



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

TESIS

**COMPETENCIAS GERENCIALES Y TOMA DE DECISIONES
DE LAS IMPORTACIONES DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA
AROMAS DEL PERÚ, LIMA, 2021.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER:
NATHALY STEFANY FIGUEROA TUESTA**

**ASESOR:
M(o). Daniel Alberto Oswaldo Valenzuela Narváez**

Huacho – Perú

2021

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Dr. CARLOS MAXIMO GONZALES AÑORGA

Presidente

Dr. MIGUEL ANGEL LUNA NEYRA

Secretario

Dr. ELVIS RICAR SANCHEZ GARCIA

Vocal

M(o). DANIEL ALBERTO OSWALDO VALENZUELA NARVAEZ

Asesor

TÍTULO:

**COMPETENCIAS GERENCIALES Y TOMA DE
DECISIONES DE LAS IMPORTACIONES DE PRODUCTOS
DE LA EMPRESA AROMAS DEL PERÚ, LIMA, 2021.**

DEDICATORIA

Dedico a Dios por guiarme en este gran camino de lucha, superación y sobre todo por darme salud.

Dedico a mis padres Gloria y Luis por su amor incondicional, el esfuerzo de día a día para darme lo necesario y poder salir adelante, por todas sus enseñanzas, valores y aquella motivación que me dan para alcanzar mis metas.

Dedico a mi abuelito Pedro, por creer en mí y sobretodo inculcarme que el estudio enriquece a las personas.

Nathaly Stefany Figueroa.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios, por mantenerme firme en esta gran decisión que fue culminar mi carrera profesional, a mi querida madre que me inculcó grandes valores, la dedicación constante a mis estudios y sobre todo a superarme día a día. A mi padre quien se esforzó para darme lo que necesitaba y enseñarme ser una persona perseverante a pesar de los obstáculos, a mi hermano Sebastian por su amor y apoyo incondicional.

Nathaly Stefany Figueroa.

ÍNDICE GENERAL

TITULO	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	x

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática	01
1.2. Formulación del Problema	03
1.2.1. Problema General	03
1.2.2. Problemas Específicos	03
1.3. Objetivos de la Investigación	04
1.3.1. Objetivo General	04
1.3.2. Objetivos Específicos	04
1.4. Justificación de la investigación	04
1.5. Delimitación del estudio	05
1.6. Viabilidad del estudio	05

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	06
2.1.1. Investigaciones internacionales	06
2.1.2. Investigaciones nacionales	07
2.2. Bases Teóricas	08
2.3. Definiciones de términos básicos	24
2.4. Hipótesis de investigación	28

2.4.1. Hipótesis General	28
2.4.2. Hipótesis Específicas	28
2.5. Operacionalización de las variables	29

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico	30
3.2. Población y muestra	30
3.2.1. Población	30
3.2.2. Muestra	30
3.3. Técnicas de recolección de datos	30
3.4. Técnicas para el procesamiento de la información	31

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados	32
4.2. Contrastación de hipótesis	44

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados	48
------------------------------	----

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones	50
6.2. Recomendaciones	51

REFERENCIAS

7.1. Fuentes bibliográficas	52
7.2. Fuentes electrónicas	53

ANEXO

A. Cuestionario	55
-----------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Género de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima	32
Tabla 2.	Edad de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima	33
Tabla 3.	Competencias conceptuales según la percepción de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima	34
Tabla 4.	Competencias humanas según la percepción de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima	35
Tabla 5.	Competencias técnicas según la percepción de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima	36
Tabla 6.	Competencias gerenciales según la percepción de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima	37
Tabla 7.	Investigar la situación en la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima	38
Tabla 8.	Desarrollar alternativas en la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima	39
Tabla 9.	Evaluar alternativas y elegir la mejor en la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima	40
Tabla 10.	Implantar la decisión y monitorearla en la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima	41
Tabla 11.	Toma de decisiones	42
Tabla 12.	Pruebas de normalidad	43
Tabla 13.	Correlación de Rho de Spearman entre las competencias gerenciales y la toma de decisiones	44
Tabla 14.	Correlación de Rho de Spearman entre las competencias conceptuales y la toma de decisiones	45
Tabla 15.	Correlación de Rho de Spearman entre las competencias humanas y la toma de decisiones	46
Tabla 16.	Correlación de Rho de Spearman entre las competencias técnicas y la toma de decisiones	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Género de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima	32
Figura 2.	Edad de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima	33
Figura 3.	Competencias conceptuales según trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima	34
Figura 4.	Competencias humanas según la percepción de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima	35
Figura 5.	Competencias técnicas según la percepción de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima	36
Figura 6.	Competencias gerenciales según la percepción de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima	37
Figura 7.	Investigar la situación en la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima	38
Figura 8.	Desarrollar alternativas en la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima	39
Figura 9.	Evaluar alternativas y elegir la mejor en la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima.	40
Figura 10.	Implantar la decisión y monitorearla en la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima	41
Figura 11.	Toma de decisiones	42

RESUMEN

Objetivo: Establecer de qué manera las competencias gerenciales influyen en la toma de decisiones de las importaciones de productos de la empresa Aromas del Perú, Lima, 2021.

Métodos: La presente investigación es de tipo aplicada, nivel correlacional, diseño no experimental, enfoque cuantitativo. La población es de 27 trabajadores. La confiabilidad del instrumento se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (0,944). **Resultados:** Respecto a las competencias gerenciales, el 7,4 % de los encuestados consideran que las competencias técnicas de la empresa están en un nivel malo, mientras que el 63% de los encuestados consideran que se encuentra en un nivel regular y el 29,6% mencionaron que está en un nivel bueno. Asimismo, respecto a la toma de decisiones, el 22,2% de los encuestados mencionaron que nunca eligen alternativas en la toma de decisiones, en el caso del 7,4% mencionaron que a veces, en el caso del 55,6% mencionaron que casi siempre y el 14,8% indicaron que siempre.

Palabras clave: Competencias conceptuales, competencias humanas, competencias técnicas.

ABSTRACT

Objective: To establish in what way the managerial competences influence the decision-making of the imports of products of the company Aromas del Peru, Lima, 2021. Methods: The present investigation is of applied type, correlational level, non-experimental design, quantitative approach. The population is 27 workers. The reliability of the instrument was performed using Cronbach's alpha coefficient (0.944). Results: Regarding managerial competencies, 7.4% of the respondents consider that the technical competencies of the company are at a bad level, while 63% of the respondents consider that it is at a regular level and 29, 6% mentioned that it is at a good level. Likewise, regarding decision-making, 22.2% of those surveyed mentioned that they never choose alternatives in decision-making, in the case of 7.4% they mentioned that sometimes, in the case of 55.6% they mentioned that almost always and 14.8% indicated that they always.

Keywords: Conceptual skills, human skills, technical skills.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad estamos en un mundo competitivo en el cual el mercado exige a los gerentes tener las competencias necesarias para lograr el éxito de las empresas. Con el fin de conducir y administrar los recursos de forma óptima, así como el buen funcionamiento, equilibrio y un buen clima laboral. En efecto, la mayor parte de individuos desea las prioridades de los niveles directivos, que comprenden clase y sueldos altos, aunque les falta la suficiente motivación para lograr los frutos al concebir un clima donde los individuos laboren en objetivos colectivos.

El desarrollo de las competencias gerenciales es un proceso más complejo que participar en programas directivos y gestión, puesto que las pruebas reflejan que lograr calificaciones elevadas en esos programas cognoscitivos, aunque es importante, no es suficiente para lograr buen desempeño en la función gerencial o en la vida, instruir directivos con capacidad es un proceso complejo ya que las destrezas se vinculan al saber de la conducta humana y llevar a la práctica dicho saber.

