

## **Impacto de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la administración pública**

*Impact of managerial skills and decision-making in public administration*

*Impacto das habilidades gerenciais e a tomada de decisões na administração pública*

### **Miriam Serezade Hanco-Gomez**

[mhancco@unap.edu.pe](mailto:mhancco@unap.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0003-3913-2775>  
Universidad Nacional del Altiplano  
Puno - Perú

### **Guino Percy Gutierrez-Toledo**

[ggutierrez@unap.edu.pe](mailto:ggutierrez@unap.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0001-9149-0567>  
Universidad Nacional del Altiplano  
Puno - Perú

### **Rocio Cruz-Atamari**

[rocio.cruz@unap.edu.pe](mailto:rocio.cruz@unap.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0001-6008-8639>  
Universidad Nacional del Altiplano  
Puno - Perú

### **Delia Luz Gallegos-Quispe**

[dgallegosq@unap.edu.pe](mailto:dgallegosq@unap.edu.pe)  
<https://orcid.org/0009-0007-9065-9114>  
Universidad Nacional del Altiplano  
Puno - Perú

### **Jaime Rodrigo Salazar-Espinoza**

[jaime.salazar@unh.edu.pe](mailto:jaime.salazar@unh.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0001-9402-2638>  
Universidad Nacional de Huancavelica  
Huancavelica - Perú

### **Maximiliano Yaulilahua-Huacho**

[myh2021oro@gmail.com](mailto:myh2021oro@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-7064-0375>  
Independiente  
Huancavelica - Perú.

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.4i8.52>

Artículo recibido 18 de mayo de 2024 / Arbitrado 30 de mayo de 2024 / Aceptado 12 de septiembre 2024 / Publicado 20 de octubre de 2024

## **RESUMEN**

Las habilidades gerenciales poseen características específicas que requieren que los líderes cuenten con determinadas competencias para lograr una gestión efectiva. Esta investigación tuvo como objetivo determinar la relación e impacto de las habilidades gerenciales y sus dimensiones en la toma de decisiones en la administración pública, Perú. Se utilizó un diseño no experimental, descriptivo correlacional, con una muestra de 97 empleados a quienes se les aplicaron dos cuestionarios. Los

resultados de la evaluación de habilidades gerenciales muestran que estas son adecuadas en todas las dimensiones analizadas. En relación con la toma de decisiones, el desempeño fue eficiente y se evidenció una asociación significativa entre ambas variables. Esta correlación sugiere que mejorar las habilidades gerenciales puede tener un impacto positivo en la calidad de las decisiones, sin embargo, se identificaron áreas de mejora, especialmente en el desarrollo de habilidades interpersonales. En conclusión, el fortalecimiento de las habilidades gerenciales promueve mejores decisiones y un desempeño superior.

**Palabras clave:** Habilidades gerenciales; toma de decisiones; servidores públicos; desempeño competente.

#### ABSTRACT

Managerial skills possess specific characteristics that require leaders to have certain competencies to achieve effective management. This research aimed to determine the relationship and impact of managerial skills and their dimensions on decision-making in public administration, Peru. A non-experimental, descriptive-correlational design was used, with a sample of 97 employees to whom two questionnaires were applied. The results of the evaluation of managerial skills show that they are adequate in all the dimensions analyzed. In relation to decision-making, the performance was efficient, and a significant association between the two variables was evident. This correlation suggests that improving managerial skills can have a positive impact on the quality of decisions; however, areas for improvement were identified, especially in the development of interpersonal skills. In conclusion, strengthening managerial skills promotes better decisions and superior performance.

**Keywords:** Managerial skills; decision making; public servants; competent performance.

#### RESUMO

As habilidades gerenciais possuem características específicas que exigem que os líderes tenham determinadas competências para alcançar uma gestão eficaz. Esta pesquisa teve como objetivo determinar a relação e o impacto das habilidades gerenciais e suas dimensões na tomada de decisões na administração pública, Peru. Foi utilizado um desenho não experimental, descritivo correlacional, com uma amostra de 97 funcionários, aos quais foram aplicados dois questionários. Os resultados da avaliação das habilidades gerenciais mostram que estas são adequadas em todas as dimensões analisadas. Em relação à tomada de decisões, o desempenho foi eficiente e evidenciou-se uma associação significativa entre ambas as variáveis. Esta correlação sugere que melhorar as habilidades gerenciais pode ter um impacto positivo na qualidade das decisões; no entanto, foram identificadas áreas de melhoria, especialmente no desenvolvimento de habilidades interpessoais. Em conclusão, o fortalecimento das habilidades gerenciais promove melhores decisões e um desempenho superior.

**Palavras-chave:** Competências de gestão; tomar uma decisão; servidores públicos; desempenho competente.

## INTRODUCCIÓN

En la última década, se ha generado una gran cantidad de evidencias de la competencia en la administración del personal dentro de las organizaciones, elemento fundamental para el éxito organizacional, los hallazgos de las investigaciones plantean, casi de manera incuestionable, que, si las empresas desean tener éxito, deben contar con directivos hábiles y competentes.

