazo establecido, lo cual es un tema crucial para las organizaciones ya que de ello depende su crecimiento empresarial y obtención de rentabilidad esperada (Ramirez, 2018).

De esta forma, se presentan las conclusiones, considerando que hoy en día, se dirige un mayor énfasis o importancia a las habilidades directivas, ya que los encargados de la gerencia que cuenten con las mencionadas podrán ser un beneficio que aventaje a la organización por encima de la competencia en poder realizar mejoras sustanciales. Y ello tiene mucho más valor en las organizaciones donde se basan en el talento humano (Pereda, Guzmán y Santa, 2014).

En el contexto nacional, con respecto a los resultados, se consideraron adecuadas las habilidades gerenciales en las dimensiones tanto interpersonales como analíticas, asimismo, las habilidades emocionales fueron consideradas como regulares, junto a las de motivación y valores. También se tiene que, más de la mitad del total de individuos seleccionados expresó que las habilidades gerenciales demostradas por los jefes son adecuadas; asimismo, el grupo faltante del total expresó que las habilidades gerenciales de sus jefes son regulares y nadie las consideró como inadecuadas. Finalmente, se concluye que el personal de salud del hospital mencionado posee habilidades gerenciales adecuadas (Arrascue et al., 2021).

Por otro lado, se demuestra que tanto la variable “habilidades gerenciales” como la variable “toma de decisiones” poseen una relación significativa, teniendo correlación de grado positivo. También se obtuvieron las correlaciones y significancia de la relación de las dimensiones de la primera variable con la segunda, siendo estas las habilidades gerenciales básicas, habilidades gerenciales técnicas y las habilidades gerenciales humanas. Asimismo, es sugerible que la empresa pueda considerar capacitaciones y reforzamiento de las habilidades directivas del personal gerencial (Cossio y Quispecahuana, 2019).

En consecuencia, en su investigación, al principio, el personal gerencial no tuvo un buen desempeño en su cargo, teniendo que desarrollar las habilidades de los colaboradores que conforman dicha gerencia y empresa para que se puedan obtener mejores resultados. Por ello, se finalizó considerando que en la mencionada empresa se afirma que las variables: “Capacidad Directiva” y “Gestión Empresarial” se relacionan, dictaminando que mientras la primera variable se logre mejorar, la segunda también podrá mejorar (Cunya, 2016).

El presente estudio se realizó en una Municipalidad de Lima, la cual realiza servicio responsable de administración eficiente de recursos públicos, para brindar obras y mejorar el bienestar y desarrollo de la sociedad; así mismo en el área de la gerencia de administración tributaria se ha podido percibir que existen problemas con sus colaboradores como la falta de habilidades directivas, lo que se plasma en

las siguientes consideraciones: No cuenta con las habilidades y conocimientos que le permiten realizar tareas específicas, no desarrolla un buen trato entre los colaboradores y tienen limitada comprensión del entorno. De acuerdo a lo mencionado, está trayendo como consecuencia problemas entre compañeros de trabajo y en la empresa como: malos estilos de decisiones, mal proceso de decisiones y métodos equivocados de toma de decisiones.

A continuación, se describe la formulación del problema general: ¿Cómo se relaciona las habilidades directivas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021?, asimismo los problemas específicos son ¿Cómo se relaciona las habilidades técnicas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021?, ¿Cómo se relaciona las habilidades humanas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad Lima, 2021? Y ¿Cómo se relaciona las habilidades conceptuales y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021?

La presente investigación presentará justificación teórica ya que considera información y/o teorías de otros autores que se relacionan a las variables consideradas, para crear una base y tratarlas a mayor profundidad. Como justificación práctica, permitirá conocer opiniones de los colaboradores, con el objetivo de tomar conocimiento de ellos para dar recomendaciones. Presentará justificación metodológica, ya que es una investigación de tipo aplicada, de nivel correlacional, contará con método deductivo, así como con diseño no experimental y será de corte transversal. Y la justificación social, permitirá ayudar a mejorar la relación entre los colaboradores y por ende la toma de decisiones.

Asimismo, se estableció el siguiente objetivo general: Determinar la relación entre las habilidades directivas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021. Del mismo modo se presentó los objetivos específicos: Determinar la relación entre las habilidades técnicas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021, Determinar la relación entre las habilidades humanas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021 y Determinar la relación entre

las habilidades conceptuales y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021.

De este modo, se planteó la siguiente hipótesis general: Existe relación significativa entre las habilidades directivas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021. Así mismo las hipótesis específicas: Existe relación significativa entre las habilidades técnicas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021. Existe relación significativa entre las habilidades humanas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021. Existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021.

## II. MARCO TEÓRICO

Es fundamental establecer algunos estudios realizados en el ámbito internacional, nacional y local sobre el tema del presente estudio.

Considerando el *contexto Internacional*, se menciona a Molina (2018) cuya investigación realizada en la ciudad de Quetzaltenango tuvo como objetivo principal determinar la relación de la primera variable sobre la segunda variable. Esta investigación contó con un conjunto poblacional de 35 personas, distribuidas en 3 grupos, compuestos por tanto varones como mujeres. Acerca de los rasgos metodológicos, se sabe que fue cuantitativa, teniendo también su diseño, el cual fue descriptivo y correlacional. Se utilizó como instrumento a la escala de Likert, la cual fue validada mediante juicio de expertos. Finalmente, se culminó la investigación considerando que los 3 grupos manifiestan que las variables “liderazgo” y “toma de decisiones” se evidencian y las consideran altas, además que ambas variables se relacionan de forma positiva, ya que la primera afecta o impacta a la segunda.

Se cuenta también con Espinosa (2018), quién en su estudio buscó determinar la relación entre liderazgo y los resultados organizacionales. Las características esenciales de la investigación son: Fue cuantitativa, explicativa, siendo también de carácter empírico y analítico. El conjunto muestral estuvo conformado por 363 colaboradores directivos correspondientes a los países mencionados. La investigación se culmina considerando que el Rango Total de Liderazgo es considerado como “aceptable” considerando sus tipos: Transaccional, Transformacional junto al no liderazgo. Estos elementos demostraron que se relacionan con las siguientes dimensiones: Esfuerzo extra, Efectividad y Satisfacción, de forma significativa.

Soledispa (2016) realiza su investigación en la ciudad de Manta, donde propone como objetivo: analizar las habilidades gerenciales y la toma de decisiones. Sobre la metodología, el diseño fue descriptivo, tipo bibliográfica y como

técnicas para recolectar información se empleó la observación y la población estuvo conformada por 10 colaboradores del local. Concluye que, para eliminar esquemas tradicionales de administración, se incluya las habilidades gerenciales en el cual se hable de una nueva estructura organizacional donde se centre interés en el talento humano como ofrecerles incentivos y un mejor trato, la cual tendrá impacto en los ingresos de la empresa y para ello se requiere de una capacitación.

García (2016) al realizar su estudio en la ciudad de Camagüe, investigó el proceso de profesionalización de directivos empresariales a través de la formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales. Se obtuvo que la transformación, cualificación y profesionalización establecieron vínculos entre sí, para poder elaborar planes de acción tácticos para la gerencia. Dicha sugerencia aporta para que los directivos puedan capacitarse mejor y puedan realizar una buena toma de decisiones para beneficio de la empresa.

En lo que respecta a los estudios realizados en el ámbito nacional, se menciona a Vidal y Lama (2019) quienes en su investigación realizada en la ciudad de Tumbes, pretendieron determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la toma de decisiones. La investigación presenta un diseño correlacional, transeccional, además de ser de tipo no Experimental. El estudio finaliza considerando que, la primera variable influyó en la segunda, teniendo como valor de Spearman: 0,539, indicando que es directo y positivo.

Por su parte Sánchez (2019) al realizar su investigación en la ciudad de Tumbes, logró determinar la relación de las variables que consideró. Acerca de los rasgos metodológicos de la tesis, se sabe que el diseño corresponde a una investigación descriptivo – correlacional, asimismo es de tipo no experimental. Se empleó un cuestionario como instrumento de la tesis. La muestra fue conformada considerando 30 colaboradores. Como resultados se obtuvo que ambas variables consideradas poseen relación directa y de grado alto, teniendo como valor de correlación de Pearson: 0,825. También, del total de colaboradores que conforman la muestra, el 33% menciona que consideran como “buena” la primera variable

(habilidades gerenciales) en la empresa, y un 60% también considera como “buena” la segunda variable (toma de decisiones).

Pacheco y Ramírez (2019), realizaron una investigación en la ciudad de Tumbes con la finalidad de determinar el impacto de las capacidades gerenciales en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes en el año 2019. Acerca de los rasgos metodológicos del estudio, se tiene que fue descriptivo, transversal, el diseño que tuvo fue No Experimental. La técnica e instrumento utilizados fueron tanto encuesta como cuestionario. El conjunto al cual se dirigieron los cuestionarios fueron los colaboradores de la mencionada municipalidad. Se obtuvieron 3 resultados: Los colaboradores interactúan entre si representando un 86.75% sobre las capacidades humanas, también se obtuvo que un valor porcentual del 80% cuentan con el intelecto y habilidades técnicas necesarias sobre las capacidades técnicas, finalmente se obtuvo que los colaboradores direccionan sus funciones en base a los objetivos de la empresa, siendo el valor de 96,57%.

Lagos (2018) al realizar su investigación en la ciudad de Huacho, donde su objetivo fue como la variable 1 influye en la 2. Acerca de los rasgos metodológicos de la investigación, se sabe que fue transversal, también fue correlacional y causal, teniendo como nivel al nivel explicativo, el diseño que tuvo fue el No Experimental, el enfoque fue mixto. El conjunto total de los participantes fue de 23 colaboradores., como técnica se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación se finaliza considerando que, ambas variables presentan el valor de correlación:  $r=-,612$ , indicando que dicha correlación es negativa y moderada, además de tener nivel de  $p = 0,002 < 0,05$  como valor de significancia.

Ruiz (2017) al abarcar su estudio en la ciudad de Chiclayo, resaltó el valor porcentual que representan las Pequeñas y medianas empresas en nuestro país, la cual dicha cantidad es de 99.5%, correspondiente a las empresas formalizadas. Debido a su alto valor que representa para el Perú, es necesario que no permanezcan en la situación insostenible que pasan, ya que debido a la falta de una buena toma de decisiones se está reduciendo su rentabilidad y se encuentran en situaciones difíciles de surgimiento. Se considera el dato que, el 80% de las

PYMES fracasan y son cerradas al cumplirse un año de su funcionamiento. Considerando lo mencionado, ni por la importancia resaltada los gerentes no realizan planes de acción para corregir las situaciones que atraviesan, ni poder capacitarse para mejorar la toma de decisiones y que mejoren la situación de la empresa.

En lo que refiere al *ámbito local*, se plantea el estudio de Huerta (2019) al tratar su investigación en la ciudad de Lima, definió su objetivo: determinar la relación entre ambas variables. Sobre la metodología, se sabe que la investigación fue básica, también correlacional, como diseño tuvo al diseño no experimental y de corte transversal. La técnica e instrumento que se utilizaron fueron tanto la encuesta como un cuestionario respectivamente. El conjunto al que se aplicó el mencionado instrumento fue conformado por 100 trabajadores pertenecientes a las instituciones educativas de la UGEL 07. Se obtuvo que, las dos variables tratadas poseen relación significativa con la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07, teniendo como valores: 0.740 y 0.723, mostrando correlación positiva y de grado alto.

Salazar (2018) al abarcar su estudio en la ciudad de Lima, definió su objetivo: determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones. El conjunto muestral se conformó en base a 157 trabajadores pertenecientes a la Municipalidad de Huaraz, en el año 2017. En la investigación, el enfoque fue cuantitativo, correlacional, asimismo tuvo diseño no experimental, se utilizaron dos cuestionarios con sus respuestas considerando la escala de Likert como los instrumentos. Se obtuvo que, ambas variables se relacionan de forma significativa, teniendo como valor:  $p = 0.000$  establecido al 0.05 de significancia, además que su correlación demostró como valor: 0.701, siendo de grado intenso.