Los gerentes toman diferentes decisiones en múltiples escenarios. La gran mayoría de decisiones vinculadas con los mecanismo esenciales de operación y los procesos e intercambios corporativos corresponden a esta clase de decisión. En realidad cada decisión se apoya en la relación de diferentes factores, que en su mayoría tienen factores de incertidumbre, aun cuando, tengan quizá un nivel parcial de posibilidad.

Es por ello que tiene como objetivo general establecer de qué manera las competencias gerenciales influyen en la toma de decisiones de las importaciones de productos de la empresa Aromas del Perú, Lima, 2021.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

En el entorno internacional, una cualidad particular en las responsabilidades de un gerente es la toma de decisiones, pues toman importantes decisiones que impactan directamente en la organización. Un estudio realizado por Solano (2017) donde señala que, en el proceso integral de toma de decisiones en toda organización, uno de los principales problemas es la información errónea pues no se tiene suficiente, necesaria y correcta. Así como una inadecuada interpretación ha interferido en la toma de decisiones repercutiendo en el retraso de los blancos propuestos. Por otra parte, una investigación hecha por Jaramillo (2018) sobre competencias gerenciales, los gerentes reflejaron una baja competencia, ya que hay poco desarrollo de cada competencia. Los factores críticos que resaltaron más fueron optimizar procesos de feedback e inspección de la calidad del producto.

De igual modo, en un contexto nacional, Rodas (2019) señala que una toma de decisión táctica e ingeniosa tiene efectos trascendentales en una compañía. Sin embargo, si no se tiene claro una evaluación de datos e interpretación del entorno correcto en la toma de decisiones no se sacará el máximo beneficio para la organización. Por otra parte, Mendoza (2019) evidenció que las competencias gerenciales de los empresarios carecen de capacidad para anticiparse a los problemas y dar soluciones han sido las principales causantes de la desaparición de muchas Mypes.

Hoy en día estamos en un mundo competitivo en el cual el mercado exige a los gerentes tener las competencias necesarias para lograr el éxito de las empresas. Con el fin de conducir y administrar los recursos de forma óptima, así como el buen funcionamiento, equilibrio y un buen clima laboral. Quienes dirijan las empresas

deben gestionar un conjunto de competencias, que le permitan lograr lo propuesto. Para ello también es importante que estos líderes tomen buenas decisiones ya que éstas dependen del giro y la dirección a donde va enfocada la empresa frente a posibles escenarios a un corto como largo plazo. Entonces, se hace importante el establecer de qué manera las competencias gerenciales influyen en la toma de decisiones de las importaciones de productos de la empresa Aromas del Perú, Lima.

Aromas del Perú S.A. es una empresa dedicada a la fabricación de insumos líquidos, en polvo e industriales, sustancias alimentarias y aromas para farmacias, perfumerías y cosmética, etcétera. Cuentan con laboratorios muy bien equipados y respaldados por profesionales de primer nivel que hace que las empresas sigan teniendo confianza pese a los años.

En la empresa Aromas del Perú S.A. se ha denotado ciertas deficiencias en base a la toma de decisiones, tales como la falta de profundidad para investigar la situación, esto ya que existe una falta de dedicación para definir un problema antes de tomar cualquier decisión, asimismo no se toma el tiempo para diagnosticar las causas probables de un problema; por otro lado, no se viene desarrollando alternativas de la mejor manera, ya que existe limitaciones de tiempo para desarrollar ideas creativas al momento de tomar decisiones, esto también ocurre porque ni se desarrolla eficientemente una lluvia de ideas; asimismo, muchas veces no se evalúa las alternativas, ya que no se viene eligiendo la mejor alternativa para solucionar una dificultad, ya que la decisión tomada muchas veces no es la que más minimiza riesgos; por último, no se implanta la decisión y menos se monitorea las acciones, ya que no se tiene bien designado las responsabilidades de quien toma las decisiones, ya que no existe una delegación clara, cuando se toma de una decisiones, en algunos casos, existe dudas en la aplicación de la misma.

Asimismo, se han notado otros problemas que podrían estar originando los anteriores; problemas que tienen que ver con las competencias gerenciales en la empresa Aromas del Perú S.A.; estas tienen que ver las competencias conceptuales, ya que los trabajadores no tienen claro los planes, estructura organizacional, normas de funcionamiento, o planificación de la empresa, lo que origina a su vez que no se esté trabajando eficientemente en equipo; otros problemas tienen que ver con las competencias humanas, ya que la empresa no incentiva al personal ni fomenta buenas relaciones entre ellos, ya que no se sabe conducir a los grupos mediante las actividades

administrativas; asimismo otros problemas tienen que ver con las competencias técnicas ya que la empresa no orienta a los trabajadores en las actividades a desarrollar, no promueve la participación por lo que no se viene cumpliendo las metas por el desinterés de los trabajadores.

Si la empresa Aromas del Perú S.A. persiste en no solucionar los problemas antes expuestos tendrá serias dificultades para liderar el mercado local poniendo en riesgo su permanencia en este.

Por ende, es valioso que en la empresa Aromas del Perú S.A. los gerentes fortalezcan sus competencias gerenciales, así como generar eventos de capacitación o talleres que permitan mejorar la toma de decisiones.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera las competencias gerenciales influyen en la toma de decisiones de las importaciones de productos de la empresa Aromas del Perú, Lima, 2021?

1.2.2. Problemas Específicos

- a. ¿De qué manera las competencias conceptuales influyen en la toma de decisiones de las importaciones de productos de la empresa Aromas del Perú, Lima, 2021?
- b. ¿De qué manera las competencias humanas influyen en la toma de decisiones de las importaciones de productos de la empresa Aromas del Perú, Lima, 2021?
- c. ¿De qué manera las competencias técnicas influyen en la toma de decisiones de las importaciones de productos de la empresa Aromas del Perú, Lima, 2021?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Establecer de qué manera las competencias gerenciales influyen en la toma de decisiones de las importaciones de productos de la empresa Aromas del Perú, Lima, 2021.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Establecer de qué manera las competencias conceptuales influyen en la toma de decisiones de las importaciones de productos de la empresa Aromas del Perú, Lima, 2021.
- b. Establecer de qué manera las competencias humanas influyen en la toma de decisiones de las importaciones de productos de la empresa Aromas del Perú, Lima, 2021.
- c. Establecer de qué manera las competencias técnicas influyen en la toma de decisiones de las importaciones de productos de la empresa Aromas del Perú, Lima, 2021

1.4. Justificación de la investigación

Justificación práctica: Debido a que el estudio tuvo por objeto proponer recomendaciones acerca de las dificultades de ambas variables expuestas en el estudio, los cuales son competencias gerenciales y toma de decisiones.

Justificación teórica: Su validez metódica se encuentra en la formulación de un instrumento científico de recolección de datos el cuál será de apoyo para estudios posteriores a evaluar las competencias gerenciales, de igual forma evaluar la toma de decisiones, donde tendrá el respaldo de un sustento teórico elegido con objetividad para lograr que el estudio tenga los resultados estimados.

1.5. Delimitación del estudio

- Delimitación geográfica: Empresa Aromas del Perú, departamento de Lima.
- Delimitación temporal: octubre del año 2020 a junio del año 2021.
- Delimitación social: trabajadores de la empresa Aromas del Perú.
- Delimitación semántica: Competencias gerenciales y Toma de decisiones.