Las habilidades gerenciales o directivas tienen características distintivas que las diferencian de otros tipos de características y prácticas administrativas, son conductuales, consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados y pueden ser observadas por otros, son controlables, el desempeño de estos comportamientos se encuentra bajo control del individuo, se pueden desarrollar, es decir, es posible mejorar el desempeño, están interrelacionadas y se traslapan por lo que es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás y, por último, a veces son contradictorias y paradójicas. Los directivos más eficaces suelen poseer una variedad de habilidades en este sentido (Whetten y Cameron, 2011).

En este contexto se puede generar incertidumbre ante la correcta toma de decisiones, ya que es necesario escoger la mejor alternativa entre muchas, basados en la información que se posee con respecto a la situación presentada, ya que las decisiones van incidir de alguna manera en el buen desempeño de los funcionarios y estos a su vez en la producción y en la atención del cliente, por lo cual es de vital importancia que los líderes posean habilidades que le permitan abarcar desde diferentes perspectivas el problema y que estas decisiones afecten en la menor medida posible la relación con sus colaboradores. Ante una decisión mal tomada por diversas causas, se puede afectar la motivación y el buen clima laboral y, por ende, el funcionamiento exitoso de una organización (Kourdi, 2009).

La relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones es fundamental para el éxito organizacional. Según un estudio realizado por Amán et al. (2024), una mejora en habilidades gerenciales condiciona una toma de decisiones más eficaz, lo que implica que los líderes que desarrollan estas habilidades son capaces de tomar decisiones más informadas y estratégicas, optimizando así el funcionamiento de la organización. Además, se destaca que la toma de decisiones implica asumir riesgos potencialmente altos que pueden beneficiar o afectar a la empresa, lo que resalta la necesidad de contar con un pensamiento analítico y una visión global para considerar todas las variables relevantes antes de decidir.

Por otro lado, las habilidades gerenciales no solo permiten tomar decisiones acertadas, sino que también facilitan la identificación y resolución de problemas. Como plantea Tovar (2022), la capacidad de resolver problemas es lo que marca la diferencia y es esencial para enfrentar los desafíos diarios en el entorno empresarial y administrativo. De ahí la necesidad de que el líder posea estas habilidades y destrezas que le permitan dirigir el equipo y los procesos de una organización, lo cual incluye la capacidad de evaluar riesgos y beneficios antes de tomar decisiones cruciales.

Además, las habilidades gerenciales son clave para fomentar un ambiente de colaboración y comunicación efectiva dentro de un equipo, lo que influye directamente en la calidad de las decisiones tomadas. Como señala Drucker (2004), la comunicación es la habilidad más importante que un gerente puede poseer, ya que permite que todos los miembros del equipo estén alineados y compartan información relevante. Esta alineación no solo mejora la moral del equipo, sino que también asegura que las decisiones se basen en una comprensión colectiva de los objetivos y desafíos, lo que resulta en un proceso de toma de decisiones más robusto y coherente.

Asimismo, el desarrollo de habilidades gerenciales implica la capacidad de adaptarse a situaciones cambiantes y aprender de experiencias pasadas. Según Kotter (1999), el liderazgo es un proceso de influencia en el que se busca lograr un cambio, lo que resalta la importancia de ser flexible y receptivo ante nuevas informaciones o circunstancias. Los gerentes que son capaces de reflexionar sobre sus decisiones anteriores y ajustar su enfoque en función de los resultados obtenidos no solo mejoran su propio desempeño, sino que también inspiran a sus equipos a adoptar una mentalidad similar. Esto crea un ciclo de aprendizaje continuo que fortalece la toma de decisiones a largo plazo dentro de la organización.

Considerando estas condiciones, el Gobierno de Perú aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública a 2030, que establece la ruta hacia un estado moderno, eficiente, transparente y descentralizado, garantizando una sociedad justa e inclusiva centrada en las personas. La modernización de la gestión pública se define como un proceso de transformación continuo, destinado a mejorar las funciones de las entidades públicas y, en consecuencia, generar valor público. Este valor se crea cuando las intervenciones del gobierno, ya sean bienes, servicios o regulaciones, satisfacen las necesidades y expectativas de la ciudadanía, optimizando al mismo tiempo la gestión interna mediante un uso más eficiente y productivo de los recursos públicos (Presidencia del Consejo de Ministros, 2022).

En este contexto, los bienes, servicios y regulaciones son variables centrales, actuando como la interface entre la ciudadanía y la administración pública. Su posición estratégica no solo impacta en la satisfacción de las necesidades de las personas, sino también en su percepción sobre el desempeño del Estado en su conjunto. La creación de valor público implica que las políticas y acciones del gobierno sean útiles y relevantes para la población, fortaleciendo así la legitimidad de la actuación gubernamental. Al abordar estos temas, se evidencia que agregar valor público es una condición esencial para el éxito en la gestión pública y el gobierno (Prestol, 2020).