Romero (2018), al tratar su investigación en la ciudad de Huacho definió su objetivo: determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2015. El conjunto muestral fue compuesto en base a 157 colaboradores pertenecientes a la mencionada entidad. Acerca de los rasgos metodológicos de la tesis, se tiene



que, fue correlacional, tuvo enfoque cuantitativo, asimismo contó con diseño No Experimental, utilizando dos cuestionarios donde sus respuestas se basaron en la escala de Likert. Se obtuvo que, ambas variables se relacionan de forma significativa, ya que demuestran como valor:  $p = 0.000$  considerando el valor de la significancia: 0.05, mostrando el valor de correlación: 0.701 indicando así que se considera positiva e intensa.

Navarro (2018), al abarcar su estudio en la ciudad de Huacho, definió como objetivo: calcular la relación que existe entre las habilidades gerenciales y toma de decisiones de los trabajadores del Fondecyt. Acerca de las características de la metodología de la tesis, se tiene que fue básica, también descriptiva, asimismo utilizó los métodos tanto hipotético como deductivo. En el aspecto estadístico, se recurrió al SPSS. Se obtuvo que, ambas variables se relacionan, teniendo como valor de Spearman:  $r = 0,637$ , siendo dicho valor un valor moderado, indicando que la mencionada relación se considera positiva.

Licas (2017) al tratar su investigación en la ciudad de Huacho, definió su objetivo: identificar las habilidades directivas para la toma de decisiones de los administradores de las Estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina, 2017. Acerca de la tesis, se sabe que fue de nivel correlacional, causal, básica, también el enfoque que tuvo fue cuantitativo. Utilizó los métodos tanto hipotético como deductivo. Es de diseño No Experimental y de corte transversal. La técnica e instrumento utilizados fueron tanto la encuesta como dos cuestionarios respectivamente. El conjunto poblacional fueron 100 administradores seleccionados. La tesis culmina considerando que la primera variable influía en la segunda variable, con un valor de 70.5%.

A continuación, se presenta las teorías realizadas de la primera variable "Habilidades directivas".

Se presentan un modelo teórico que habla sobre las habilidades directivas. conocido como el de la "Pirámide de las habilidades directivas" de Reh (2009), que considera la existencia de cuatro niveles, en el primer nivel se encuentran las

habilidades básicas, relacionadas con el proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control); el segundo nivel esta referido a las habilidades que buscan centrar su foco en el desarrollo de sus colaboradores (capacitación, motivación, etc.); el tercer nivel muestra las habilidades que entorpecen a las implicancias personales (gestión del tiempo efectividad); y por último, la cima de la pirámide plasma el liderazgo, como la habilidad más compleja de adquirir y desarrollar.

Conceptualizando la variable García, Boom y Molina (2017) expresan que son el conjunto de conocimientos y aptitudes que deben tener los directivos o gerentes para que puedan comunicarse de forma idónea con los colaboradores y poder guiarlos hacia los objetivos.

Para Whetten y Cameron (2016), las habilidades directivas son considerados como los comportamientos adoptados por un gerente o directivo, que incluye un conjunto de acciones que permiten obtener resultados positivos dentro de la organización.

Donawa y Gámez (2019) consideran que son los cimientos donde se construye la administración en la empresa, también es donde los gerentes concretan su metodología para poder aplicarla por sí mismos y para con el personal.

En cuanto a la importancia de las habilidades directivas, Silva (2021) manifiesta que algunas personas cuando comienzan sus labores en sus centros de trabajo, desean que con el paso del tiempo puedan lograr desempeñar cargos más importantes, como en la gerencia, pero no solo es el hecho de desearlo, sino que tienen que tener mejor preparación y contar con conocimientos y ciertas habilidades para poder dirigir a la empresa o centro de trabajo, las cuales son las habilidades gerenciales; ello ayudará para que mejoren los resultados tanto en la productividad como rentabilidad de la misma. Pero ciertamente, hoy en día no se aprecia mucho ello, debido a que los encargados de los puestos gerenciales no poseen las

habilidades gerenciales que se necesitan, repercutiendo en que las empresas no puedan surgir.

Por su parte, Hoffman et al. (2014) consideran que las habilidades directivas son importantes por que generan eficiencia en la gestión de las organizaciones; así también, este tipo de habilidades mejoran el rendimiento de los colaboradores y coadyuban al logro de los objetivos establecidos en la organización. Al respecto Barney (1991) hace hincapié que los directivos en la actualidad realizan un sin número de interacciones, con colaboradores y otras organizaciones, por ello es primordial contar con ciertas competencias que contribuyan durante el desarrollo de dichas interacciones.

La teoría de Katz (1974, como se cita en Guerrero, 2017) menciona que es necesario que los gerentes desarrollen las habilidades gerenciales (técnica, humanas y conceptual) para que las decisiones que tomen sean asertivas.

Morales (2019) caracteriza a las habilidades directivas, y menciona que son conductuales, ya que consideran los comportamientos de las personas hacia el cumplimiento de objetivos, también las considera como controlables, asimismo que es posible desarrollarlas, además considera que presentan interrelación entre sí y finalmente considera que en algunas situaciones pueden ser contradictorias.

En cuanto a las dimensiones de la variable, García, Boom y Molina (2017) indica las siguientes: 1) La Habilidades Técnicas: Son las habilidades que se obtienen mediante la previa formación académica y el tiempo regular de cargo laboral, logrando tener los conocimientos y habilidades necesarias para poder desempeñarse en el puesto de trabajo que se designe. 2) Habilidades Humanas: Son el conjunto de habilidades que tiene una persona para poder comunicarse con las demás personas, en este caso trabajadores, para que pueda guiarlas y motivarlas para lograr los objetivos establecidos; y, 3) Habilidades Conceptuales: Son el conjunto de habilidades que se basan en poder distinguir las partes cruciales en una determinada situación, así como poder relacionarlas entre sí y poder

comprenderlas al momento de relacionarse. Además, pueden guiarse o referenciarse de modelos ya establecidos.

Así también se cita a Griffin y Van-Fleet (2016), quienes manifiestan que: 1) las habilidades técnicas son fundamentales ya que permiten el buen desempeño debido a que hacen referencia a los conocimientos especializados; 2) Las habilidades interpersonales deben emplearse todos los días puesto que son los gerentes quienes mantienen contacto con clientes y colaboradores; y 3) la habilidades conceptuales son conocidas como las habilidades de pensamiento abstracto, donde los gerentes deben conocer la actividad completa tanto de las diferentes áreas como de la organización.

A continuación, se presentan las teorías realizadas de la segunda variable “Toma de decisiones”.

Existen diferentes modelos teóricos que hablan sobre toma de decisiones, en el presente estudio se han plasmado los que se consideran más relevantes.

El modelo teórico de Kepner y Tregoe (como se cita en Cadena, 2017) muestra que se puede lograr un excelente resultado en cuanto a toma de decisiones, a través de diferentes etapas, ya que, si esto se hace en detalle desde el principio, la creación de indicadores que muestren datos y situaciones específicas puede contribuir al proceso de medición con resultados positivos o efectos negativos.

Por otro lado, el modelo de Vroom y Yetton (como se cita en Cadena, 2017) comienza con un análisis de si la decisión debe ser tomada por una sola persona o por varias, esta situación es un poco confusa, porque lograr una buena gestión implica integrar las cuatro fases de la administración que son: planificar, organizar, dirigir y controlar. La gestión está ligada al liderazgo y un buen líder trabaja en equipo y tiene en cuenta las habilidades y conocimientos de los demás; por ello, la integración de las etapas anteriores permite al administrador evaluar la situación para determinar la forma más adecuada de tomar las decisiones.

Conceptualizando la variable “Toma de decisiones”, Hellriegel, Jackson, Slocum y Franklin (2017) consideran que es el esfuerzo que se hace para poder desempeñar las funciones correspondientes en una organización, y donde se debe elegir entre varias opciones para solucionar algún problema o situación complicada.

Por otro lado, Sandoval y Diaz (2016) expresan que son un conjunto de fases, donde primero se definen o establecen los problemas, luego se debe recopilar la información necesaria para tratar a los problemas, se deben generar datos y después se deben generar alternativas (planes de acción) y finalmente, decidirse por alguna de ellas que mejor se adapte como solución.

En cuanto a la importancia de toma de decisiones, Montoya (2021) manifiesta que en las organizaciones dichas habilidades son fundamentales frente a un proceso de transformación digital y cultural en las organizaciones, donde el directivo se ha convertido en una herramienta de gestión imprescindible contra los escenarios de incertidumbre. Por su parte, Redacción Edix (2021) menciona que, durante la vida, se necesita tomar decisiones, ya que pasamos por ciertas situaciones problemáticas o situaciones de diversa índole, donde tenemos que decidir la mejor opción, alternativa disponible para solucionarlas. Es por ello que, si se va a tomar decisiones, estamos considerando enfrentarnos a riesgos, responsabilidades, más aún si la situación o problema que se quiere solucionar varía circunstancialmente, ya que ello podría ocasionar que no se logre lo esperado. Existen elementos con los que se puede contar para poder tomar mejores decisiones.

Máxima (2019) propone algunos pasos básicos para tomar decisiones: a) Determinar su necesidad: Se debe enfatizar si es necesario tomar decisiones, por ejemplo, considerando la situación real de la empresa y cómo ésta quisiera que fuera su situación en un futuro próximo; b) Evaluar los criterios de decisión: Se deben tomar en cuenta aquellos criterios consideraciones cruciales para poder lograr la decisión; c) Darles peso a los criterios: Se deben considerar los criterios y separarlos según su valor; d) Ser exhaustivo con la variedad de alternativas: Es necesario considerar y analizar cada alternativa y los resultados que se obtendrían;

y, e) Elegir la mejor alternativa: De la totalidad de alternativas posibles, se debe seleccionar a la que mejor se ajuste al logro de alguna finalidad empresarial.

Para la variable toma de decisiones se consideran las dimensiones propuestas por Hellriegel, Jackson, Slocum y Franklin (2017) indican las siguientes:

a) Toma de decisiones de rutina: Son aquellas decisiones que se toman sobre aquellas situaciones en las que ya ha pasado uno, en donde se sigue un determinado protocolo para solucionar dichas situaciones; b) Toma de decisiones de adaptación: Son aquellas decisiones que surgen para poder solucionar problemas nuevos o que requieren de algunas otras alternativas de solución; y, c) Toma de decisiones innovadoras: Son aquellas decisiones que se dan al cabo de un plazo largo ya que en dicho camino se van considerando ideas creativas y/o de la mano de un equipo especializado para poder solucionar los inconvenientes que se presenten.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo de investigación

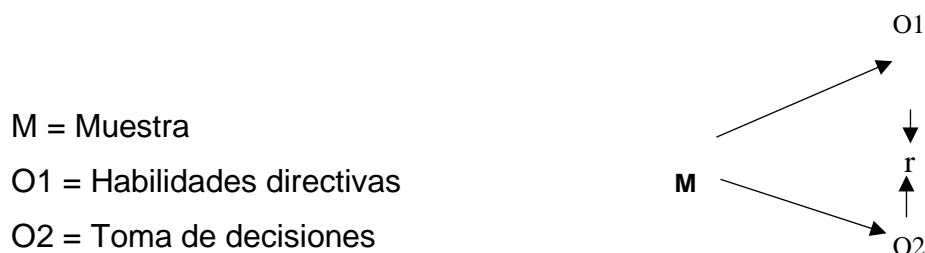
La investigación se determinó como tipo aplicada. Para ello Gabriel (2017) manifiesta que esta investigación se centra en poder utilizar la información obtenida para su posterior aplicación.