Las competencias gerenciales son el actuar de un individuo frente a escenarios distintos donde serán empleados en sus saberes, habilidades y rasgos logre una contribución en los frutos estimados (Ríos, 2015).

La toma de decisiones es elegir entre dos a o más alternativas (Robbins y Judge, 2017).

1.6. Viabilidad del estudio

Es posible realizar la investigación debido a que se dispone con diferentes medios (económicos, humanos y materiales) que llevarán a cabo la investigación. Asimismo, se dispone del tiempo y aceptación de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Investigaciones internacionales

López (2017), “La administración financiera y la toma de decisiones en la Empresa Promepel S.A.”, Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. El objetivo fue determinar si incide el modelo de administración financiera en la toma de decisiones. Es una investigación descriptivo correlacional. Utilizó la encuesta y el Check list por departamento. Concluyó que “la falta de ejecución de administración financiera en el departamento administrativo afecta considerablemente la capacidad de la empresa de desarrollarse en sus diferentes actividades” (p.78), asimismo, luego de analizar con mayor detalle se pudo observar que los procesos administrativos contables no fueron siendo evaluados eficientemente, “ya que las decisiones se las toma sin ninguna herramienta importante de administración financiera que mida resultados cuantitativos y tenga un manejo ideal de recursos que permita reaccionar ante cualquier cambio y prever situaciones o riesgos futuros para la organización” (p.78).

Manjarres (2017), “Desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales de los emprendedores del Fondo Emprender Sena Regional Sucre”, Universidad Tecnológica de Bolívar. Ecuador. El objetivo fue evaluar el grado de las habilidades gerenciales en relación a las competencias gerenciales a jóvenes emprendedores. Es una investigación exploratoria. La población fue 112 jóvenes emprendedores. Utilizó la encuesta. Concluyó que “los gerentes contemporáneos se confrontan a desafíos cada vez más demandantes, lo cual

exige formar habilidades gerentes indispensables para asumir correctamente y eficientemente los mismos” (p.47).

Albán (2013), “Influencia de las emociones en la toma de decisiones organizacionales”, Universidad Técnica del Norte. Ecuador. El objetivo fue analizar la influencia de las emociones en la toma de decisiones organizacionales; además se abre la puerta a la posibilidad de la administración de las mismas en pro de una decisión correcta. Es una investigación descriptiva, no experimental. La población fue 100 personas. Utilizó la encuesta. Concluyó que “el proceso de toma de decisiones está integrado por lo racional y lo emocional, no es posible realizar una mezcla perfecta ya que la perfección es posible cuando se satisface a los trabajadores” (p.69).

2.1.2. Investigaciones nacionales

Paz (2019), “Competencias gerenciales en los establecimientos de salud de la Microred Chongoyape - Lambayeque, 2018”, Universidad César Vallejo. Perú. Su objetivo fue determinar las competencias gerenciales en los establecimientos de salud. Es una investigación tipo cuantitativo, descriptivo, transversal y no experimental. La población fue 150 gestores y la muestra fue 108 personas. Utilizó la encuesta. Concluyó que “el nivel regular es el que más predomina en la parte cognitiva y habilidades de las competencias gerenciales; y el nivel alto es el que más predomina en las actitudes de la Competencia gerencial de los establecimientos de salud” (p.47).

Luján (2017), “Competencias gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de administración de Foncodes, San Isidro, 2016”, Universidad César Vallejo. Perú. El objetivo fue establecer la relación entre las competencias gerenciales y la toma de decisiones. El tipo de estudio sustantiva de nivel correlacional, de un enfoque cuantitativo y de un diseño no experimental de corte transversal. La población fue 73 trabajadores. Utilizó la encuesta. Concluyó que “existe relación alta entre las competencias gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, distrito de San Isidro, 2016” (p. 81).

Reyes (2017), “Administración estratégica y toma de decisiones en la Empresa Geincos”, Universidad César Vallejo. Perú. El objetivo fue determinar la relación entre la administración estratégica y toma de decisiones. Es una investigación enfoque cuantitativo el diseño es no experimental, descriptivo, transversal y correlacional. La población fue 30 trabajadores. Utilizó la encuesta. Concluyó que “se logró determinar la relación entre la Administración Estratégica y la toma de decisiones” (p.69).

2.2. Bases teóricas

Variable independiente: Competencias gerenciales

A. Definiciones de competencias gerenciales

Ríos (2015) define a las competencias gerenciales como el actuar de un individuo frente a escenarios distintos donde serán empleados en sus saberes, habilidad y rasgos logre una contribución en los frutos estimados.

Huerta (2014) define las competencias como saberes, destrezas e incentivos habituales y particulares los cuales son parte de los requisitos previos para una función efectiva.

Bernal y Sierra (2013) conceptualizan competencias gerenciales como las destrezas formadas por los gerentes, directores y gestores como efecto de los desafíos recientes que deben asumir.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), “es el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y posturas que debe poseer un administrador para tener efectividad en una amplia gama de puestos gerenciales y dentro de distintos entornos corporativos” (p.14).

B. Dimensiones

Según Robbins y Coulter (2014) es necesario desarrollar una serie de destrezas importantes: técnicas, humanas y conceptuales; que cambian conforme al cargo laboral que desempeñe en la empresa; las cuales se detallan en breve:

a. Competencias conceptuales

Integra la habilidad del director para tener una visión general de la organización, los vínculos entre las diferentes áreas, concebir su adaptación en su medio, identificar temas difíciles, al igual que los dinámicos, evaluar la diversidad de elementos que impactan en esos temas, y solucionar las dificultades en pro de los participantes.

b. Competencias humanas

Consiste en la habilidad para laborar eficazmente con otros individuos, de manera personal como colectivamente. Su participación es vital para toda la organización, asimismo, los directivos que las forman puede sacar lo mejor de su personal, ya que tienen la experiencia de tratarlos, incentivarlos, liderarlos e interactuar de forma efectiva.

c. Competencias técnicas

Integra saberes, capacidades, al igual que la experiencia en determinadas áreas, como la ingeniería, economía, marketing. Pese a que estas capacidades tienen menos valor cuando el gerente asciende a otros puestos, inclusive el gerente general es necesario que cuente con los precedentes requeridos para el nuevo cargo y habilidad de valoración de las funciones realizadas por los integrantes de la empresa.

C. Características personales necesarias en los gerentes

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) señalan una serie de características que se describen a continuación:

- Anhelos de gestionar

Un directivo de éxito siente un enorme anhelo de gestionar, incidir en los demás y alcanzar metas a través de esfuerzos colectivos del personal.

En efecto, la mayor parte de individuos desea las prioridades de los niveles directivos, que comprenden clase y sueldos altos, aunque les falta la suficiente motivación para lograr los frutos al concebir un clima donde los individuos

laboren en objetivos colectivos. El anhelo de gestionar comprende esfuerzo, tiempo, fuerza y, a menudo, extensas horas de trabajo.

- Destrezas de comunicación y empatía.

Una cualidad que destaca en los directivos es la habilidad de comunicarse a través de informes escritos, correspondencia, conferencias y disputas. La demanda es clara en la comunicación, al igual que en la empatía, la cual se define como la capacidad de entender los afectos de otros individuos ante los rasgos afectivos de la comunicación.

En la comunicación intergrupala son importantes las habilidades de comunicación, mejor dicho, acorde se va ascendiendo en una organización este tipo de comunicación se vuelve transcendental, mejor dicho, aquella que se manifiesta en las demás áreas, así como en otros grupos externos a la empresa como clientes, distribuidos, estado, sociedad en general e inversores de la empresa.