Al evaluar estas variables complejas y multifacéticas a nivel global, se identifican limitaciones que pueden afectar los resultados y su interpretación. Factores como la cultura organizacional, el clima laboral y las políticas internas pueden influir significativamente en cómo se manifiestan las habilidades gerenciales y la toma de decisiones. Además, los estudios que limitan el período de evaluación dificultan el análisis de posibles tendencias o cambios que puedan surgir con el tiempo. Estas limitaciones no solo afectan la precisión de los resultados, sino que también pueden distorsionar la comprensión de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en diferentes contextos organizacionales (Cánovas et al., 2024).

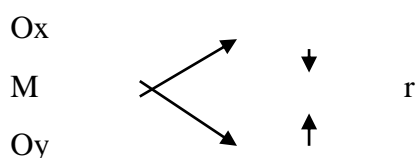
Por lo tanto, es crucial considerar estas variables y sus potenciales impactos para asegurar una interpretación más precisa y robusta de los datos. Teniendo en cuenta lo expuesto, es necesario cuestionarse: ¿de qué manera se relacionan las habilidades gerenciales y la toma de decisiones? Es por ello que la presente investigación se propuso determinar la relación e impacto de las habilidades gerenciales y sus dimensiones en la toma de decisiones en la administración pública, Perú.

## MÉTODO

La investigación se desarrolló en la Municipalidad Provincial de Puno, Perú, durante el año 2023. Tuvo un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental de tipo descriptivo correlacional.

### Esquema de investigación

Este enfoque permitió identificar la relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los servidores públicos, según el siguiente esquema:



Dónde:

M: Muestra de observación

Ox: Habilidades gerenciales

Oy: Toma de decisiones

r: Relación entre Variables

### Población y muestra

La población estuvo constituida por 129 servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Puno. Para el estudio se calculó la muestra basada en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Considerando un nivel de confianza del 95%, el resultado final de la muestra es de 97 servidores administrativos.

### Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos. Como instrumentos, se emplearon dos cuestionarios, uno para evaluar las habilidades gerenciales, que abarca las siguientes dimensiones: a) motivación y valores, b) habilidades analíticas, c) habilidades interpersonales y d)

habilidades emocionales y 18 ítems. El segundo, destinado a la toma de decisiones, valoró las dimensiones de a) experiencia, b) experimentación y c) investigación y análisis, con 15 ítems.

#### Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Una vez completada la recolección de datos, se procedió a procesar y construir una base de datos, que luego se utilizó para realizar análisis estadísticos, utilizando el paquete SPSS versión 26.0. Se obtuvieron los resultados de las frecuencias de las variables objeto de estudio, así como análisis inferenciales mediante la estadística de evaluación de variables, específicamente el coeficiente Rho de Spearman, con el objetivo de determinar la relación entre las variables.

#### Descripción de la prueba de hipótesis

Se inició con la prueba de normalidad Kolmogórov-Smirnov, la cual es recomendada para muestras mayores a 50. Este procedimiento permitió evaluar la distribución de los datos observados en comparación con la distribución esperada. Según los resultados de las pruebas de normalidad, se determinó el coeficiente estadístico apropiado para analizar la relación entre las variables de estudio y para la contrastación de la hipótesis se aplicó la prueba t.

## **RESULTADOS**

Teniendo en cuenta los instrumentos aplicados al personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Puno, se obtuvieron los siguientes resultados en relación con las habilidades gerenciales y la toma de decisiones

#### Resultados descriptivos de las habilidades gerenciales

El 68% (66) del personal administrativo considera que su nivel de habilidades gerenciales es bueno, mientras que el 32% (31) se clasifica en un nivel regular. Estos resultados indican que la mayoría presenta un desempeño positivo en habilidades gerenciales, lo que sugiere una sólida capacidad para gestionar y liderar. Sin embargo, el 32% que se encuentra en un nivel regular resalta la necesidad de implementar estrategias de capacitación y desarrollo profesional para mejorar estas habilidades, aunque, en general, se evidencia que son predominantemente buenas, lo que puede contribuir a una gestión más efectiva dentro de la municipalidad.

El análisis de la tabla 1 revela resultados positivos en general, aunque también señala áreas que podrían beneficiarse de mejoras. En la dimensión de motivación y valores, se observa que solo un 1,0% de los encuestados calificó sus habilidades como deficientes, mientras que el 21,6% se ubicó en la categoría regular y una mayoría, representada por el 77,3% se clasificó en la categoría buena. Esto sugiere que la generalidad tiene una sólida comprensión de la importancia de la motivación y los valores en su desempeño laboral.