##### Diseño de investigación

La investigación se presentó de diseño no experimental de corte transversal. Hernández, Fernández y Baptista (2014) consideran que en ese diseño no se modifican las variables, además que la recopilación de información se realiza una sola vez.

El nivel de la presente es correlacional y para ello Carrera et al. (2019) manifiesta que busca medir relación entre dos variables.

A continuación, presentamos el esquema del diseño no experimental que se caracteriza por ser correlacional.



#### 3.2 Variables y operacionalización

La investigación considera dos variables, que poseen enfoque cuantitativo debido a que fueron operacionalizados tomando en cuenta tanto sus dimensiones como indicadores.

### **3.2.1 Variable 1 Habilidades Directivas**

Definición Conceptual: García, Boom y Molina (2017) Expresan que son el conjunto de conocimientos y aptitudes que deben tener los directivos o gerentes para que puedan comunicarse de forma idónea con los colaboradores y poder guiarlos hacia los objetivos organizacionales.

Definición operacional: La mencionada variable se operacionaliza considerando 3 dimensiones, las cuales poseen sus respectivos indicadores. Los ítems se miden considerando una escala para evaluar las habilidades directivas de los colaboradores para con la entidad en mención.

Indicadores: Formación específica, Habilidades para los negocios, Conocimiento Técnico, Uso de herramienta Digitales, Liderazgo, Manejo de estrés, Manejo de conflicto, comunicación efectiva, innovación, creatividad, planificación y Manejo del entorno.

Escala De Medición: La medición de las dimensiones podrá ser medida con una escala del 1 al 5 a través de escala de Likert de tipo ordinal de la variable Habilidades directivas

### **3.2.2 Variable 2 Toma de decisiones**

Definición Conceptual: Hellriegel, Jackson, Slocum y Franklin (2017) Consideran que es el esfuerzo que se hace para poder desempeñar las funciones correspondientes en una organización, y donde se debe elegir entre varias opciones para solucionar algún problema o situación complicada.

Definición Operacional: La mencionada variable se operacionaliza considerando 3 dimensiones, las cuales poseen sus respectivos indicadores. Los ítems se miden considerando una escala para evaluar la toma de decisiones de los colaboradores para con la entidad en mención.

Indicadores: objetivos, estrategias, políticas, estructura de los procesos, equipo humano, cultura organizacional, innovación institucional, innovación tecnológica e innovación administrativa



Escala De Medición: La medición de las dimensiones podrá ser medida con una escala del 1 al 5 a través de escala de Likert de tipo ordinal de la variable Toma de decisiones.

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

**Población:** Está conformada por 40 colaboradores de la Gerencia de Administración Tributaria de una Municipalidad de Lima, 2021. Para ello Ventura (2017) expresa que es un conjunto de elementos que contienen ciertas características que se pretenden estudiar.

**Muestra:** Para la investigación, se utilizará una muestra censal, ya que se consideró la totalidad de la cantidad poblacional al ser una cantidad pequeña, siendo también 40 colaboradores.

**Muestreo:** No probabilístico, ya que no es posible extraer un muestreo de probabilidad aleatoria.

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

#### **Técnica**

Se utilizó la encuesta. Arias (2012) considera que la técnica es la manera de cómo recabamos los datos.

#### **Instrumento**

Se utilizó el cuestionario. Arias (2012) hace referencia a cualquier recurso o formato que permita registrar datos.

Tabla 1. *Técnica de instrumento y recolección de datos*

Variables	Técnica	Instrumento	Informante
Habilidades Directivas	Encuesta	Cuestionario <a href="https://forms.gle/erTUXvLrWn24dH6f8">https://forms.gle/erTUXvLrWn24dH6f8</a>	Colaboradores de la municipalidad lima 2021
Toma de decisiones	Encuesta	Cuestionario <a href="https://forms.gle/erTUXvLrWn24dH6f8">https://forms.gle/erTUXvLrWn24dH6f8</a>	Colaboradores de la municipalidad lima 2021

### Validez

Este se realizó por criterio de jueces, que pertenecen a la Universidad César Vallejo, los cuales son tres expertos que verificaron tanto la consistencia como la coherencia del cuestionario mostrado.

Tabla 2. *Información de los expertos para la validación*

Información de expertos	
Experto 1	Mg. Noblecilla Saavedra Carmen Milena
Experto 2	Dr. Aliaga López Guillermo Percy
Experto 3	Mg. Farro Ruiz Lizet Malena

### Confiabilidad

Para obtener la confiabilidad se realizó una prueba piloto a personas con características similares al del presente. Se determinó la medida de consistencia interna del instrumento a través del coeficiente de alfa de Cronbach cuyas respuestas permitieron establecer la fiabilidad de los instrumentos mediante el alfa de Cronbach siendo la consistencia interna para habilidades directiva de .811 y para toma de decisiones .760, demostrando que se puede aplicar el cuestionario. (Anexo 6, Anexo 7)

### 3.5. Procedimientos

Se elaboraron dos cuestionarios los cuales mediante el procedimiento de confiabilidad y validez fueron considerados aptos para ser aplicados. Los investigadores aplicaron sus cuestionarios a los 40 colaboradores de la Municipalidad que conformaban la muestra, a través de un formulario de Google que por defecto crea una base de datos en Excel; dicha base de datos fue cuantificada considerando las opciones de respuesta. La base de datos elaborada en Excel fue procesada y analizada en el programa estadístico SPSS. Los datos obtenidos fueron interpretados estadísticamente y en función a los objetivo e hipótesis y posteriormente utilizados para establecer la discusión, las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

### 3.6. Método de análisis de datos

Para analizar los datos inicialmente fue fundamental establecer la prueba de normalidad que permitiría decidir el tipo de distribución de los datos obtenidos por la muestra. Se analizó y el cual evidencia una no normalidad de los datos, por ello para realizar las correlaciones se utilizó el estadístico Rho de Spearman.

Posteriormente se realizó el análisis de correlación bivariado, que arrojó tablas de naturaleza inferencial.

### 3.7 Aspectos éticos

El primer aspecto considerado en la presente investigación fue la confidencialidad, pues la información no fue utilizada más que para fines académicos. Así también, otro aspecto fue la conservación del anonimato, ya que los datos de los participantes no fueron revelados y estuvieron protegidos en todo momento.

- **Confidencialidad:** La información no será usada para otro fin.
- **Anonimato:** Los datos de los participantes no serán revelados y estarán protegidos en todo momento.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Análisis descriptivo de los resultados estadísticos

#### 4.1.1 Estadística descriptiva de habilidades directivas

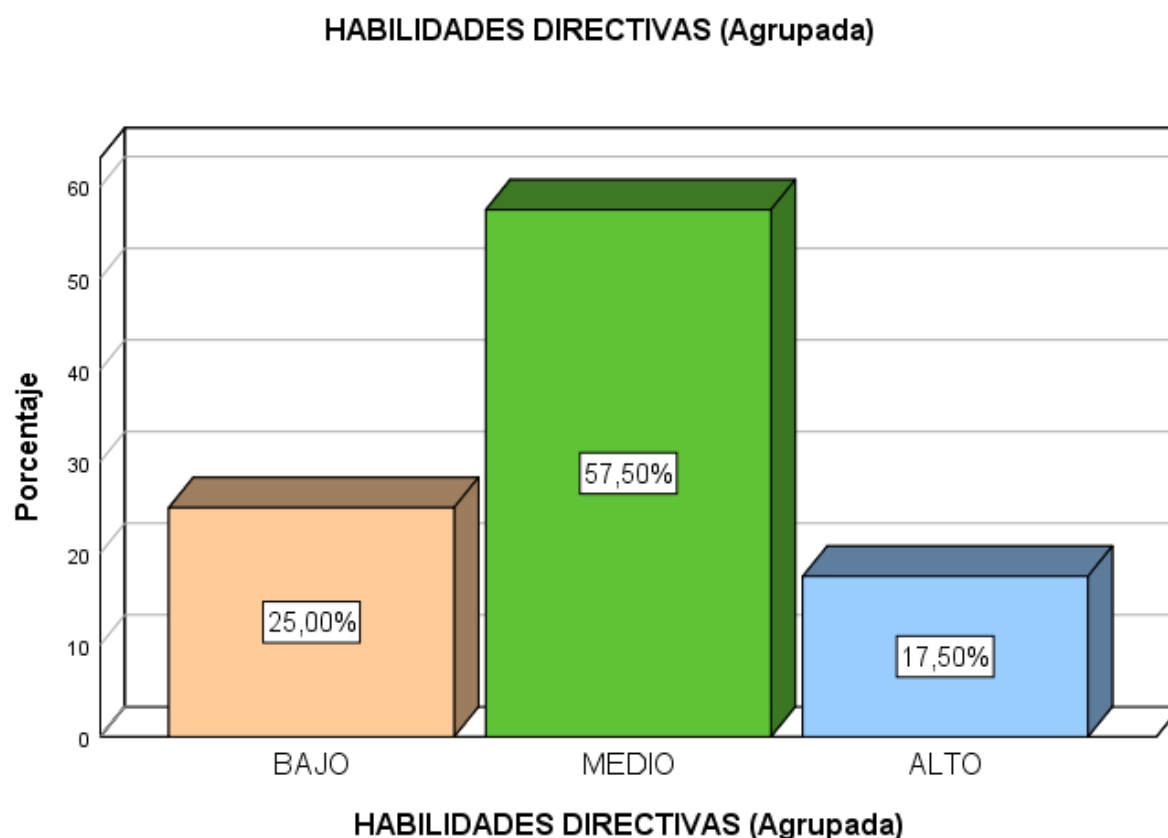


Figura 1. *Habilidades directivas*

Considerando la figura 1, se demuestra que se aplicaron 40 encuestas en total, donde hay prevalencia y una percepción del nivel medio de las habilidades directivas al 57.50 % por parte de 23 colaboradores, siendo el nivel bajo al 25% que son 10 colaboradores y en el nivel alto 7 colaboradores al 17.50 %.

#### 4.1.2 Estadística descriptiva de toma de decisiones

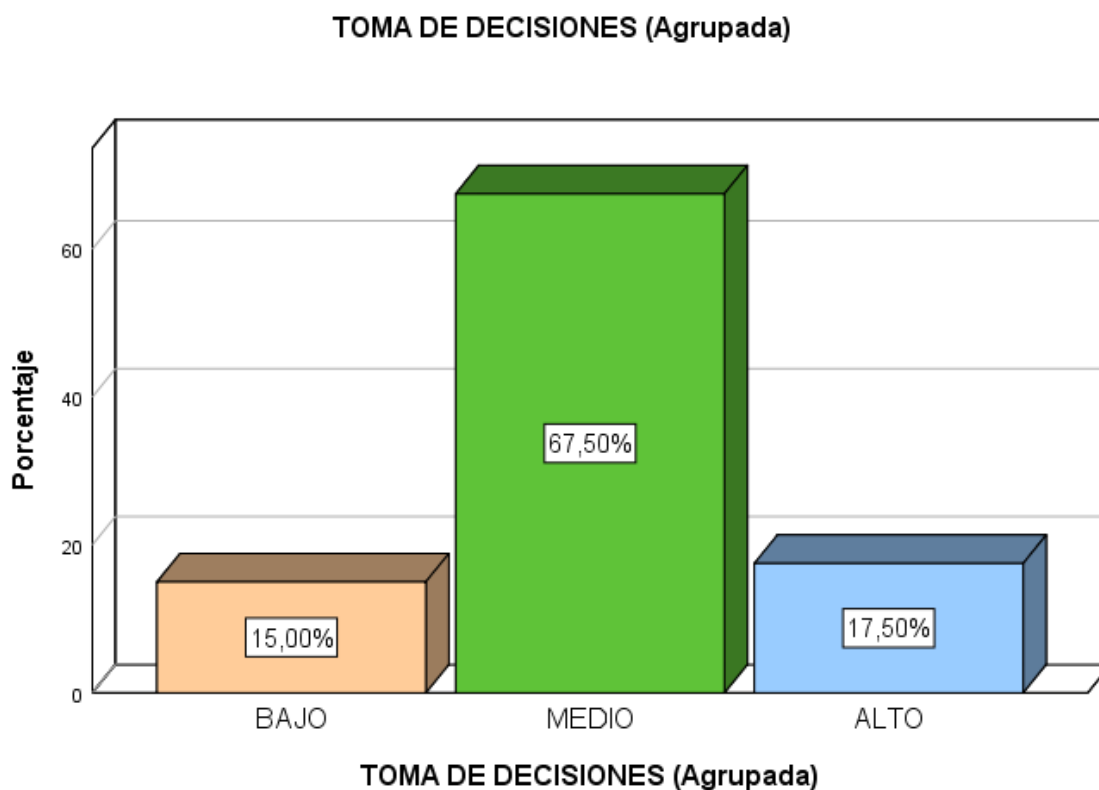


Figura 2. *Toma de decisiones*

Considerando la figura 2, se aplicaron 40 encuestas en total, enfocándose en la Toma de decisiones, donde el nivel medio tuvo prevalencia al 67.50% de 27 colaboradores, siendo el nivel bajo un 15% y un 17.50% del nivel alto de 6 y 7 colaboradores respectivamente.