- Integridad y honradez

Es necesario que los directivos sean honrados, fiables y de confianza, la integridad comprende honradez respecto a la eficiencia y de trato con los demás, cumplimiento de la veracidad, temperamento y conducto conforme a los estándares éticos.

D. Funciones de los directivos

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), hay dos tipos de control: el externo y el interno. Hay controles que menciona que, las funciones de los directivos proporcionan una estructura adecuada para planificar los saberes administrativos. Cada idea novedosa, cada hallazgo de estudio o instrumentos pueden situarse en la siguiente clasificación:

- Planear

Comprende dirigir el objetivo y las actividades a alcanzar, necesita de toma de decisión, mejor dicho, seleccionar planes de acción a largo plazo entre opciones. Un correcto plan no tiene existencia hasta que surja la decisión: abarca los medios; previo a decidir, sin un solo análisis, no existe un plan adecuado.

- Organizar

Cuando las personas trabajan en grupo es necesario que cada uno tenga un rol a realizar, así como sucede con los artistas de un musical, ya fuera que los personajes lo realicen, sean por accidentes o imprevista por una persona que quiere garantizar que todo el grupo contribuya de manera específica. La definición de función infiere que el esfuerzo de un individuo tiene un objetivo; tienen conocimiento de la forma en cómo se adapta su blanco al esfuerzo grupal y tienen el poder, los recursos y datos indispensables para desempeñar la función.

La organización forma parte de la administración, por ende, implica llevar a cabo una estructura intencional de funciones que los individuos realicen en la organización, es premeditado las actividades que desarrollan los individuos en una organización, es premeditado garantizar las áreas involucradas para lograr los blancos asignados, en los casos más adecuados, a los individuos profesionalmente aptos para desempeñarlas.

- Integrar a los trabajadores

Esta función requiere proteger y conservar ocultos de la estructura organizacional. El cual al momento de reconocer los requerimientos fuera de trabajo, realizar el inventariado de personal, reclutar, seleccionar, ubicar, incentivar, analizar y planificar sus profesiones, compensar y formar o, de otro modo, formar aspirantes u ocupantes de puestos vigentes para que las funciones se lleven a cabo con eficiencia y eficacia.

- Dirigir

Son aquellas que impactan en los individuos en la forma en cómo estos contribuyen en los objetivos grupales y de la organización, principalmente se refiere a rasgo interpersonal de administrar. La mayoría de directivos concuerdan que sus problemas más importantes parte de los individuos, sus anhelos y procederes, de la misma manera como sus conductas personales y grupales, y en que los directivos necesitan líderes efectivos.

Ya el liderazgo implica seguidores y los individuos se inclinan por seguir aquellos que le brindan los recursos que aseguren la satisfacción de sus

necesidades, carencias y deseos, se entiende que dirigir implica incentivar, estilos y perspectivas de liderazgo y comunicación.

- Controlar

Controlar significa evaluar y enmendar el rendimiento tanto personal como organizacional para garantizar que lo efectuado sea acorde a los planes. Comprende evaluar el rendimiento en relación a los blancos y los proyectos, exponer las desviaciones de los estándares y contribuir a enmendar a las desviaciones. En conclusión, el control hace posible que se lleven a cabo los proyectos. Pese a que planear debe preceder al control, los proyectos no se alcanzan individualmente, sino que orientan a los directivos en el empleo de medios para lograr determinados blancos, siendo así las funciones se evalúan para establecer si se realizan los proyectos.

- Coordinación

Determinados directores tienen en cuenta a la coordinación como una función aparte para el directivo; no obstante, es mejor considerarla como un núcleo de administrar, para alcanzar la armonía de cada persona para lograr los blancos grupales, cada función directiva es una licencia.

E. Factores de las competencias

Huerta (2014) indica los factores esenciales que forman parte de las competencias:

- Unidad de competencia. “Es el desempeño concreto frente una actividad o problema en un área disciplinar, social o experto. Diferentes unidades de competencia forman las competencias globales” (p. 99).
- Dificultades de inquietud. Vienen a ser dificultades, contradicciones, carencias o ausencias que surgen como situaciones problemáticas en un entorno y medio particular, y que están en la capacidad de ser resueltas por una persona que posee a su correspondiente competidor.
- Factores de la competencia. Son rendimientos específicos propuestos que, frente a determinadas funciones, a través ello se lleva a cabo la competencia.

- Conocimientos básicos. Puntualizan los contenidos específicos que se necesitan para confrontar una dificultad. Están constituidos por el conocimiento que constituye la parte cognitiva, con respecto a lo procedimental, actuacional y ser afectivo emocional, como requisitos indispensables para cumplir los elementos de competencia y llevar a cabo los estándares de rendimiento.
- Índice de rendimiento. Son aquellas pautas que conducen a una unidad de competencia y, particularmente, cada factor de competencia. Se debe considerar que cada índice debe ir de los niveles de logro para guiar el desarrollo y la evaluación del rendimiento gradual.
- Pruebas. Son demostraciones relevantes que debe tener el directivo para demostrar el poder de la unidad de competencia y cada factor integrante. Las demostraciones son de diferentes clases: pruebas de conocimientos, pruebas de hacer y pruebas de productos.

F. Desarrollo de las competencias gerenciales

Bernal y Sierra (2013), dado a la relevancia que tiene la función directiva para cumplir con los blancos de la organización, puesto que las diferentes investigaciones señalan que las organizaciones donde los individuos forman el núcleo de la táctica organizacional tiene frutos excelentes y mayor competitividad, es así que, se evidencia tener directivas.

Aunque, es importante mencionar, el mayor reto que tienen los directivos es la manera de adaptarse y la forma orientar los temas vinculados al desarrollo del recurso humano en las organizaciones.

El desarrollo de las competencias gerenciales es un proceso más complejo que participar en programas directivos y gestión puesto que las pruebas reflejan que lograr calificaciones elevadas en esos programas cognoscitivos, aunque es importante, no es suficiente para lograr buen desempeño en la función gerencial o en la vida instruir directivos con capacidad es un proceso complejo ya que las destrezas se vinculan al saber de la conducta humana y llevar a la práctica dicho saber. De esta manera, cualquier perspectiva orientada a formar destrezas directivas, necesidad de claros, saberes de comportamiento de las personas y de

las ciencias sociales, al lado de una amplia experiencia en la aplicación de dicho saber.

Además, es importante mencionar que el grupo de destrezas gerenciales que por lo general reciben los directivos son las analíticas y técnicas, y poco frecuente son las interpersonales, siendo éstas las cruciales en ojos frutos de una organización de acuerdo con las investigaciones empericas en dicho campo.

Gerenciamiento de la motivación: es la capacidad del gerente para alcanzar que las personas en la organización desarrollen y guíen sus talentos a cumplir con los frutos corporativos.

- Liderazgo: es el talento que impacta en los individuos que para estimular su propio potencial en pro del desarrollo propio y de la empresa, a través de valores éticos.
- Comunicación asertiva: entendida como la capacidad de interrelacionar con las otras personas de manera acertada.
- Comunicación y dirección de equipos de trabajo: es la habilidad de formar, afianzar y orientar el equipo de trabajo motivando a sus integrantes a labor con libertad y compromiso.

G. Capacidad directiva

Serna (2010) menciona que cualquier organización tiene entre sus filas uno que otro directivo destacado, aunque, su adaptabilidad a futuro está sujeto a la cantidad de éstos, su incorporación y la cadena de seguimiento. La calidad de la dirección está sujeto al liderazgo corporativo, toma de decisiones oportunas, unir el estilo gerencial con las demandas que tiene el medio. Elementos como la inspección de la capacidad corporativa y el grado de liderazgo gerencial hacen posible visualizar el grado total de la capacidad directiva. Anteriormente, no era una venta competitiva. Ante el contexto actual, el grupo corporativo de una organización o de un sector.