**Tabla 1.**

*Variable habilidades gerenciales y sus dimensiones.*

Dimensiones de las habilidades gerenciales	Deficiente		Regular		Bueno	
	f	%	f	%	f	%
Motivación y valores	1	1,0	21	21,6	75	77,3
Habilidades analíticas	2	2,1	23	23,7	72	74,2
Habilidades interpersonales	5	5,2	31	32,0	61	62,9
Habilidades emocionales	2	2,1	24	24,7	71	73,2

En cuanto a las habilidades analíticas, el 2,1% de los participantes se clasificó como deficiente; el 23,7% como regular y el 74,2% como bueno. Al igual que en la dimensión anterior, estos resultados indican que la mayoría del personal se siente competente en sus habilidades analíticas, aunque hay un pequeño porcentaje que podría requerir capacitación adicional para mejorar su desempeño. Los resultados para las habilidades interpersonales muestran un 5,2% en la categoría deficiente; un 32,0% en regular y un 62,9% en bueno. Aunque más del 60,0% del personal se considera competente en esta área, el porcentaje relativamente alto (32,0%) que se clasifica como regular indica una oportunidad para fortalecer estas habilidades a través de talleres o capacitaciones.

Finalmente, en las habilidades emocionales, el 2,1% fue clasificado como deficiente, el 24,7% como regular y el 73,2% como bueno. Estos resultados son talentosos, ya que reflejan que una gran parte del personal tiene habilidades emocionales adecuadas, lo cual es crucial para manejar situaciones laborales complejas y fomentar un ambiente de trabajo positivo. En resumen, aunque los resultados son mayoritariamente positivos, con un alto porcentaje de los servidores públicos que se considera competente en las diversas dimensiones de las habilidades gerenciales, también se identifican áreas específicas donde se podría implementar formación adicional para mejorar las habilidades interpersonales y analíticas, asegurando así un desarrollo integral del personal administrativo.

#### Resultados descriptivos de la toma de decisiones

Un 57,7% (36) de los encuestados considera que su nivel de toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Puno es eficiente. Por otro lado, el 37,1% (36) se clasifica en un nivel regular, mientras que el 5,2% (5) reporta un nivel deficiente. Estos resultados sugieren que la mayoría del personal se siente competente en su capacidad para tomar decisiones, aunque también se identifica un porcentaje que se podría beneficiar de capacitación adicional en esta área.

El análisis de la tabla 2 sobre las dimensiones de la toma de decisiones, revela resultados mayoritariamente positivos, aunque también señala áreas que podrían mejorarse. En la dimensión de experiencia, un 5,2% (5) de los encuestados se clasificó como deficiente, el 32% (31) como regular y el 62,9% (61) se percibió en un nivel bueno. Esto sugiere que la generalidad del personal

tiene un nivel adecuado de experiencia en la toma de decisiones, lo cual es fundamental para un desempeño efectivo.

**Tabla 2.**

*Variable toma de daciones y sus dimensiones.*

Dimensiones de la toma de decisiones	Deficiente		Regular		Bueno	
	f	%	f	%	f	%
Experiencia	5	5,2	31	32,0	61	62,9
Experimentación	5	5,2	35	36,1	57	58,8
Investigación y análisis	4	4,1	34	35,1	59	60,8

En cuanto a la dimensión de experimentación, los resultados son similares, el 5,2% (5) se ubicó en la categoría deficiente, el 36,1% (35) en regular y el 58,8% (57) en bueno. Aunque más de la mitad del personal se siente competente en esta área, el porcentaje regular indica que hay oportunidades para fomentar una cultura de experimentación y aprendizaje que podría beneficiar aún más la capacidad de toma de decisiones.

En la dimensión de investigación y análisis, se observa un 4,1% (4) en la categoría deficiente, un 35,1% (34) en regular y un 60,8% (59) en bueno. Al igual que en las otras dimensiones, la mayoría del personal se siente capaz de realizar las actividades de investigación y análisis; sin embargo, el porcentaje en niveles regulares sugiere que se podría mejorar esta habilidad mediante capacitación enfocada. Aunque los resultados son predominantemente positivos en las dimensiones de toma de decisiones, con más del 58% del personal clasificándose como bueno en cada categoría, también se identifican áreas para mejorar. La implementación de programas de formación específicos podría ayudar a elevar las habilidades regulares a niveles buenos, fortaleciendo así la capacidad general del personal para tomar decisiones efectivas.

#### Tablas cruzadas para las variables

El análisis de la tabla 3 permite comprobar que existe una clara asociación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones. Un 68% del personal administrativo considera que su nivel de habilidades gerenciales es bueno, mientras que el 57,7% indica que su capacidad para tomar decisiones es eficiente. Estos datos sugieren que una sólida competencia en habilidades gerenciales está correlacionada con una efectiva toma de decisiones.

**Tabla 3.**

*Relación de contingencia entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones.*

Toma de decisiones	Habilidades gerenciales					
	Regular		Bueno		Total	
	f	%	f	%	f	%
Deficiente	5	5,2	0	0,0	5	5,2
Regular	23	23,7	13	13,4	36	37,1



Eficiente	3	3,1	53	54,6	56	57,7
Total	31	32,0	66	68,0	97	100,0

El análisis revela que solo un 5,2% del personal clasifica su toma de decisiones como deficiente, lo que indica que la mayoría se siente seguro en esta área. Sin embargo, un 37,1% se sitúa en un nivel regular, lo que señala la necesidad de mejorar estas habilidades.