**4.1.3 Estadística descriptiva de la dimensión habilidades técnicas**

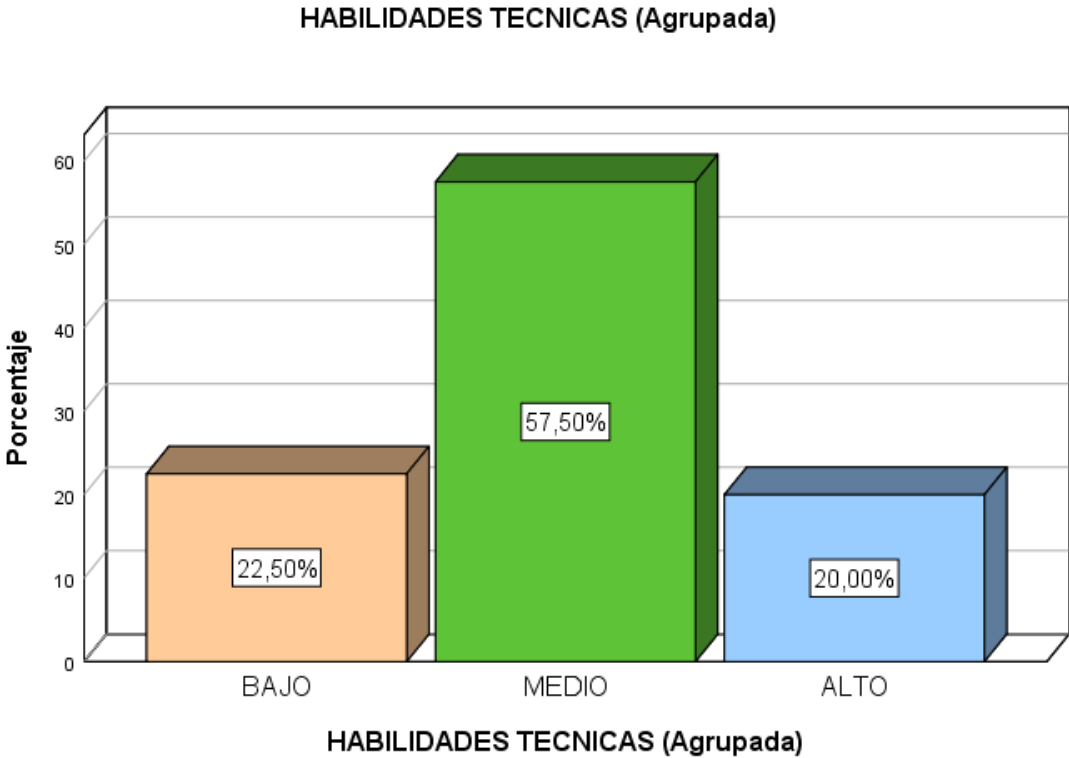


Figura 3. *Habilidades técnicas*

Considerando la figura 3, donde se aplicaron 40 encuestas en total, enfocándose en la dimensión: Habilidades técnicas, donde prevaleció el nivel medio con un 57.50 % de 23 colaboradores, siendo el nivel bajo un 22.50% y el nivel alto un 20% de 9 y 8 colaboradores respectivamente.

#### 4.1.4 Estadística descriptiva de la dimensión habilidades humanas

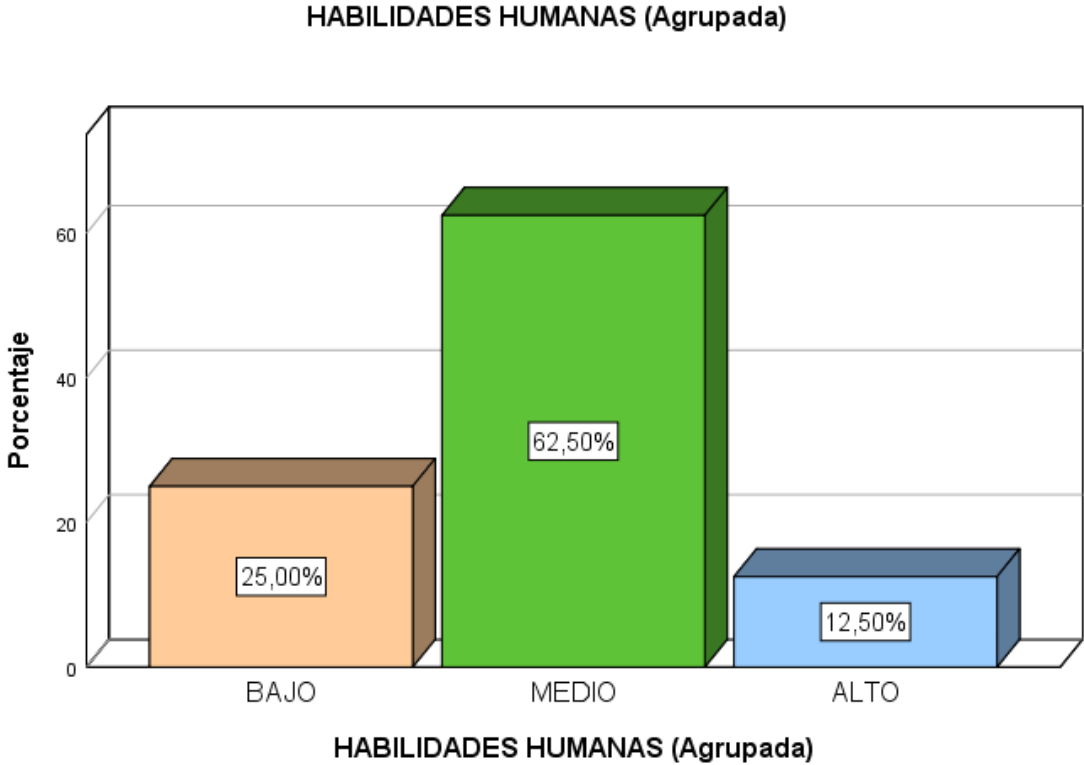


Figura 4. *Habilidades humanas*

Considerando la figura4, donde se aplicaron 40 encuestas en total, enfocándose en la dimensión: Habilidades humanas, donde se ve que el nivel medio prevaleció con un 62.50% por parte de 25 colaboradores, y el nivel bajo arrojó un 25% y el nivel alto un 12.50% de 10 y 5 colaboradores respectivamente.

#### 4.1.5 Estadística descriptiva de la dimensión habilidades conceptuales

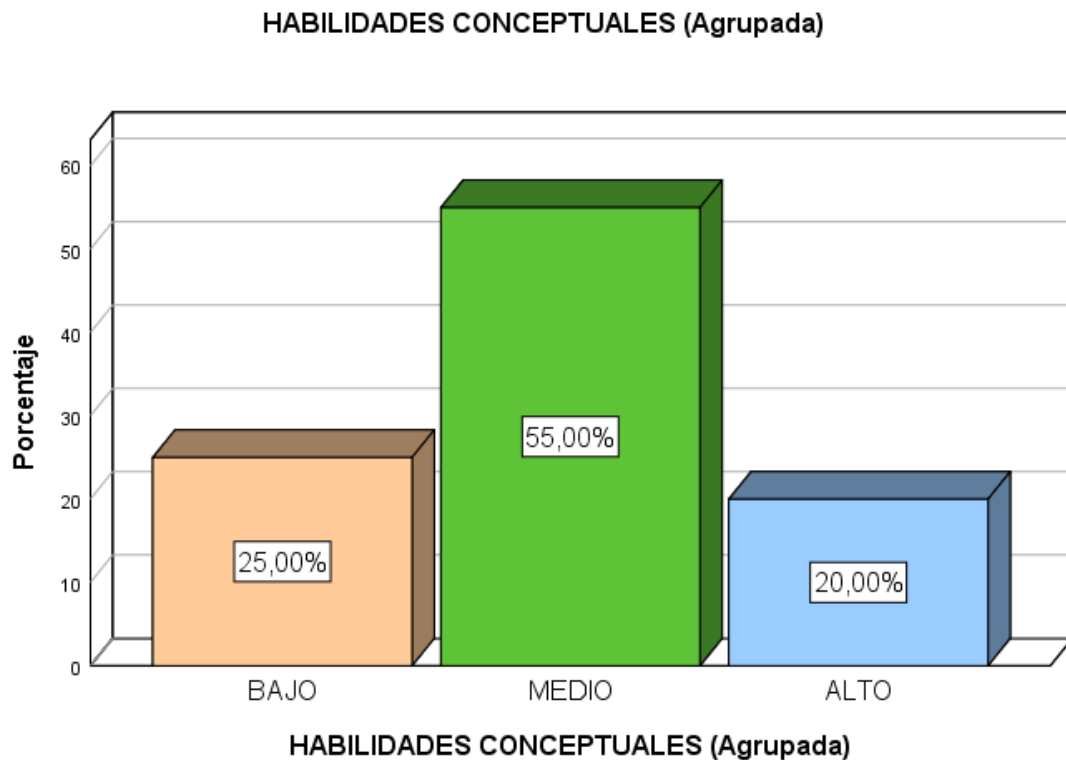


Figura 5. *Habilidades conceptuales*

Considerando la figura 5, se demuestra que se aplicaron 40 encuestas en total, enfocándose en la dimensión: Habilidades conceptuales, donde se ve en la figura que el nivel prevaleció con un 55% de 22 colaboradores, siendo el nivel bajo al 25% por parte de 10 colaboradores y el nivel alto por parte de 8 colaboradores al 20%.



## 4.2. Estadística inferencial

### 4.2.1. Prueba de normalidad

La prueba de normalidad es aquella que se realiza con la finalidad de determinar si la distribución de los datos es de tipo normal o no normal, para el establecimiento del coeficiente de correlación en emplear para la contrastación de hipótesis

H<sub>0</sub>: La distribución de datos es normal

H<sub>1</sub>: La distribución de datos no es normal

#### Regla de decisión

Si el valor Sig. <0,05 se rechaza la hipótesis nula, se acepta la hipótesis alterna

Si el valor Sig. >0,05 se acepta la hipótesis nula, se rechaza la hipótesis alterna

Tabla 3. *Prueba de Normalidad*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	GI	Sig.
Habilidades directivas	,941	40	,039
Toma de decisiones	,915	40	,005

En La tabla 3, se observa que en ambas variables la sig = 0.000 < 0.05; por lo tanto, la distribución de las variables difiere de la distribución normal. Es por esto que para la contratación de hipótesis se aplicará la prueba no paramétrica Rho de Spearman.