Variable dependiente: Toma de decisiones

A. Definiciones

Robbins y Judge (2017) lo definen como la elección una o más opciones.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) mencionan que la toma de decisiones es el eje del planeamiento, la cual se conceptualiza como la elección entre una serie de opciones.

Griffin (2011) lo conceptualizan como un acto elegir entre un conjunto de alternativa.

Griffin y Moorhead (2010) mencionan que la toma de decisiones es un procedimiento de elección entre un conjunto de opciones.

B. Dimensiones

Reyes (2017) menciona que la toma de decisiones es un proceso el cual comprende reconocer y elegir la dirección para manejar una dificultad en particular o sacar provecho de una oportunidad forman parte del trabajo de un directivo. Se sobrentiende que toda persona toma decisiones. La diferencia en este proceso se centra en la atención total del sistema que los administradores consideran al momento de decidir. A continuación se menciona sus dimensiones:

a. Investigar la situación

Trata en los acontecimientos o elementos que llaman al interés de la administración que pueden ser un signo de un problema general o esencial.

b. Desarrollar alternativas

Quizás para los casos donde hay decisiones planificadas, esta fase resulta fácil, pero en las no programadas, resulta muy complejas. Principalmente, cuando se presentan tiempos reducidos.

c. Evaluar alternativas y elegir la mejor

Si los directivos disponen de un conjunto de opciones, deben analizar cada uno en relación a cuestionamientos clave.

d. Implantar la decisión y monitorearla

Si se ha seleccionado una opción adecuada entre un conjunto de estas, es posible que los directivos realicen planes para tratar los requerimientos y las dificultades que pueden hallar y llevarla a la práctica.

C. *Naturaleza de la toma de decisiones*

Griffin (2011) menciona que en la toma de decisiones no podemos referir a un curso particular o general. La toma de decisiones se define como la selección de una entre un grupo de opciones. Aunque, su proceso abarca más allá. Un ejemplo, una fase del proceso cuando un individuo toma una decisión es importante reconocer el grupo de opciones previo a seleccionar una. Por ende, este proceso comprende volver a organizar y establecer la esencia de un contexto de decisión, reconocer las opciones y establecer el contexto de una decisión, reconocer las opciones, seleccionar la “idónea” y poner en la práctica.

Por supuesto, el mejor término comprende la eficacia. Una buena toma de decisiones implica que el individuo quién toma la decisión sepa que lo impulsa a hacerlo. Muchos individuos tomarían en cuenta que una buena decisión es cuando se mejora un grupo de elementos como ventas, rentabilidad, bienestar del personal e intervención en el mercado. Sin embargo, en ciertas circunstancias, una buena toma de decisión puede disminuir las pérdidas, los egresos o rotación del personal. Inclusive puede convertirse en el más adecuado método para despedir al personal o culminar una alianza estratégica.

D. *Tipos de decisiones*

Griffin (2011) menciona los gerentes toman diferentes decisiones en múltiples escenarios. Aunque, a menudo, la mayor parte de las decisiones cae en una de dos clases: programadas o no programadas. La primera tiene una estructura adecuada o que ocurre a menudo (o los dos). La gran mayoría de decisiones vinculadas con los mecanismo esenciales de operación y los procesos e intercambios corporativos corresponden a esta clase de decisión.

Así, las decisiones no programadas son parcialmente carentes de estructura y se presentan en pocas ocasiones. Los directivos cuando se presentan este tipo de decisiones deben manejarlas particularmente, como también invertir dinero, esfuerzo y medios para explorar los hechos desde todos los enfoques.

En este tipo de decisiones, la intuición y la experiencia son factores clave. Muchas de las decisiones se basan en los elementos más importantes de las decisiones no programadas. La mayor parte de las decisiones por gerencia se basan en la táctica (asociación, compras y absorciones) y el diseño organizacional son las no programadas. De esta manera son las decisiones sobre establecimientos nuevos, productos novedosos, contratos de trabajo y asuntos legales.

E. Proceso de toma de decisiones

Griffin y Moorhead (2010) mencionan el proceso de toma de decisiones.

- Establecer la meta situacional

El proceso de toma de decisiones comienza con el establecimiento de una meta situacional, mejor dicho, una meta para una situación en particular.

- Identificar el problema

El propósito de una identificación del problema es recabar información que se relacione con esa meta. Si hay una discrepancia entre la meta y el estado real, se puede requerir acción.

- Determinar el tipo de decisión

A continuación, quienes toman las decisiones deben determinar si el problema representa una decisión programada o no programada. Si se necesita una decisión programada, se invoca la regla de decisión apropiada y el proceso se mueve hacia la elección entre las alternativas.

Aunque puede parecer simple diagnosticar una situación como programada, aplicar una regla de decisión y llegar y asumir que el problema requiere de una decisión programada cuando en realidad se necesita una decisión no programada puede resultar en malas decisiones. La misma preocupación

aplica a la determinación de que se requiere una decisión no programada. Si la situación es mal diagnosticada, quien toma decisiones desperdicia tiempo y recursos en la búsqueda de una nueva solución para un problema viejo o “reinventar la rueda”.

- Generar alternativas

El siguiente paso para tomar una decisión no programada es generar alternativas. El proceso racional asume que quienes toman decisiones generarán todas las soluciones alternas posibles para el problema. Sin embargo, este supuesto es poco realista, debido a que incluso los problemas de negocios simples pueden tener puntuaciones de soluciones posibles. Quienes toman decisiones pueden confiar en la educación y experiencia, así como en el conocimiento de la situación para generar alternativas. Además, pueden buscar información de otras personas como compañeros, subordinados y supervisores; pueden analizar los síntomas del problema por las señales o basarse en la intuición o el juicio para desarrollar soluciones alternas. Si el departamento de marketing en nuestro ejemplo determina que se requiere de una decisión no programada, deberá generar alternativas para aumentar la participación de mercado.

- Evaluar las alternativas

La evaluación incluye considerar todas las alternativas posibles en términos de un criterio de decisión predeterminado. El criterio de decisión final es “¿esta alternativa nos acercará a la meta?”. En cada caso, quien toma decisiones debe examinar cada alternativa en busca de evidencia que reduzca la discrepancia entre el estado deseado y el actual. El proceso de evaluación por lo general incluye 1) describir los resultados anticipados (beneficios) de cada alternativa, 2) evaluar los costos anticipados de cada alternativa y 3) estimar las incertidumbres y riesgos asociados con cada alternativa. En la mayoría de las situaciones de decisiones, quien toma decisiones no tiene información perfecta en relación con los resultados de todas las alternativas. En un extremo, los resultados pueden ser conocidos con certidumbre; en el otro, quien toma decisiones no tiene ninguna información, así que los resultados son por completo inciertos. Pero el riesgo es la situación más común.