La relación entre las dos variables es significativa, ya que las habilidades gerenciales no solo influyen en la calidad de las decisiones, sino que también pueden ser un factor determinante en el desempeño general del personal. Los resultados subrayan la importancia de fortalecer las habilidades gerenciales para optimizar la toma de decisiones dentro de la organización. Esto no solo beneficiaría a los individuos en su desarrollo profesional, sino que también podría mejorar la eficacia y eficiencia en la gestión administrativa de la municipalidad.

#### Prueba de normalidad para las variables

Se llevó a cabo una evaluación de la normalidad para las variables en estudio, utilizando la prueba de Kolmogórov-Smirnov. Se comprueba que ambas variables no siguen una distribución normal, ya que el valor p asociado para las habilidades gerenciales es de 0,005 y para la toma de decisiones de 0,008. Estos valores se consideran críticos para interpretar los resultados, ya que son significativamente menor que el umbral común aceptado de 0,05.

#### Relación entre las variables habilidades gerenciales y la toma de decisiones

Dado que las variables no siguen una distribución normal, se aplicó la comparación Rho de Spearman, como se presenta en la Tabla 4.

#### **Tabla 4.**

*Correlación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones.*

		<b>Habilidades gerenciales</b>		<b>Toma de decisiones</b>	
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales		de	1,000	0,634**
		Coefficiente de correlación			
		Sig. (bilateral)			0,000
		N	97	97	
	Toma de decisiones		de	0,634**	1,000
		Coefficiente de correlación			
Sig. (bilateral)			0,000		
	N	97	97		

\*\* La correlación es significativa en el nivel ,001 (bilateral)

El análisis de la evaluación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones revela una relación positiva significativa, con un coeficiente de evaluación de Spearman de 0,634. Este

valor indica una evaluación moderada a fuerte entre ambas variables, sugiriendo que a medida que las habilidades gerenciales del personal administrativo mejoran, también lo hace su capacidad para tomar decisiones efectivas. El valor  $p$  asociado es 0,000, lo que indica que esta evaluación es estadísticamente significativa, ya que es menor que el umbral combinado aceptado de 0,05.

Con un tamaño de muestra de 97, estos resultados subrayan la importancia de las habilidades gerenciales en el contexto de la toma de decisiones. La recomendación positiva sugiere que invertir en el desarrollo de habilidades gerenciales podría tener un impacto favorable en la calidad de las decisiones tomadas por el personal.

#### Análisis de la prueba t

El análisis de la prueba t en este contexto es fundamental para evaluar la significancia de las diferencias observadas entre las medias de las variables en estudio. En este caso, el valor crítico ( $V_c$ ) se encuentra en la región crítica, lo que significa que hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula. Esto sugiere que las diferencias entre los grupos comparados son estadísticamente significativas.

Este hallazgo es crucial para la investigación, ya que valida la hipótesis alternativa y respalda la conclusión de que las habilidades gerenciales tienen un impacto significativo en la toma de decisiones del personal administrativo. La prueba proporciona un marco cuantitativo para evaluar estas relaciones, permitiendo a los investigadores y a los responsables de la toma de decisiones dentro de la organización entender mejor las vías para mejorar las competencias gerenciales puede influir positivamente en la efectividad organizacional.

#### Prueba de la significancia de las hipótesis específicas

Esta prueba es esencial en esta investigación, ya que permite determinar si hay suficiente evidencia en los datos de la muestra para rechazar la hipótesis nula, que postula que no hay efecto o diferencia entre las variables. En este contexto, la prueba de significancia ayuda a establecer si las observaciones son el resultado de variaciones aleatorias o si reflejan diferencias reales y significativas en las habilidades gerenciales y la toma de decisiones. Este proceso no solo fortalece las conclusiones del estudio, sino que también proporciona un marco cuantitativo para tomar decisiones informadas sobre el desarrollo y mejora de las habilidades gerenciales en el personal administrativo.

El análisis de la tabla 5 presenta las estadísticas de la relación entre las dimensiones de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones, revela resultados significativos que respaldan la hipótesis de que existe una compensación positiva entre estas variables. En primer lugar, se observa que todas las dimensiones analizadas, motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales, muestran un coeficiente de evaluación ( $\rho$ ) positivo, lo que indica que a medida que mejora cada dimensión de habilidades gerenciales, también se incrementa la efectividad en la toma de decisiones.

**Tabla 5.**

*Estadísticas para la prueba de las hipótesis específicas*

Dimensiones de las habilidades gerenciales	Estadísticas de la relación con toma de daciones				
	rho	Vc=t	Vt,cri	Vc>Vt,cri	H <sub>0</sub>
Motivación y valores	36,5%	3,821	1,661	True	Rechazo
Habilidades analíticas	48,3%	5,380	1,661	True	Rechazo
Habilidades interpersonales	58,4%	7,012	1,661	True	Rechazo
Habilidades emocionales	46,6%	5,133	1,661	True	Rechazo

Los valores de Vc (coeficientes calculados) son todos superiores al valor crítico (Vt,cri) de 1,661, lo que confirma que se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) en cada caso.

a) Verificación de la primera hipótesis específica

Hipótesis nula (H<sub>0</sub>): La motivación y valores no se relacionan de forma directa y significativa con la toma de decisiones en los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno.