Tabla 4. *Interpretación del Coeficiente de Correlación Rho de Spearman*

RANGO	RELACIÓN
-0.91 a -1	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -1	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -1	Correlación negativa considerable
-0.11 a -1	Correlación negativa media
-0.01 a -0	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación

0.01 a 0.1	Correlación positiva débil
0.11 a 0.5	Correlación positiva media
0.51 a 0.8	Correlación positiva considerable
0.76 a 0.9	Correlación positiva muy fuerte
0.91 a 1	Correlación positiva perfecta

#### 4.2.2. Análisis por objetivos

Objetivo General: Establecer la relación entre las habilidades directivas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021.

Para comprobar el objetivo también se lleva a cabo la contrastación de la hipótesis general donde:

H0: No existe relación significativa entre las habilidades directivas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021.

H1: Existe relación significativa entre las habilidades directivas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021.

#### Regla de decisión

Si el valor Sig. Es  $<0,01$  se acepta la hipótesis alterna

Si el valor Sig. Es  $>0,01$  se acepta la hipótesis nula

Tabla 5. *Relación de las habilidades directivas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima*

		Toma de decisiones
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coefficiente de correlación
		Sig. (bilateral)
		N
		,918
		,000
		40

Fuente: Spss versión 24

Según los resultados reflejados en la tabla 5, mediante la aplicación de la prueba correlacional de Spearman se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.918, lo cual señala que existe una correlación positiva perfecta entre la variable habilidades directivas y la variable toma de decisiones, es decir, que el comportamiento de la dimensión será similar al de la variable cuando está aumente o disminuya sus valores, además y se observó una significancia bilateral de 0,000, permitiendo aceptar la hipótesis alterna que establece que existe relación significativa de las habilidades directivas en la toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima.

#### 4.2.3. Prueba de objetivos específicos

Objetivo específico 1: Establecer la relación entre las habilidades técnicas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021.

Para comprobar el objetivo específico también se lleva a cabo la contrastación de la hipótesis específica 1 donde:

H0: No existe relación significativa entre las habilidades técnicas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021.

H1: Existe relación significativa entre las habilidades técnicas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021.

#### Regla de decisión

Si el valor Sig. Es  $<0,01$  se acepta la hipótesis alterna.

Si el valor Sig. Es  $>0,01$  se acepta la hipótesis nula

Tabla 6. *Relación de las habilidades técnicas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima*

		Toma de decisiones
Rho de Spearman	Habilidad	,824
	s técnicas	,000
	N	40

Fuente: Spss versión 24.

Según los resultados reflejados en la tabla 6, mediante la aplicación de la prueba correlacional de Spearman se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.824, lo cual señala que existe una correlación positiva muy fuerte entre la dimensión habilidades técnicas y la variable toma de decisiones, es decir, que el comportamiento de la dimensión será similar al de la variable cuando está aumente o disminuya sus valores, además y se observó una significancia bilateral de 0,000, permitiendo aceptar la hipótesis alterna que establece que existe relación significativa entre las habilidades técnicas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021.

### **Objetivo específico 2**

Objetivo específico 2: Establecer la relación entre las habilidades humanas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021.

Para comprobar el objetivo específico 2 también se lleva a cabo la contrastación de la hipótesis específica 2 donde:

H0: No existe relación significativa entre las habilidades humanas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021.

H1: Existe relación significativa entre las habilidades humanas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021.

### **Regla de decisión**

Si el valor Sig. Es  $<0,01$  se acepta la hipótesis alterna.

Si el valor Sig. Es  $>0,01$  se acepta la hipótesis nula.

Tabla 7. *Relación de las habilidades humanas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima*

			Toma de decisiones
Rho de Spearman	Habilidades humanas	Coeficiente de correlación	,809
		Sig. (bilateral)	,000
		N	40

Fuente: Spss versión 24.

Considerando la tabla 7, se demuestra que el valor Sig. (Bilateral) es de 0.000, siendo  $p < 0,01$ , indicando que se acepta la H1. Conllevando a que la dimensión: Habilidades humanas y la segunda variable presentaron correlación positiva muy fuerte, teniendo como valor:  $R=0,809$ .

Según los resultados reflejados en la tabla 7, mediante la aplicación de la prueba correlacional de Spearman se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.809, lo cual señala que existe una correlación positiva muy fuerte entre la dimensión habilidades humanas y la variable toma de decisiones, es decir, que el comportamiento de la dimensión será similar al de la variable cuando está aumente o disminuya sus valores, además y se observó una significancia bilateral de 0,000, permitiendo aceptar la hipótesis alterna que establece que existe relación significativa entre las habilidades humanas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021.

### **Objetivos específicos 3**

Objetivo específico 3: Establecer la relación entre las habilidades conceptuales y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021.

Para comprobar el objetivo específico 3 también se lleva a cabo la contrastación de la hipótesis específica 3 donde:

H0: No existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021.

H1: Existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021.

### **Regla de decisión**

Si el valor Sig. Es  $< 0,01$  se acepta la hipótesis alterna.

Si el valor Sig. Es  $> 0,01$  se acepta la hipótesis nula

Tabla 8. *Relación de las habilidades conceptuales y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima*

		Toma de decisiones	
Rho de Spearman	Habilidades conceptuales	Coeficiente de correlación	,891
		Sig. (bilateral)	,000
		N	40

Fuente: Spss versión 24.

Considerando la tabla 8, se demuestra que el valor Sig. (Bilateral) es de 0.000, siendo  $p < 0,01$ , indicando que se acepta la H1. Conllevando a que la dimensión: Habilidades conceptuales y la segunda variable presentaron correlación positiva muy fuerte, teniendo como valor:  $R = 0,891$ .

Según los resultados reflejados en la tabla 8, mediante la aplicación de la prueba correlacional de Spearman se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.891, lo cual señala que existe una correlación positiva muy fuerte entre la dimensión habilidades conceptuales y la variable toma de decisiones, es decir, que el comportamiento de la dimensión será similar al de la variable cuando está aumente o disminuya sus valores, además y se observó una significancia bilateral de 0,000, permitiendo aceptar la hipótesis alterna que establece que existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021

## V. DISCUSIÓN

Respecto el objetivo general, el cual determino establecer la relación entre las habilidades directivas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021; los resultados muestran un coeficiente correlación de 0,918 y un  $p < 0,01$ , al obtener este resultado se afirma que existe correlación positiva muy alta y significativa; por ello se acepta la hipótesis general que manifiesta: Existe relación significativa entre la variable habilidades directivas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021. Los resultados nos permiten deducir que los comportamientos adoptados por un gerente o directivo, que incluye un conjunto de acciones que permiten obtener resultados positivos dentro de la organización permitirá a los colaboradores escoger una opción que posibilite solucionar algún problema que se presente durante el desarrollo de sus actividades laborales.

El estudio concuerda con los hallazgos de Lagos (2018) quien muestra que, a través de análisis estadístico, las variables: habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018 presentaron una correlación de valor:  $r = -,612$ , considerando el nivel de significancia de  $p = 0,002 < 0,05$ , demostrando que ambas variables poseen correlación negativa moderada. Vidal y Lama (2019) considera que, la primera variable influyó en la segunda, teniendo como valor de Spearman: 0,539, indicando que es directo y positivo. Licas (2017), por su parte, determinó que las habilidades directivas influyen en la toma de decisiones que presentaban los administradores de las estaciones de servicios y tiendas Listo del distrito de la Molina, Lima – 2017, en un 70%.

Pacheco y Ramírez (2019) encuentran que un 87.7% de los colaboradores poseen habilidades gerenciales, lo que permite un 90.25% de eficacia en la toma de decisiones dentro de la municipalidad. Así también Ruíz (2017) asegura que, si en las pymes se utilizan las habilidades gerenciales para la toma de decisiones, se podrá incrementar el nivel de rentabilidad. Dicho uso es también para que los dueños de las empresas mantengan una formación continua, permitiéndoles

mejorar continuamente la toma de decisiones. La teoría de Katz (1998) menciona que es necesario que los gerentes desarrollen las habilidades gerenciales (técnica, humana y conceptual) para que las decisiones que tomen sean asertivas. Huertas (2019) por su parte manifiesta que una relación significativa entre ambas variables muestra una coherencia entre la necesidad de desarrollar las habilidades gerenciales, y cómo el desarrollo de éstas trae consigo el asertividad de la decisión.

Respecto al *primer objetivo específico*, que buscó establecer la relación entre las habilidades técnicas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021; los resultados, permiten deducir que existe una correlación positiva alta y significativa con un Rho de Spearman de 0,824 y un  $p < 0,01$ ; por ello se acepta la hipótesis específica 1 que manifiesta: Existe relación significativa entre habilidades técnicas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021. Estos resultados muestran que los conocimientos obtenidos a través de la formación académica y la experiencia laboral permiten tomar decisiones ante situaciones que se presenten durante el desempeño diario de las actividades. La investigación realizada por Cossio y Quispecahuana (2019) demuestra similitud con la presente investigación, debido a que, de la estadística realizada, se determinó que las habilidades gerenciales técnicas se relacionan significativamente con la toma de decisiones, además que presentan una correlación positiva de nivel moderado.

Por su parte Canelones, O. y Fuentes, R. (2015) manifiestan que el conocimiento, considerado como un indicador de las habilidades técnicas en el presente estudio, es parte importante para la capacidad de tomar decisiones de los gerentes, además tienen que conocer a profundidad las funciones de la empresa donde laboran. Soledispa (2016) concluye que para eliminar esquemas tradiciones de administración es fundamental incluir habilidades gerenciales que se centren en el factor humano, para ello debe aplicarse un plan de capacitación en base a las necesidades; el aporte de García et al. (2016) hace referencia a las limitaciones que existen en el ámbito de la profesionalización de los directivos empresariales, las cuales pueden acarrear en una insuficiente toma de decisiones.



El objetivo específico 2 permitió establecer la relación entre las habilidades humanas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021; el cálculo de la correlación mostró un coeficiente de 0,809 y un  $p < 0,01$ ; estos hallazgos permiten considerar que existe correlación positiva alta y significativa, es por ello que se acepta la hipótesis específica 2: Existe relación significativa entre habilidades humanas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021. Realizando un análisis cualitativo en cuanto a los hallazgos, se puede afirmar que la capacidad de los directivos para relacionarse con sus colaboradores, así como guiarlos y motivarlos siendo su modelo, favorecen su capacidad para tomar decisiones dentro del ámbito laboral.

El resultado anterior coincide con los hallazgos de Lagos (2018) en donde el análisis estadístico evidencia la existencia de una correlación  $r = -0,615$  y nivel de significancia de  $p = 0,002 < 0,05$ , entre las variables habilidades humanas en la toma de decisiones, indicando estadísticamente que existe una correlación negativa moderada, resultados similares encontraron Cossio y Quispecahuana (2019). Así también, Licas (2017) corrobora los hallazgos, debido a que halló que la dimensión “habilidades personales” influye en la toma de decisiones de los administradores de las estaciones de servicio y tiendas Listo en el distrito de la Molina, Lima – 2017, en un 85%.

En cuanto al objetivo mencionado en el capítulo anterior, los resultados encontrados por Espinoza (2018) afirman que existe relación entre la toma de decisiones y el liderazgo (propuesto en el estudio como indicador de las habilidades humanas), ya que, desde la perspectiva del conocimiento, considera que la función de un jefe o directivo es controlar al personal a su cargo por medio de la toma de decisiones. También, desde la perspectiva de la persona, menciona que la función de los directivos es ayudar a los trabajadores, a fortalecer la cultura para tomar decisiones de forma correcta. Molina (2018) concuerda con lo mencionado, ya que halló que el liderazgo influye en la toma de decisiones, en un 21%, y el restante 79% se dirige o considera para otras variables.