- Elegir una alternativa

Elegir una alternativa es por lo general el paso más crucial en el proceso de toma de decisiones. La selección consiste en escoger la opción con el rendimiento más alto, con base en los beneficios, costos, riesgos e incertidumbres de todas las alternativas. Sin embargo, incluso con el enfoque racional, pueden surgir dificultades para elegir una alternativa. Primero, cuando dos o más alternativas tienen rendimientos iguales, quien toma decisiones obtiene más información o utiliza algún otro criterio para tomar la opción. Segundo, cuando ninguna alternativa sola cumple con la meta, se puede tener que implementar alguna combinación de dos o tres alternativas. Por último, si ninguna alternativa o combinación resolverán el problema, el tomador de decisiones debe obtener información, generar más alternativas o cambiar las metas. Una parte importante de la fase de la elección es la consideración de los planes de contingencia; acciones alternas que se pueden tomar si el curso de acción primario es interrumpido de forma inesperada o si resulta inapropiado. La planeación de contingencias es parte de la transición entre elegir la alternativa preferida e implementarla. Al desarrollar los planes de contingencia, quien toma decisiones por lo general hace preguntas como “¿qué pasa si sucede algo inesperado durante la implementación de esta alternativa?” o “si la economía entra en recesión, ¿la elección de esta alternativa arruinaría a la empresa?” o “¿de qué forma podemos alterar este plan si la economía de pronto se recupera y comienza a crecer?”

- Implementar el plan

La implementación pone la decisión en acción. Se construye sobre el compromiso y la motivación de quienes intervinieron en el proceso de toma de decisiones (y pueden en realidad estimular el compromiso y la motivación individual). Para tener éxito, la implementación requiere del uso apropiado de recursos y buenas habilidades gerenciales. En ocasiones, el tomador de decisiones comienza por dudar de una elección ya tomada. A esta duda se le llama disonancia posterior a la decisión o de forma más general, disonancia cognitiva. Para reducir la tensión creada por la disonancia, quien toma decisiones puede buscar justificar más la decisión con información nueva.

- Control

Medición y ajuste. En la fase final del procedimiento racional de toma de decisiones, los resultados de la decisión se miden y comparan con la meta deseada. Si la discrepancia continúa, quien toma decisiones puede reiniciar el procedimiento de toma de decisiones al establecer una nueva meta (o reiterar la existente). Quien toma decisiones, insatisfecho con la decisión anterior, puede modificar el procedimiento subsecuente de decisiones al establecer una nueva meta (o reiterar la existente). Quien toma decisiones, insatisfecho con la decisión previa, puede modificar el procedimiento subsecuente de decisiones para evitar otro error. Se pueden hacer cambios en cualquier parte del proceso. Por tanto, la toma de decisiones es un procedimiento dinámico, de autocorrección y continuo en las organizaciones. Suponga que un departamento de marketing implementa una nueva campaña publicitaria impresa.

Después de la implementación, constantemente monitorea los datos de investigación de mercados y compara su nueva participación de mercado con la participación de mercado deseada. Si la publicidad tiene el efecto deseado, no se harán cambios a la campaña publicitaria. Sin embargo, si los datos no indican cambios en la participación de mercado puede ser necesario tomar decisiones adicionales y la implementación de un plan de contingencia.

- Fortalezas y debilidades del enfoque racional.

El enfoque racional tiene diversas fortalezas. Fuerza a quien toma las decisiones a considerar una decisión de forma lógica, secuencial y el análisis profundo de las alternativas, permite a quien toma decisiones hacer la elección con base en la información más que por la emoción o presión social. Pero los supuestos rígidos de este enfoque con frecuencia son poco realistas. La cantidad de información disponible para los gerentes por lo general está limitada por las restricciones de tiempo y costo y la mayoría de quienes toman decisiones tienen una capacidad limitada para procesar información acerca de las alternativas. Además, no todas las alternativas se prestan para una cuantificación en términos que permitan una fácil comparación. Por último, como no pueden pronosticar el futuro, es poco probable que los que toman decisiones conozcan todos los resultados posibles de cada alternativa.

F. Toma de decisiones en situaciones de certidumbre, incertidumbre y riesgo

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) mencionan que la mayoría de decisiones son tomadas en situaciones de incertidumbre; aunque, estos varía entre el grado de certidumbre parcial y enorme incertidumbre. Existen determinados riesgos cuando se toman decisiones.

En los casos de certidumbre; los individuos se encuentran conscientes de los efectos de sus decisiones, de igual forma, se dispone de datos y son considerados confiables, también de que se tienen conocimiento de los vinculos causa y efecto que están involucrados.

En cambio, en un caso de incertidumbre los individuos solo disponen de poca información, hay cierta desconfianza en dicha información y no saben si la circunstancia cambiará o no, asimismo que no les he posible analizar las relaciones de sus diversas variables.

Cabe la posibilidad que exista riesgos verdaderos en una situación de información, aun cuando carezca de información. Si queremos mejorar la toma de decisiones es necesario que estimemos probabilidades claras de un resultado a emplear, como en el caso de los modelos matemáticos y posiblemente se emplee la posibilidad parcial en base a la critica y a la experiencia.

Los individuos que toman decisiones adecuadas se enfrentan a la incertidumbre ya que desean conocer el nivel y la esencia del riesgo que implica su acción. Un problema principal entre las perspectivas típicas de investigación de operaciones para solucionar deficiencias se trata en que en la mayor parte de los casos la información emplean un modelo o se basan en posibilidades. En la práctica lo ideal es que los trabajadores participen con las mejores alternativas.

En realidad cada decisión se apoya en la relación de diferentes factores, que en su mayoría tienen factores de incertidumbre, aun cuando, tengan quizá un nivel parcial de posibilidad. De esta manera, lanzar un producto está sujeto a diferentes elementos decisorios: coste de introducirlo y elaborarlo, su inversión, la fijación del precio, la proporción del mercado objetivo y la intervención de dicho mercado.

G. Sesgos y errores comunes en la toma de decisiones

Robbins y Judge (2017) mencionan que para reducir la energía e impedir interacciones complicadas, las personas a menudo se apoyan en las experiencias, en las emociones y normas prácticas apropiadas. Los acortamientos pueden cambiar la lógica. A continuación, se detallan los más típicos acortamientos al momento de decidir.

- Sesgo por demasía de fiabilidad. Los individuos a menudo reflejan una extrema confianza en sus capacidades y de los otros, asimismo, por lo general no están conscientes del sesgo. Los individuos con las capacidades intelectuales e interpersonales más débiles son más proclives a mostrar un exceso de confianza en su desempeño y en sus habilidades. Además, hay un vínculo negativo entre el optimismo entre los dueños y el rendimiento de organizaciones novedosas: si son más optimistas, menor será su éxito. Tener exceso de confianza no les permite visualizar la forma de evitar los problemas que se presentarán.
- Sesgo por anclaje. Consiste en inclinarse por los datos iniciales y no adecuarse a datos posteriores. Con respecto a las entrevistas del empleo, al parecer la mente exagera los datos primarios que recibe. Las anclas son empleados por individuos que requieren de ciertas destrezas de persuasión: anuncios, gestión, políticas, derecho y bienes raíces. Se presenta anclajes en situaciones de negociación.
- Sesgo de confirmación. Consiste en recabar datos que reafirman hechos elegidos en situaciones pasadas y suprimen aquellos que se muestran contradictorios a nuestros juicios. Asimismo, nos inclinamos por puntos de vista que reafirmen nuestros pensamientos. Inclusive a menudo buscamos fuentes que estén acorde a nuestras ideas. Por fortuna, quienes tienen en cuenta que existe una fuerte necesidad de tener precisión en la toma de decisiones son menos proclives a este tipo de sesgo.
- Sesgo por disponibilidad. Consiste en apoyar juicios propios en los datos que obtenemos fácilmente. La combinación de información disponible y de la experiencia directa previa con información similar tiene un efecto especialmente poderoso en la toma de decisiones. Asimismo, los hechos

generan emociones, principalmente si ocurren recientemente, por lo general permanecen en nuestra memoria, y trae como consecuencia que se sobre estime los hechos poco frecuentes, como estar involucrado en un accidente de aviación, sufrir complicaciones por un tratamiento médico o ser despedido. El sesgo de disponibilidad además señala que los directivos, si realizan evaluaciones de rendimiento, a menudo brindan un mayor peso a comportamientos ocurridos hace poco que otras pasadas en 6 u 9 meses.