Hipótesis alterna (H<sub>1</sub>): La motivación y valores se relacionan de forma directa y significativa con la toma de decisiones en los servidores públicos.

En la Tabla 5 se observa que el valor de la evaluación de Spearman, rho, es  $r_s = 36,5\%$ . Además, el valor calculado es  $V_c = 3,821$ , mientras que el valor tabulado es  $V_t = 1,661$ . Esto indica que  $V_c$  es mayor que  $V_t$  ( $3,821 > 1,661$ ), lo que está asociado a una probabilidad de  $P(t > 3,821) = 0,000$ , que es menor al 5%. Por lo tanto, se procede a rechazar la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y aceptar la hipótesis alternativa (H<sub>1</sub>) con un 95% de confianza. Esto significa que la motivación y los valores están relacionados de manera directa y significativa con la toma de decisiones en los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno en 2022.

b) Verificación de la segunda hipótesis específica

Hipótesis nula (H<sub>0</sub>): Las habilidades analíticas no se relacionan de forma directa y significativa con la toma de decisiones en los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno, 2023.

Hipótesis alterna (H<sub>1</sub>): Las habilidades analíticas se relacionan de forma directa y significativa con la toma de decisiones en los servidores públicos.

El valor de la evaluación de Spearman, rho, es  $r_s = 48,3\%$ . Además, el valor calculado es  $V_c = 5,380$ , mientras que el valor tabulado es  $V_t = 1,661$ . Esto permite deducir que  $V_c$  es mayor que  $V_t$  ( $5,380 > 1,661$ ), lo que está asociado a una probabilidad de  $P(t > 5,380) = 0,000$ , la cual es inferior al 5%. Por lo tanto, se procede a rechazar la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y aceptar la hipótesis alternativa (H<sub>1</sub>) con un 95% de confianza. Esto indica que las habilidades analíticas están

relacionadas de manera directa y significativa con la toma de decisiones en los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno en 2023.

c) Verificación de la tercera hipótesis específica

Hipótesis nula ( $H_0$ ): Las habilidades interpersonales no se relacionan de forma directa y significativa con la toma de decisiones en los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno, 2023.

Hipótesis alterna ( $H_1$ ): Las habilidades interpersonales se relacionan de forma directa y significativa con la toma de decisiones en los servidores públicos.

El valor de la evaluación rho de Spearman es  $r_s = 58,4\%$ . Además, el valor calculado es  $V_c = 7,012$ , mientras que el valor tabulado es  $V_t = 1,661$ . Esto permite concluir que  $V_c$  es mayor que  $V_t$  ( $7,012 > 1,661$ ), lo que está asociado a una probabilidad de  $P(t > 7,012) = 0,000$ , inferior al 5%. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ) con un 95% de confianza. Esto indica que las habilidades interpersonales están directa y significativamente relacionadas con la toma de decisiones en los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno en 2023.

d) Verificación de la cuarta hipótesis específica

Hipótesis nula ( $H_0$ ): Las habilidades emocionales no se relacionan de forma directa y significativa con la toma de decisiones en los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno, 2023.

Hipótesis alterna ( $H_1$ ): Las habilidades emocionales se relacionan de forma directa y significativa con la toma de decisiones en los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno, 2023.

El valor de la evaluación de Spearman, rho, es  $r_s = 46,6\%$ . Además, el valor calculado es  $V_c = 5,133$ , mientras que el valor tabulado es  $V_t = 1,661$ . Por lo que se concluye que  $V_c$  es mayor que  $V_t$  ( $5,133 > 1,661$ ), lo que está asociado a una probabilidad de  $P(t > 5,133) = 0,000$ , inferior al 5%. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ) con un 95% de confianza. Esto indica que las habilidades emocionales están directa y significativamente relacionadas con la toma de decisiones en los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno en 2023.

Estos resultados no solo indican que hay una relación significativa entre cada dimensión y la toma de decisiones, sino que también sugieren que las habilidades interpersonales tienen la correlación más fuerte con un 58,4%, lo que podría implicar que estas habilidades son especialmente cruciales para el proceso decisional.

Los datos respaldan firmemente que las habilidades gerenciales son fundamentales para mejorar la toma de decisiones en el personal administrativo. Dado que todas las dimensiones analizadas muestran correlaciones significativas y positivas, es recomendable implementar

programas de capacitación enfocados en estas áreas para potenciar aún más la capacidad decisional dentro de la organización.