Lo que refiere al objetivo específico 3, se logró establecer la relación entre las habilidades conceptuales y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021; los resultados muestran un coeficiente de correlación de 0,891 y un  $p < 0,01$ , estableciéndose que existe una correlación positiva alta y significativa; por ello se acepta la hipótesis específica 3, la cual manifiesta que existe relación significativa entre habilidades conceptuales y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021. Los resultados muestran que la habilidad de los directivos para distinguir los aspectos más importantes en una determinada situación permite tomar decisiones.

La investigación de Lagos (2018) arroja resultados similares a los del presente estudio, ya que, desde la parte estadística de su investigación, se determinó que las habilidades conceptuales y la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018 presentaron correlación, teniendo como valor:  $r = -,457$ , y como nivel de significancia:  $p = 0,029 < 0,05$ , demostrando que ambas variables poseen correlación negativa moderada. Datos parecidos muestra la investigación de Vidal y Palma (2019), al encontrar una relación directa y positiva con un coeficiente de 0,456 entre habilidades conceptuales y toma de decisiones. En tanto Sánchez (2019) muestra una relación directa y significativa, lo que pone en evidencia que los gerentes tienen una idea clara de en cuanto a las decisiones que debe tomar, situación que permiten alcanzar resultados positivos, sin embargo, obvian el hecho de que es fundamental analizar de forma crítica los posibles efectos, previos a tomar una decisión.

## VI. CONCLUSIONES

1. Existe relación significativa entre la variable habilidades directivas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021; puesto que se obtuvo un coeficiente de 0,918 y un p valor de 0,000. Por lo que concluyo que si mejora las habilidades directivas mejora la toma de decisiones.
2. Existe relación significativa entre habilidades técnicas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021; puesto que se encontró un coeficiente de correlación de 0,824 y un p valor de 0,000. Por lo que concluyo que si mejora las habilidades técnicas mejora la toma de decisiones.
3. Existe relación significativa entre habilidades humanas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021; dado que se encontró un coeficiente de 0,809 y un p valor de 0,000. Por lo que concluyo que si mejora las habilidades humanas mejora la toma de decisiones.
4. Existe relación significativa entre habilidades conceptuales y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021; ya que se encontró un coeficiente de 0,891 y un p valor de 0,000. Por lo que concluyo que si mejora las habilidades conceptuales mejora la toma de decisiones.

## VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda, que el gerente lleve a cabo programas de capacitación en base a las necesidades de los directivos, que les permitan mejorar sus habilidades técnicas y por ende mejorar su capacidad para tomar decisiones y alcanzar los objetivos organizacionales.
2. Se recomienda que los directivos realicen reuniones individuales de 10 minutos con sus colaboradores que les permita conversar sobre sus necesidades, desafíos y metas dentro de la organización. Tomarse tiempo para conversar con sus colaboradores y escuchar sus argumentos les brindará la seguridad necesaria para poder tomar decisiones en su ámbito laboral.
3. Realizar un programa de reinducción a los Directivos, donde se socialice las funciones establecidas en el MOF de la entidad, así como el organigrama y algunos manuales; esto con la finalidad de lograr una mejor organización que facilite la toma de decisiones dentro de cada área de trabajo.
4. Se recomienda al jefe del área, formar equipos de diferentes áreas a los que se les encargue buscar solución de alguna problemática presentada en la organización, esto con la finalidad de implicar a todos los colaboradores en el proceso de toma de decisiones y que intervengan conjuntamente trazando objetivos y estrategias.

## REFERENCIAS

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas, República Bolivariana de Venezuela, Editorial Episteme.
- Arrascue, I.; Podestá, L.; Matzumura, J.; Gutiérrez, H.; Ruiz, R. (2021). Habilidades gerenciales desde la percepción en el Hospital Municipal Los Olivos. *Revista de la Facultad de Medicina Humana de la Universidad Ricardo Palma*, 21(2), 275-282. <http://www.scielo.org.pe/pdf/rfmh/v21n2/2308-0531-rfmh-21-02-275.pdf>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>.
- Cadena, R. F. (2017). *Teoría organizacional y habilidades gerenciales*. Bogotá D.C., Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1191/Teor%C3%ADa%20organizacional%20y%20habilidades%20gerenciales.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carrera, F.; Govea, F.; Hurtado, G.; Freire C. (2019). Estudio Correlacional de Factores como Desempleo e Índices de Delincuencia en Ecuador. *Revista Información Tecnológica*, 30(3), 287-294. <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v30n3/0718-0764-infotec-30-03-00287.pdf>
- Canelones, O.; Fuentes, R. (2015). Formación gerencial, toma de decisiones un abordaje desde el punto de vista holístico. *Negotium*, 11(31), 48-73. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78241171004.pdf>
- Cossio, W.; Quispecahuana, F. (2019). *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en Directivos de salud del Centro Médico Naval "Cirujano Mayor Santiago Távara" Lima, abril 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio institucional de la Universidad Enrique Guzmán y Valle. <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/3935/TESIS.WCOSSIO%20Y%20ELIAS%20%20%20%20%20%20%20%2004-12-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Cunya, S. (2016). *Capacidad directiva y su relación con la gestión empresarial de la empresa de transportes y servicios generales mi Perú S.A Año 2016*. [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/7939/cunya\\_r\\_s.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/7939/cunya_r_s.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Donawa, Z.; Gámez, W. (2019). Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Revista Universidad & Empresa*, 21(36), 8-35. <http://www.scielo.org.co/pdf/unem/v21n36/0124-4639-unem-21-36-8.pdf>
- Espinosa, J. (2018). Incidencia de los estilos de toma de decisiones en la relación entre liderazgo y desempeño organizacional en un grupo de directivos de Colombia, Ecuador y Perú. [Tesis de Doctorado, Universidad del Rosario]. Repositorio institucional de la Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/18677/Liderazgo%20y%20Toma%20de%20Decisiones%20-%20Tesis%20PhD%202018.pdf>
- Gabriel, J. (2017). Cómo se genera una investigación científica que luego sea motivo de publicación. *Journal of the Selva Andina Research Society*, 8(2), 155-156. [http://www.scielo.org.bo/pdf/jsars/v8n2/v8n2\\_a08.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/jsars/v8n2/v8n2_a08.pdf)
- García, F.; Boom, E.; Molina, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar - Colombia. *Revista Científica "Visión del futuro"*, 21(2), 1-21. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357955446001.pdf>
- García-Batán, J.; Pimentel-Piña, R. y Colunga-Santos, S. (2016). Formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales en directivos empresariales a través del posgrado. *Retos de la dirección*, 10(2), 11-22. <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v10n2/rdir08216.pdf>
- Griffin, R. y Van-Fleet, D. (2016). *Habilidades Directiva. Evaluación y desarrollo*. México Mc. Granw
- Hellriegel, J. y Slocum, F. (2017). *Administración, un enfoque basado en competencias* (12ª ed.) México D.F. CENCAGE Learning.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp->

[content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf](https://content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf)

Hoffman, C.; Shipper, F.; Davy, J. y Rotondo, D. (2014) *A cross - cultural study of managerial skills and effectiveness*. International Journal of Organizational Analysis; Bingley. <https://search.proquest.com/docview>

Katz Robert L (1974). *Habilidades para una administración efectiva*. (Biblioteca Harvard, Ed.). USA - versión digital <https://www.worldcat.org/title/arte-de-un-administrador-efectivo/oclc/318131046>

Huerta, H. (2019). *Habilidades gerenciales, la toma de decisiones y la gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07, 2019*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad Cesar Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40227/Huerta\\_SH.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40227/Huerta_SH.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Lagos, L. (2018). *Habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión <http://repositorio.unifsc.edu.pe/handle/UNJFSC/2625>.

Licas, J. (2017). *Habilidades directivas y la toma de decisiones de los administradores en las estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina Perú, 2017*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16009/Licas\\_BJ.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16009/Licas_BJ.pdf?sequence=1)

Máxima, J. (2019). *10 características de la toma de decisiones*. Recuperado de <https://www.caracteristicas.co/toma-de-decisiones/#ixzz7C27KTMT2>

Molina, F. (2018). *Liderazgo y toma de decisiones*. [Tesis de pregrado]. Universidad Rafal Landívar. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Molina-Fabiola.pdf>

Morales, S. (2019). *Habilidades directivas y desempeño laboral del personal en la unidad de gestión educativa local N.º 16, provincia de Barranca, año 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez

Carrión

<http://repositorio.unifsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3107/MORALES%20HERNANDEZ%20STEFANY.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Montoya, C. (27 de setiembre, 2021). *¿Qué son las habilidades directivas y cuál es su importancia?* Universidad Privada del Norte. Recuperado el 01 de Marzo de 2022 de <https://blogs.upn.edu.pe/postgrado/2021/09/27/que-son-las-habilidades-directivas-y-cual-es-su-importancia/>

Navarro, H. (2018). *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica - Fondecyt, 2017*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/17414/Navarro\\_MHF.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/17414/Navarro_MHF.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Pacheco, C.; Ramírez, R. (2019). *Capacidades gerenciales y la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital De Aguas Verdes, 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Tumbes] Repositorio institucional de la Universidad Nacional de Tumbes. <http://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/741>

Pereda, F.; Guzmán, T.; Santa, F. (2014). *Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). Capital Intangible, 10(3), 528-561.* <https://www.redalyc.org/pdf/549/54932488003.pdf>

Ramírez, J. (2018). *Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. Investigación & Negocios, 11(17), 23-29.* [http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17\\_a04.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17_a04.pdf)

Reh, F.J. (2009). *The Management Skills Pyramid. About.com Management.* <http://management.about.com/od/managementskills/a/ManagementSkillsPyramid.htm>

Redacción Edix (2021). *Toma de decisiones: lo importante del qué, del cuándo, del cómo, y del por qué.* <https://www.edix.com/es/instituto/toma-de-decisiones/>

Romero, C. (2018). *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2015*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo.



- [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/21143/Romero\\_GCA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/21143/Romero_GCA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ruiz, A. (2017). *Uso de habilidades gerenciales para la toma de decisiones en las pymes de Chiclayo 2016*. [Tesis de Pregrado, Universidad de Lambayeque]. Repositorio institucional de la Universidad d Lambayeque. [https://repositorio.udl.edu.pe/bitstream/UDL/42/1/T107\\_71579751T.pdf](https://repositorio.udl.edu.pe/bitstream/UDL/42/1/T107_71579751T.pdf)
- Salazar, M. (2018). *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional de Educación <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/2376/TM%20AD-Gp%203775%20S1%20-%20Salazar%20Guillen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sandoval, E.; Diaz, S. (2016). Procesos de toma de decisiones y adaptación al cambio climático. *Ambiente & Sociedade*, 19(4), 175-192 <https://www.scielo.br/j/asoc/a/8hrhcBTNHQ9ZTpWjs6bFV7b/?lang=es>
- Sánchez, V. (2019). *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la empresa constructora Grupo Berakah Tumbes, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41370/S%C3%A1nchez\\_PV.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41370/S%C3%A1nchez_PV.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Silva, E. (2021). Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020. *Revista 593 Digital Publisher*, 6(2), 148-163. [https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/472](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/472)
- Soledispa, M. (2016). *Habilidades gerenciales y toma de decisiones del local San Bernath de la ciudad de Manta*. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica Particular de Loja]. Repositorio institucional de la Universidad Técnica particular de Loja. <https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/1881/1/ULEAM-SG-0040.pdf>
- Vega, C.; Reza, D.; García, O.; Hernández, R.; Ruiz, D. (2021). Escala de toma de decisiones para directivos. *Revista Digital Internacional de Psicología y*

*Ciencia Social*, 7(1), 147-166.  
<https://cuved.unam.mx/revistas/index.php/rdpcs/article/view/312/736>

Ventura, J. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(4), 648-649.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v43n4/spu14417.pdf>

Vidal, M.; Lama, K. (2019). *Habilidades gerenciales y su influencia en la toma de decisiones en la empresa Langostinera Ccoral S.A., Tumbes – 2018*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Tumbes]  
<http://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/310/TESIS%20-%20VIDAL%20Y%20LAMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Whetten, D. y Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación, México, 2011.