- Elevación del compromiso. Otra alteración que se inmiscuye en las decisiones es la inclinación a incrementar el compromiso por causas cada vez menos racionales. La elevación de compromiso se trata de sostener una decisión inclusive si existen pruebas que es equívoca. Por lo general, las personas consideran que el aumento del compromiso es infundado. Sin embargo, la persistencia ante el fracaso es responsable de muchas de las grandes pobrezaas de la historia.
- Error de aleatoriedad. Muchas personas tienen deseos por controlar todo inclusive su destino. La inclinación por saber si es posible pronosticar un hecho aleatorio es conocido como error de aleatoriedad. La decisión se ve debilitada si queremos dar un significado a hechos aleatorios, principalmente si transformamos modelos imaginarios a supersticiones.
- Sesgo retrospectivo. Es la inclinación a creer, erróneamente, que se ha hecho un buen pronóstico a un hecho, inmediatamente que este se conoce. Si se tiene un feedback exacto acerca del resultado de un evento, una vez que esté muy agradable concluir que éste era muy evidente. Todos somos susceptibles a sesgos como el retrospectivo, ¿pero tenemos el mismo grado de susceptibilidad? Probablemente no. Las diferencias individuales juegan un rol esencial en los procesos de toma decisiones, en tanto que las organizaciones restringen el rango de las opciones que tenemos a nuestra disposición.

2.3. Definición de términos básicos

Variable independiente: Competencias gerenciales

Las competencias gerenciales son es el actuar de un individuo frente a escenarios distintos donde serán empleados en sus saberes, habilidad y rasgos logre una contribución en los frutos estimados (Ríos, 2015).

Competencias conceptuales

Integra la habilidad del director para tener una visión general de la organización, los vínculos entre las diferentes áreas, concebir su adaptación en su medio, identificar temas difíciles, al igual que los dinámicos, evaluar la diversidad de elementos que impactan en esos temas, y solucionar las dificultades en pro de los participantes (Robbins y Coulter, 2014)

Competencias humanas

Consiste en la habilidad para laborar eficazmente con otros individuos, de manera personal como colectivamente. Su participación es vital para toda la organización, asimismo, los directivos que las forman puede sacar lo mejor de su personal, ya que tienen la experiencia de tratarlos, incentivarlos, liderarlos e interactuar de forma efectiva (Robbins y Coulter, 2014).

Competencias técnicas

Se integra por saberes, capacidades, al igual que la experiencia en determinadas áreas, como la ingeniería, economía, marketing. Pese a que estas capacidades tienen menos valor cuando el gerente asciende a otros puestos, inclusive el gerente general es necesario que cuente con los precedentes requeridos para el nuevo cargo y habilidad de valoración de las funciones realizadas por los integrantes de la empresa (Robbins y Coulter, 2014).

Variable dependiente: Toma de decisiones

Es el eje del planeamiento, la cual se conceptualiza como la elección entre una serie de opciones (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Investigar la situación

Trata en los acontecimientos o elementos que llaman al interés de la administración que pueden ser un signo de un problema general o esencial (Reyes, 2017).

Desarrollar alternativas

Quizás para los casos donde hay decisiones planificadas, esta fase resulta fácil, pero en las no programadas, resulta muy complejas. Principalmente, cuando se presentan tiempos reducidos (Reyes, 2017)

Evaluar alternativas y elegir la mejor

Si los directivos disponen de un conjunto de opciones, deben analizar cada uno en relación a cuestionamientos clave (Reyes, 2017).

Implantar la decisión y monitorearla

Si se ha seleccionado una opción adecuada entre un conjunto de estas, es posible que los directivos realicen planes para tratar los requerimientos y las dificultades que pueden hallar la llevarla a la práctica (Reyes, 2017).

Anhelo de gestionar

Un directivo de éxito siente un enorme anhelo de gestionar, incidir en los demás y alcanzar metas a través de esfuerzos colectivos del personal (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Destrezas de comunicación y empatía.

Una cualidad que destaca en los directivos es la habilidad de comunicarse a través de informes escritos, correspondencia, conferencias y disputas (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Integridad y honradez

Es necesario que los directivos sean honrados, fiables y de confianza, la integridad comprende honradez respecto a la eficiencia y de trato con los demás, cumplimiento de la veracidad, temperamento y conducto conforme a los estándares éticos (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Planear

Comprende dirigir el objetivo y las actividades a alcanzar, necesita de toma de decisión, mejor dicho, seleccionar planes de acción a largo plazo entre opciones (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Organizar

Cuando las personas trabajan en grupo es necesario que cada uno tenga un rol a realizar (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Integrar a los trabajadores

Está función requiere proteger y conservar ocultos de la estructura organizacional (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Dirigir

Son aquellas que impactan en los individuos en la forma en cómo estos contribuyen en los objetivos grupales y de la organización, principalmente se refiere a rasgo interpersonal de administrar (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Controlar

Controlar significa evaluar y enmendar el rendimiento tanto personal como organizacional para garantizar que lo efectuado sea acorde a los planes (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Coordinación

Determinados directores tienen en cuenta a la coordinación como una función aparte para el directivo (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Dificultades de inquietud

Vienen a ser dificultades, contradicciones, carencias o ausencias que surgen como situaciones problemáticas en un entorno y medio particular, y que están en la capacidad de ser resueltas por una persona que posee a su correspondiente competidor (Huerta, 2014).

Factores de la competencia

Son rendimientos específicos propuestos que, frente a determinadas funciones, a través ello se lleva a cabo la competencia (Huerta, 2014).

Conocimientos básicos

Puntualizan los contenidos específicos que se necesitan para confrontar una dificultad (Huerta, 2014).

Índice de rendimiento

Son aquellas pautas que conducen a una unidad de competencia y, particularmente, cada factor de competencia (Huerta, 2014).

Pruebas

Son demostraciones relevantes que debe tener el directivo para demostrar el poder de la unidad de competencia y cada factor integrante (Huerta, 2014).

Establecer la meta situacional

El proceso de toma de decisiones comienza con el establecimiento de una meta situacional, mejor dicho, una meta para una situación en particular (Griffin y Moorhead, 2010).

Identificar el problema

El propósito de una identificación del problema es recabar información que se relacione con esa meta (Griffin y Moorhead, 2010).

Determinar el tipo de decisión

A continuación, quienes toman las decisiones deben determinar si el problema representa una decisión programada o no programada (Griffin y Moorhead, 2010).

Generar alternativas

El siguiente paso para tomar una decisión no programada es generar alternativas (Griffin y Moorhead, 2010).

Evaluar las alternativas

La evaluación incluye considerar todas las alternativas posibles en términos de un criterio de decisión predeterminado (Griffin y Moorhead, 2010).

Elegir una alternativa

Elegir una alternativa es por lo general el paso más crucial en el proceso de toma de decisiones (Griffin y Moorhead, 2010).

Implementar el plan

La implementación pone la decisión en acción. Se construye sobre el compromiso y la motivación de quienes intervinieron en el proceso de toma de decisiones (Griffin y Moorhead, 2010).

Control

Medición y ajuste. En la fase final del procedimiento racional de toma de decisiones, los resultados de la decisión se miden y comparan con la meta deseada (Griffin y Moorhead, 2010).

Fortalezas y debilidades del enfoque racional.