## DISCUSIÓN

En 2023, en la Municipalidad Provincial de Puno, se observó que las habilidades gerenciales y la toma de decisiones efectivas contribuyeron a un desempeño general competente de los servidores públicos. Los resultados obtenidos indican una relación directa y significativa entre ambas variables; es decir, sólidas habilidades gerenciales son fundamentales para facilitar una toma de decisiones eficiente. En tal sentido se concuerda con Loján et al. (2022), quienes concluyeron que los entornos cambiantes y competitivos exigen a las organizaciones que sus directivos cuenten con consistente formación profesional y desarrollen un conjunto de habilidades que se pueden adquirir a partir de las experiencias, capacitaciones u observaciones, como son las de gerencia estratégica, que contribuyen a generar ventajas competitivas a una organización y, además, a identificar alternativas para responder de forma eficaz ante los entornos complejos que se presentan.

Por su parte, Pacheco et al. (2022), afirman que el empresario o propietario de negocios o empresas y los profesionales, en base a las habilidades administrativas gerenciales identificadas en esta investigación, serán más proactivos y tendrán un mejor desenvolvimiento en la organización, donde la importancia de su conocimiento y aplicación, será de gran ayuda para influir en la gestión de las personas que laboran en las empresas. Además, Artieda et al. (2021), concluyen que, en los últimos años, las instituciones públicas del Ecuador enfrentan procesos de cambio y reforma institucional, a través de la modernización de sus estructuras. Estos cambios responden al nuevo paradigma de administración pública, buscando personas con habilidades y competencias específicas e indispensables para ocupar cargos públicos. La nueva gestión pública busca pasar de una cultura burocrática a una cultura de servicio para la ciudadanía, con estructuras flexibles y adaptables al cambio continuo que se demanda.

Del mismo modo, Jiménez et al. (2020), concuerdan en que las habilidades gerenciales son imprescindibles en el mundo laboral, estas posibilitan interactuar de manera efectiva y construir un tejido de relaciones sinérgicas, elementos diferenciadores que dan soporte a la forma de dirigir, liderar y orientar los equipos de trabajo. Su desarrollo está intrínsecamente relacionado con la comprensión y gestión de las emociones, lo que le permite transformarse de manera efectiva. La gerencia es una función vital y estratégica en toda organización, dentro de la cual está inmerso el reto de conectar a las personas y de actuar habilidosamente en la transformación positiva de los entornos. Estos hallazgos están en consonancia con Barzaga et al. (2019), los cuales evidencian que la información y el conocimiento organizacional en el contexto de educación son vitales para la toma de decisiones en la gestión educativa, ya que la toma de decisiones convierte la información en conocimiento el cual tienen un rol vital para la gestión organizacional educativa.

Los resultados de la presente investigación son consistente con los obtenidos por Quispe (2022), quien reconoce que la relación establecida entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones es directa, con un coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.852, con un p valor de 0.000 ( $p < 0,05$ ), lo que indica una relación muy fuerte entre dichas variables, por lo que, si las habilidades gerenciales mejoran, también lo hará la toma de decisiones o viceversa. A su vez Orrego (2022), define que existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones asertivas en las enfermeras asistenciales de la Clínica Maison de Santé, sede Lima, 2021, con un grado de correlación positiva y un nivel moderado, consideran que, cuanto más practica un cuidador sus habilidades de gestión, más poder de decisión tiene.

Por su parte, Cobo et al. (2014), explica que el contraste de hipótesis es un instrumento para tomar una decisión, manteniendo controlados los riesgos de error. El límite del nivel de significación p a partir del cual se rechaza H tiene un equivalente en la escala de los estadísticos. En la escala Z, los límites que corresponden a  $p=0.05$  son -1.96 y +1.96. En la t de Student, dependerá de los grados de libertad, datos que ratifican los resultados obtenidos en nuestro estudio

Los resultados de esta investigación coinciden con los hallazgos de otros autores, lo que confirma que el desarrollo de buenas habilidades gerenciales y la capacidad para tomar decisiones efectivas contribuyen a un desempeño competente en los servidores públicos.

## CONCLUSIONES

Los resultados de la presente investigación indican que las habilidades gerenciales de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno en 2023 son adecuadas en cada una de las dimensiones evaluadas. En particular, se observó un 77,3% en motivación y valores, un 74,2% en habilidades analíticas, un 62,9% en habilidades interpersonales y un 73,2% en habilidades emocionales. Estos porcentajes reflejan un desempeño sólido en las competencias gerenciales, lo que sugiere que los servidores públicos poseen las capacidades necesarias para gestionar eficazmente sus funciones y contribuir al desarrollo de la organización.

Las decisiones tomadas por estos servidores públicos también evidencian un desempeño eficiente en cada una de las dimensiones investigadas. Este rendimiento se refleja en un 62,9% en experiencia, un 58,8% en experimentación y un 60,8% en investigación y análisis. Estos resultados indican que los servidores poseen las capacidades necesarias para abordar situaciones diversas y tomar decisiones informadas que contribuyan al buen funcionamiento de la municipalidad.

La relación entre las dos variables es significativa, ya que las habilidades gerenciales no solo impactan la calidad de las decisiones, sino que también pueden ser un factor determinante en el desempeño general del personal, y viceversa. Esto sugiere que el desarrollo de competencias gerenciales puede mejorar tanto la toma de decisiones como el rendimiento del equipo, creando un ciclo positivo que beneficia a toda la organización.