# ANEXO

**ANEXO 1:** Variables y operacionalización

**Tabla 1.**

*Variable habilidades directivas*

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala</b>
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>	García, Boom y Molina (2017) Expresan que son el conjunto de conocimientos y aptitudes que deben tener los directivos o gerentes para que puedan comunicarse de forma idónea con los colaboradores y poder guiarlos hacia los objetivos organizacionales.	Esta variable se operacionaliza considerando 3 dimensiones, cada una con sus respectivos indicadores, para poder complementar los ítems, donde se utilizará una escala para medir: las habilidades directivas de los colaboradores para con la entidad en mención, empleando escala tipo Likert.	<b>Habilidades técnicas</b>	Formación específica Habilidad para los negocios Conocimiento técnico Uso de herramientas digitales	Ordinal
			<b>Habilidades humanas</b>	Liderazgo Manejo del estrés Manejo de conflictos Comunicación efectiva	
			<b>Habilidades conceptuales</b>	Innovación Creatividad Planificación Manejo del entorno	

**Nota:** Elaboración propia

**Tabla 2.**

*Variable toma de decisiones*

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala</b>
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	Hellriegel, Jackson, Slocum y Franklin (2017) Consideran que es el esfuerzo que se hace para poder desempeñar las funciones correspondientes en una organización, y donde se debe elegir entre varias opciones para solucionar algún problema o situación complicada.	Esta variable se operacionaliza considerando 3 dimensiones, cada una con sus respectivos indicadores, para poder complementar los ítems, donde se utilizará una escala para medir: la toma de decisiones de los colaboradores para con la entidad en mención, empleando escala tipo Likert.	<b>Tomas de decisiones de rutina</b>	Objetivos Estrategias Políticas	Ordinal
			<b>Toma de decisiones de adaptación</b>	Estructura de los procesos Equipo humano Cultura organizacional	
			<b>Toma de decisiones innovadoras</b>	Innovación institucional Innovación tecnológica Innovación administrativa	

**Nota:** Elaboración propia

## ANEXO 2: Matriz de consistencia

**Título: “Habilidades directivas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021”**

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOS
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b> ¿Cómo se relaciona las habilidades directivas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b> ¿Cómo se relaciona las habilidades técnicas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021?</p> <p>¿Cómo se relaciona las habilidades humanas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad Lima, 2021?</p> <p>¿Cómo se relaciona las habilidades conceptuales y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Determinar la relación entre las habilidades directivas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b> Determinar la relación entre las habilidades técnicas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021.</p> <p>Determinar la relación entre las habilidades humanas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021.</p> <p>Determinar la relación entre las habilidades conceptuales y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b> Existe relación significativa entre las habilidades directivas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021. No existe relación significativa entre las habilidades directivas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021.</p> <p><b>HIPOTESIS ESPECIFICOS</b> Existe relación significativa entre las habilidades técnicas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021.</p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades humanas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021.</p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021.</p>	<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>	<b>Habilidades técnicas</b>	Formación específica Habilidad para los negocios Conocimiento técnico Uso de herramientas digitales	<p><b>Tipo</b> Aplicada</p> <p><b>Diseño</b> No experimental, de corte transversal</p> <p><b>Nivel</b> Correlacional</p> <p><b>Población</b> 40 colaboradores</p> <p><b>Muestra</b> 40 colaboradores</p> <p><b>Técnica</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento</b> Cuestionario</p> <p><b>Escala</b> Likert</p>
				<b>Habilidades humanas</b>	Liderazgo Manejo del estrés Manejo de conflictos Comunicación efectiva	
				<b>Habilidades conceptuales</b>	Innovación Creatividad Planificación Manejo del entorno	
			<b>TOMA DE DECISIONES</b>	<b>Toma de decisiones de rutina</b>	Identificación de problema Criterios para la toma de decisiones Evaluación Cumplimiento de metas	
				<b>Toma de decisiones de adaptación</b>	Directivo Analítico Conceptual Conductual	
				<b>Toma de decisiones innovadoras</b>	Jerarquía Consulta Votación Consenso	

*Fuente: Elaboración propia.*

### Anexo 3: Cuestionario

Estimado Sr(a), El presente cuestionario forma parte del trabajo de investigación titulado: "Habilidades directivas y toma de decisiones en los colaboradores de una Municipalidad de Lima, 2021", el cual tiene fines exclusivamente académicos. Agradecemos su colaboración.

#### Instrucciones:

Lea detenidamente las preguntas formuladas y responda con seriedad, marcando con un aspa en la alternativa que considere conveniente.

#### Escala valorativa:

<b>1. Totalmente en desacuerdo (TD)</b>	<b>2. En desacuerdo (ED)</b>	<b>3. Indiferente (I)</b>	<b>4. De acuerdo (DA)</b>	<b>5. Totalmente de acuerdo (TDA)</b>
---	------------------------------	---------------------------	---------------------------	---------------------------------------

<b>Habilidades directivas</b>		<b>TD</b>	<b>ED</b>	<b>I</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
<b>D1: Habilidades técnicas</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Formación específica El Gerente posee la formación específica para realizar las actividades propias de sus actividades					
2	Habilidad para los negocios Los directivos demuestran tomar decisiones adecuadas en su puesto trabajo					
3	Conocimiento técnico La gerencia posee el conocimiento técnico para desempeñar adecuadamente sus actividades					
4	Uso de herramientas digitales Las herramientas digitales son utilizadas con frecuencia por la gerencia					
<b>D2: Habilidades humanas</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5	Liderazgo Considera que el personal de gerencia pose capacidad de liderazgo					
6	Manejo del estrés En la institución se desarrollan actividades para el manejo del estrés					
7	Manejo de conflictos Los conflictos son manejados y solucionados de forma pacífica					

8	Comunicación efectiva Los colaboradores demuestran tener una comunicación efectiva con el personal de su entorno					
<b>D3: Habilidades conceptuales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9	Innovación Se practica la innovación en la realización de actividades					
10	Creatividad Se formulan ideas creativas como alternativas de cambio o solución ante diversas situaciones					
11	Planificación Se planifican las actividades que se realizarán considerando el análisis y la ejecución de planes de acción					
12	Manejo del entorno Los colaboradores se adaptan a los cambios en su entorno laboral					

<b>Toma de decisiones</b>		<b>TA</b>	<b>DA</b>	<b>I</b>	<b>ED</b>	<b>TD</b>
<b>D1: Toma de decisiones de rutina</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Identificación del problema Si surge algún inconveniente, este se detecta de manera oportuna y se da solución al mismo					
2	Criterios para la toma de decisiones Se establecen criterios para la toma de decisiones					
3	Evaluación Se evalúa los resultados de las decisiones tomadas					
4	Cumplimiento de metas Las decisiones tomadas contribuyen al logro de objetivos y metas					
<b>D2: Toma de decisiones de adaptación</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5	Directivo Las decisiones tomadas por los directivos se adaptan a las necesidades de la empresa y sus colaboradores					
6	Analítico Las decisiones tomadas se realizan de forma analítica					
7	Conceptual Las decisiones tomadas son creativas y buscan la solución de los problemas					
8	Conductual La conducta de los colaboradores se adapta a las decisiones que se toman en la institución					
<b>D3: Toma de decisiones innovadoras</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9	Jerarquía					



	Los directivos son los encargados de la toma de decisiones					
10	Consulta Se toma en cuenta la opinión de los colaboradores al tomar una decisión					
11	Votación Al tomar una decisión es sometida a una votación					
12	Consenso Las decisiones tomadas son consensuadas con los colaboradores					

## Anexo 4: Validez y confiabilidad del instrumento



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE ABASTECIMIENTO PÚBLICO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>a1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Habilidades técnicas</b>								
1	El Gerente posee la formación específica para poder realizar las actividades propias de sus actividades	X		X		X		
2	Los directivos demuestran tomar decisiones adecuadas en su puesto trabajo	X		X		X		
3	La gerencia posee el conocimiento técnico para desempeñar adecuadamente sus actividades	X		X		X		
4	Las herramientas digitales son utilizadas con frecuencia por la gerencia	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 2: Habilidades humanas</b>								
5	Considera que el personal de gerencia pose capacidad de liderazgo	X		X		X		
6	En la institución se desarrolla habilidades para el manejo del estrés	X		X		X		
7	Los conflictos son manejados y solucionados de forma pacífica	X		X		X		
8	Los colaboradores demuestran tener una comunicación efectiva con el personal de su entorno	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 3: Habilidades conceptuales</b>								
9	Se practica la innovación en la realización de actividades	X		X		X		
10	Se formulan ideas creativas como alternativas de cambio o solución ante diversas situaciones	X		X		X		
11	Se planifican las actividades que se realizarán considerando el análisis y la ejecución de planes de acción	X		X		X		
12	Los colaboradores se adaptan a los cambios en su entorno laboral	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Mg.: Carmen Milena Noblecilla Savedra

DNI: 02879565

Especialidad del validador: Ciencias Contables y Financieras

4 de enero del 2022

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>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

-----  
Mg. Carmen Milena Noblecilla Savedra

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE POLÍTICAS PÚBLICAS**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinenci <sup>a1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Toma de decisiones de rutina</b>								
1	Si surge algún inconveniente, este se detecta de manera oportuna y se da solución al mismo	X		X		X		
2	Se establecen criterios para la toma de decisiones	X		X		X		
3	Se evalúa los resultados de las decisiones tomadas	X		X		X		
4	Las decisiones tomadas contribuyen al logro de objetivos y metas	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 2: Toma de decisiones de adaptación</b>								
5	Las decisiones tomadas por los directivos se adaptan a las necesidades de la empresa y sus colaboradores	X		X		X		
6	Las decisiones tomadas se realizan de forma analítica	X		X		X		
7	Las decisiones tomadas son creativas y buscan la solución de los problemas	X		X		X		
8	La conducta de los colaboradores se adapta a las decisiones que se toman en la institución	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 3: Toma de decisiones innovadoras</b>								
9	Los directivos son los encargados de la toma de decisiones	X		X		X		
10	Se toma en cuenta la opinión de los colaboradores al tomar una decisión	X		X		X		
11	Al tomar una decisión es sometida a votación de los colaboradores	X		X		X		
12	Las decisiones tomadas son consensuadas con los colaboradores	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [ X ]**    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Mg.: Carmen Milena Noblecilla Savedra

DNI: 02879565

Especialidad del validador: Ciencias contables y financieras

4 de enero del 2022

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>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



Mg. Carmen Milena Noblecilla Savedra

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE ABASTECIMIENTO PÚBLICO**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinenci <sup>a1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Habilidades técnicas</b>								
1	El Gerente posee la formación específica para poder realizar las actividades propias de sus actividades	X		X		X		
2	Los directivos demuestran tomar decisiones adecuadas en su puesto de trabajo	X		X		X		
3	La gerencia posee el conocimiento técnico para desempeñar adecuadamente sus actividades	X		X		X		
4	Las herramientas digitales son utilizadas con frecuencia por la gerencia	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 2: Habilidades humanas</b>								
5	Considera que el personal de gerencia pose capacidad de liderazgo	X		X		X		
6	En la institución se desarrolla habilidades para el manejo del estrés	X		X		X		
7	Los conflictos son manejados y solucionados de forma pacífica	X		X		X		
8	Los colaboradores demuestran tener una comunicación efectiva con el personal de su entorno	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 3: Habilidades conceptuales</b>								
9	Se practica la innovación en la realización de actividades	X		X	X	X		
10	Se formulan ideas creativas como alternativas de cambio o solución ante diversas situaciones	X		X	X	X		
11	Se planifican las actividades que se realizarán considerando el análisis y la ejecución de planes de acción	X		X	X	X		
12	Los colaboradores se adaptan a los cambios en su entorno laboral	X		X	X	X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [ X ]**    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr.: Guillermo Percy Aliaga López

DNI: 15590569

Especialidad del validador: Administrador

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>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

Huacho, enero 03 del 2022



Dr. Aliaga López Guillermo Percy.