La correlación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones fue considerada, este hallazgo sugiere que invertir en el desarrollo de habilidades gerenciales podría tener un

impacto positivo en la calidad de las decisiones tomadas por el personal. Al mejorar estas competencias, se espera que se optimice el proceso de toma de decisiones, beneficiando así el desempeño general de la organización.

## REFERENCIAS

- Amán, R. A., Altamirano, D. J. y Jiménez, W. F. (2024). Habilidades Gerenciales y Eficacia en Toma de Decisiones en Unidades de Producción. *Prospectivas UTC "Revista de Ciencias Administrativas y Económicas"*, 7(2), 179-216. <http://190.15.139.149/index.php/prospectivasutc/article/view/821>
- Artieda, J. R., Guarnizo, W. J., Caiza, M. d. R. y Vayas, G. S. (2021). Las habilidades gerenciales en la gestión pública. *Revista Investigación y Negocios*, 14(24), 149-156. <http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v14n24/2521-2737-riyn-14-24-149.pdf>
- Barzaga, O. S., Vélez, H. J. J., Nevárez, J. V. y Arroyo, M. V. (2019). Gestión de la información y toma de decisiones en organizaciones educativas. *Revista de ciencias sociales*, 25(2), 120-130. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7025997.pdf>
- Cánovas, G., Loredó, N. A. y Palacios, Á. L. (2024). Relación entre el proceso de toma de decisiones estratégicas empresariales y la perspectiva competitividad sostenible. *Retos de la Dirección*, 18(1). <https://revistas.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/e24103>
- Cobo, E., Cortés, J., González, J. A., Riba, L., Peláez, R., Vilaró, M. y Bielsa, N. (2014). *Prueba de significación y contraste de hipótesis*. Elsevier Doyma. [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/186413/09\\_ps-5331.pdf](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/186413/09_ps-5331.pdf)
- Drucker, P. (2004). La disciplina de la innovación. *Harvard business review*, 82(8), 3-7. <http://www.sela.org/media/3212238/r-la-disciplina-de-la-innovacion.pdf>
- Jiménez, A. F., Vásquez, M. P. y Ramírez, D. (2020). Aporte del coaching en la toma de decisiones gerenciales. *RHS: Revista Humanismo y Sociedad*, 8(1), 66-80. <https://doi.org/10.22209/rhs.v8n1a05>
- Kotter, J. P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Editorial Norma.
- Kourdi, J. (2009). Estrategia: Claves para tomar decisiones en los negocios [Especialista]. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 11(2), 266 - 268. [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/186413/09\\_ps-5331.pdf](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/186413/09_ps-5331.pdf)
- Loján, J. C., Pinos, E. y Sarmiento, W. H. (2022). Habilidades gerenciales como estrategias que inciden en las organizaciones de salud. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 7(5), 52. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i5.4002>
- Orrego, R. E. (2022). *Habilidades gerenciales y la toma de decisiones asertivas en enfermeras asistenciales de la clínica Maison De Santé sede Lima, 2021* [Maestría en Enfermería con mención en Administración y Gestión Universidad Peruana Unión]. Lima, Perú. <https://repositorio.upeu.edu.pe/server/api/core/bitstreams/b9078225-55ac-49f0-af13-e192b01e0aa0/content>

- Pacheco, F. R., Bombón, N. D., Ortiz, H. P. y Meléndez, M. M. (2022). Habilidades gerenciales potenciales para empresas de la Zona de Planificación 3–Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 4196-4217. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.3769](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3769)
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2022). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. Consejo de Ministros. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/campa%C3%B1as/3787-politica-nacional-de-modernizacion-de-la-gestion-publica>
- Prestol, J. (2020). Los Laboratorios de Innovación: como mecanismo para crear Valor Público. *Revista Centroamericana de Administración Pública*(78), 162-189. [https://doi.org/10.35485/rcap78\\_16](https://doi.org/10.35485/rcap78_16)
- Quispe, D. (2022). *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la Municipalidad distrital de Jesús Nazareno-Región Ayacucho, 2021* [Maestría en Ciencias Económicas, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga]. Ayacucho, Perú. <https://repositorio.unsch.edu.pe/server/api/core/bitstreams/369c5bf9-0a5f-41c0-9f7d-272ad7fb0342/content>
- Tovar, R. A. (2022). *Habilidades gerenciales-3ra edición: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud* (3ra ed.). Ecoe ediciones.
- Whetten, D. A. y Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8va ed.). Pearson. [https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=PtcDj2ONvl8C&oi=fnd&pg=PA1&dq=Desarrollo+de+habilidades+directivas+\(8va+ed.\).+Pearson.&ots=8SynL09YyA&sig=Uv200tHKto11XLPR2YA6\\_qshecY](https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=PtcDj2ONvl8C&oi=fnd&pg=PA1&dq=Desarrollo+de+habilidades+directivas+(8va+ed.).+Pearson.&ots=8SynL09YyA&sig=Uv200tHKto11XLPR2YA6_qshecY)