Reguc 10493

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE POLÍTICAS PÚBLICAS**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Toma de decisiones de rutina</b>								
1	Si surge algún inconveniente, este se detecta de manera oportuna y se da solución al mismo	X		X		X		
2	Se establecen criterios para la toma de decisiones	X		X		X		
3	Se evalúa los resultados de las decisiones tomadas	X		X		X		
4	Las decisiones tomadas contribuyen al logro de objetivos y metas	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 2: Toma de decisiones de adaptación</b>								
5	Las decisiones tomadas por los directivos se adaptan a las necesidades de la empresa y sus colaboradores	X		X		X		
6	Las decisiones tomadas se realizan de forma analítica	X		X		X		
7	Las decisiones tomadas son creativas y buscan la solución de los problemas	X		X		X		
8	La conducta de los colaboradores se adapta a las decisiones que se toman en la institución	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 3: Toma de decisiones innovadoras</b>								
9	Los directivos son los encargados de la toma de decisiones	X		X		X		
10	Se toma en cuenta la opinión de los colaboradores al tomar una decisión	X		X		X		
11	Al tomar una decisión es sometida a votación de los colaboradores	X		X		X		
12	Las decisiones tomadas son consensuadas con los colaboradores	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ X ]**    **Aplicable después de corregir [ ]**    **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr.: Aliaga López Guillermo Percy

DNI: 15590569

Especialidad del validador: Administrador

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>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

Huacho, enero 03 del 2022.



-----  
Dr. Aliaga López Guillermo Percy

Reguc. 10493

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE ABASTECIMIENTO PÚBLICO**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Habilidades técnicas</b>								
1	El Gerente posee la formación específica para poder realizar las actividades propias de sus actividades	X		X		X		
2	Los directivos demuestran tomar decisiones adecuadas en su puesto trabajo	X		X		X		
3	La gerencia posee el conocimiento técnico para desempeñar adecuadamente sus actividades	X		X		X		
4	Las herramientas digitales son utilizadas con frecuencia por la gerencia	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 2: Habilidades humanas</b>								
5	Considera que el personal de gerencia pose capacidad de liderazgo	X		X		X		
6	En la institución se desarrolla habilidades para el manejo del estrés	X		X		X		
7	Los conflictos son manejados y solucionados de forma pacífica	X		X		X		
8	Los colaboradores demuestran tener una comunicación efectiva con el personal de su entorno	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 3: Habilidades conceptuales</b>								
9	Se practica la innovación en la realización de actividades	X		X		X		
10	Se formulan ideas creativas como alternativas de cambio o solución ante diversas situaciones	X		X		X		
11	Se planifican las actividades que se realizarán considerando el análisis y la ejecución de planes de acción	X		X		X		
12	Los colaboradores se adaptan a los cambios en su entorno laboral	X		X		X		

X

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

 Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [  ]    Aplicable después de corregir [  ]    No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: Lizet Malena Farro Ruiz

DNI: 45962909

Especialidad del validador: Administración de negocios

5 de enero del 2022

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es preciso, exacto y directo

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



Lizet Malena Farro Ruiz

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE POLÍTICAS PÚBLICAS**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Toma de decisiones de rutina</b>							
1	Si surge algún inconveniente, este se detecta de manera oportuna y se da solución al mismo	X		X		X		
2	Se establecen criterios para la toma de decisiones	X		X		X		
3	Se evalúa los resultados de las decisiones tomadas	X		X		X		
4	Las decisiones tomadas contribuyen al logro de objetivos y metas	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: Toma de decisiones de adaptación</b>							
5	Las decisiones tomadas por los directivos se adaptan a las necesidades de la empresa y sus colaboradores	X		X		X		
6	Las decisiones tomadas se realizan de forma analítica	X		X		X		
7	Las decisiones tomadas son creativas y buscan la solución de los problemas	X		X		X		
8	La conducta de los colaboradores se adapta a las decisiones que se toman en la institución	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: Toma de decisiones innovadoras</b>							
9	Los directivos son los encargados de la toma de decisiones	X		X		X		
10	Se toma en cuenta la opinión de los colaboradores al tomar una decisión	X		X		X		
11	Al tomar una decisión es sometida a votación de los colaboradores	X		X		X		
12	Las decisiones tomadas son consensuadas con los colaboradores	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

 Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [  ]    No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: Lizet Malena Farro Ruiz

DNI: 45962909

Especialidad del validador: Administración de negocios

5 de enero del 2022

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>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



Lizet Malena Farro Ruiz



Anexo 5: Autorización de aplicación del instrumento (firmado)



"Año del bicentenario del Perú : 200 años de independencia"

Huacho, Diciembre 11 del 2021

OFICIO N°098-2021-GAT/MPH

ADMINISTRACION Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES  
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJOS  
LIMA-ATE

ASUNTO: Autorización de encuestas para investigación académica  
REF:OFICIO N°49-2021-UCV/FILIAL LIMA

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a Usted para brindarle mi cordial saludo a nombre de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad provincial de Huaura, la cual tengo el grato honor de representar.

Que en atención al documento de la referencia, se corre traslado de la presente a fin de dar por aceptada su petición, dando por autorizado la encuesta a los colaboradores para el día 13 de diciembre del presente a ño, 8:00 am a 17:45 pm, a los bachilleres GABRIELA STEFANIE SANCHEZ GOMEZ con DNI 7618950 Y JEAN GERMANO BALTAZAR PENADILLO con DNI 76522802 para el recojo de Información pertinente que coadyuvara con la elaboración de su tesis de licenciatura, titulada HABILIDADES DIRECTIVA Y TOMA DE DECISION EN LOS COLABORADORES DE UNA MUNICIPALIDAD DE LIMA, 2021

Sin otro particular. Aprovecho la ocasión para expresarle los sentimientos de mi especial consideración.

Atentamente,

C.E. ARCHIVO  
HCF/afmr

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAURA  
Mg. HERMINIO CASOZ FERNANDEZ  
OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

DIRECCION DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA	
SERVIDIO	
REG. EXP.	966400
REG. INT.	346059

**Anexo 6:** Confiabilidad de habilidades directivas

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nº de elementos</b>
<b>,811</b>	<b>12</b>

**Anexo 7:** Confiabilidad de toma de decisiones

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nº de elementos</b>
<b>,760</b>	<b>12</b>



## Anexo 8: Captura de pantalla de Turniting

studio

JEAN GIULINIO BALTAZAR PENADILLO

TURNITING FINAL - HABILIDADES DIRECTIVAS Y TOM...



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

"Habilidades Directivas y Toma de Decisiones en los Colaboradores de una  
Municipalidad, Lima 2021"

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
Licenciados en Administración

#### AUTORES:

Bach. Baltazar Penadillo, Jean Giulinio (ORCID: 0000-0001-6407-4189)  
Bach. Sanchez Gomez, Gabriela Sthefanie (ORCID: 0000-0002-0116-2728)

#### ASESOR(A):

Mg. Noblecilla Saavedra, Carmen Milena (ORCID: 0000-0001-5937-3459)

#### LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

LIMA — PERÚ  
2021

Resumen de coincidencias

25 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	14 %	>
2	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	2 %	>
3	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	1 %	>
4	hdl.handle.net Fuente de Internet	1 %	>
5	repositorio.uladech.ed... Fuente de Internet	1 %	>
6	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	1 %	>
7	repositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	1 %	>
8	repositorio.unfsc.edu.pe Fuente de Internet	1 %	>



Tablero de mandos de ejercicios

> TURNITING PRESENTACION FINAL ?

Título del trabajo	Cargado	Nota	Similitud
TURNITING FINAL - HABILIDADES DIRECTIVAS Y TOMA DE DECISIONES	26 Mar 2022 12:46 -05	--	25%

## Anexo 9: TABULACION DE BAREMOS

### HABILIDADES DIRECTIVAS (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	10	25,0	25,0	25,0
	MEDIO	23	57,5	57,5	82,5
	ALTO	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### HABILIDADES TECNICAS (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	9	22,5	22,5	22,5
	MEDIO	23	57,5	57,5	80,0
	ALTO	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### HABILIDADES HUMANAS (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	10	25,0	25,0	25,0
	MEDIO	25	62,5	62,5	87,5
	ALTO	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### HABILIDADES CONCEPTUALES (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	10	25,0	25,0	25,0
	MEDIO	22	55,0	55,0	80,0
	ALTO	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### TOMA DE DECISIONES (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	6	15,0	15,0	15,0
	MEDIO	27	67,5	67,5	82,5
	ALTO	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	



Variables		TOMA DE DECISIONES												
Dimensiones		Toma de decisiones de rutina				Toma de decisiones de adaptación				Toma de decisiones innovadoras				
Indicadores		Identificación de problema	Criterios para la toma de	Evaluación	Cumplimiento de metas	Directivo	Análítico	Conceptual	Conductual	Jerarquía	Consulta	Votación	Consenso	
Preguntas		Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	
<b>PARTICIPANTES</b>	1	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	
	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	2	
	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	
	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
	6	2	3	4	3	3	4	2	3	4	2	2	2	
	7	4	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	4	
	8	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	
	9	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	2	2	
	10	3	4	4	4	3	4	4	4	4	1	1	1	
	11	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	
	12	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	
	13	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	
	14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	15	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	2	2
	16	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3	
	17	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	
	18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
	19	2	3	2	3	3	3	2	3	4	2	1	1	
	20	2	3	3	4	4	3	3	3	4	1	1	1	
	21	3	3	3	3	3	2	2	3	5	1	2	2	
	22	3	3	2	4	4	3	4	3	5	1	1	1	
	23	3	3	3	3	3	3	2	4	4	2	2	2	
	24	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	
	25	3	3	4	4	4	3	4	5	5	4	3	3	
	26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
	27	2	4	3	4	3	2	3	4	4	3	4	4	
	28	3	3	4	4	2	5	4	2	3	5	4	3	
	29	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	
	30	2	3	3	4	4	3	3	2	4	3	3	3	
	31	3	3	2	4	4	4	5	4	4	4	2	4	
	32	3	3	2	3	2	4	3	2	5	3	1	3	
	33	3	4	5	4	4	5	4	3	4	4	3	4	
	34	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	
	35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	
	36	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	
	37	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	
	38	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	
	39	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	
	40	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, NOBLECILLA SAAVEDRA CARMEN MILENA, docente de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ATE, asesor de Tesis titulada: "Habilidades Directivas y Toma De Decisiones En Los Colaboradores De Una Municipalidad, Lima 2021.", cuyos autores son SANCHEZ GOMEZ GABRIELA STHEFANIE, BALTAZAR PENADILLO JEAN GIULINIO, constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido, y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 17 de Marzo del 2022

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
NOBLECILLA SAAVEDRA CARMEN MILENA <b>DNI:</b> 02879565 <b>ORCID</b> 0000-0001-5937-3459	Firmado digitalmente por: CMNOBLECILLAS el 28- 03-2022 21:19:06

Código documento Trilce: TRI - 0291322