El enfoque racional tiene diversas fortalezas. Fuerza a quien toma las decisiones a considerar una decisión de forma lógica y secuencial y el análisis profundo de las alternativas permite a quien toma decisiones hacer la elección con base en la información más que por la emoción o presión social (Griffin y Moorhead, 2010).

2.4. Hipótesis de investigación

2.4.1. Hipótesis general

Las competencias gerenciales influyen significativamente en la toma de decisiones de las importaciones de productos de la empresa Aromas del Perú, Lima, 2021.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a. Las competencias conceptuales influyen significativamente en la toma de decisiones de las importaciones de productos de la empresa Aromas del Perú, Lima, 2021.
- b. Las competencias humanas influyen significativamente en la toma de decisiones de las importaciones de productos de la empresa Aromas del Perú, Lima, 2021.
- c. Las competencias técnicas influyen significativamente en la toma de decisiones de las importaciones de productos de la empresa Aromas del Perú, Lima, 2021.

2.5. Operacionalización de las variables

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores
COMPETENCIAS GERENCIALES <i>Fuente: Robbins y Coulter (2014).</i>	<i>Competencias conceptuales</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo de trabajo. - Planes. - Estructura organizacional. - Normas de funcionamiento. - Orientación al personal. - Planificación.
	<i>Competencias humanas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Incentiva al personal. - fomenta buena relación. - Facilita información. - Conduce a su grupo. - Desarrolla las actividades administrativas.
	<i>Competencias técnicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Demuestra interés. - Orienta las actividades. - Promueve la participación. - Propone acciones. - Cumple sus metas.

Variable dependiente	Dimensiones	Indicadores
TOMA DE DECISIONES <i>Fuente: Reyes (2014).</i>	<i>Investigar la situación</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Definir el problema. - Diagnosticar las causas. - Identificar los objetivos de la decisión.
	<i>Desarrollar alternativas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar alternativas creativas. - Limitaciones de tiempo. - Lluvia de ideas.
	<i>Evaluar alternativas y elegir la mejor</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar alternativas. - Elegir las mejor alternativas. - Minimizar riesgos.
	<i>Implantar la decisión y monitorearla</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Avance. - Aplicación de la decisión. - Asignar responsabilidades.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

Es de tipo aplicada al buscar la solución del problema. El nivel es correlacional al establecer la relación entre variables. Es de diseño no experimental porque no se manipuló la variable. La tesis es de enfoque cuantitativo al usar la ciencia estadística para el tratamiento y análisis de datos.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población estuvo representada por 27 trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima.

3.2.2. Muestra

Por ser una población pequeña no fue necesario el cálculo de la muestra, aplicándose el instrumento al total de la población.

3.3. Técnicas de recolección de datos

Técnica: encuesta. El cuestionario ayudó a medir ambas variables, las cuales son Competencias gerenciales y toma de decisiones. El cuestionario fue respondido por los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima.

Validación del cuestionario

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,801
Prueba de esfericidad de Bartlett	Apro. Chi-cuadrado	956,697
	Gl	406
	Sig.	,000

Confiabilidad del cuestionario

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,944	29

3.4. Técnicas para el procesamiento de la información

Se utilizó la prueba de normalidad de Shapiro Wilk. Para el estadístico de prueba se utilizó el Rho de Spearman.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

A. Datos generales

Tabla 1
*Género de los trabajadores de la empresa
Aromas del Perú, Lima*

		f	%
Válido	M	15	55,6
	F	12	44,4
Total		27	100,0

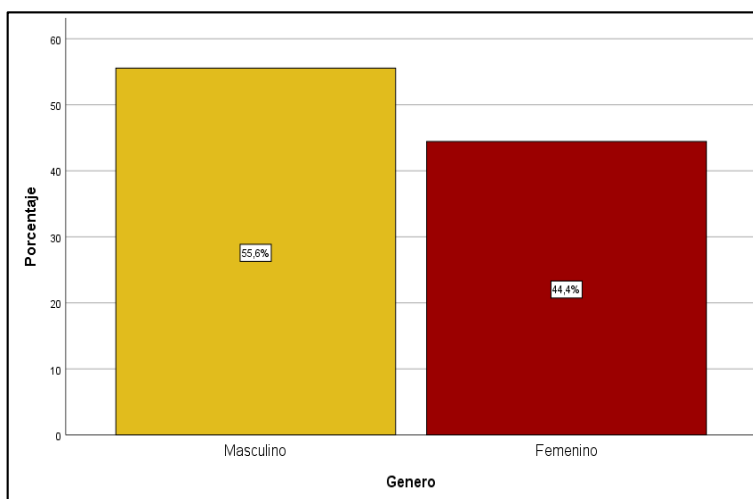


Figura 1. Género de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima.

Tabla 1, el 55,6% de los trabajadores de la empresa corresponde al género masculino y el 44,4% manifestaron pertenecer al género femenino.

Tabla 2

Distribución según la Edad de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima.

	Edad (años)	f	%
Válido	18 a 24	3	11,1
	25 a 31	8	29,6
	32 a 45	10	37,0
	Más de 45	6	22,2
Total		27	100,0

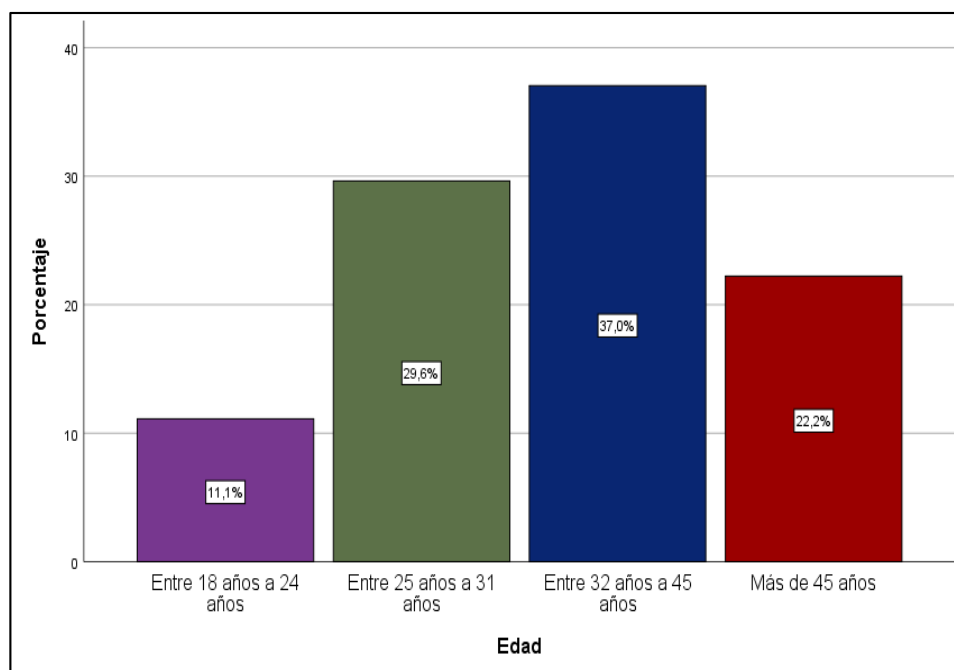


Figura 2. Edad de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima.

Tabla 2, el 11,1% de los trabajadores tiene entre 18 años a 24 años, el 29,6% está entre 25 años a 31 años, para el 37% manifestaron tener entre 32 años a 45 años y el 22,2% tiene más de 45 años.

B. Análisis descriptivo de la variable Competencias gerenciales

Tabla 3

Resultados de las competencias conceptuales según la percepción de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima

		f	%
Válido	Bueno	6	22,2
	Regular	10	37,0
	Malo	11	40,7
	Total	27	100,0

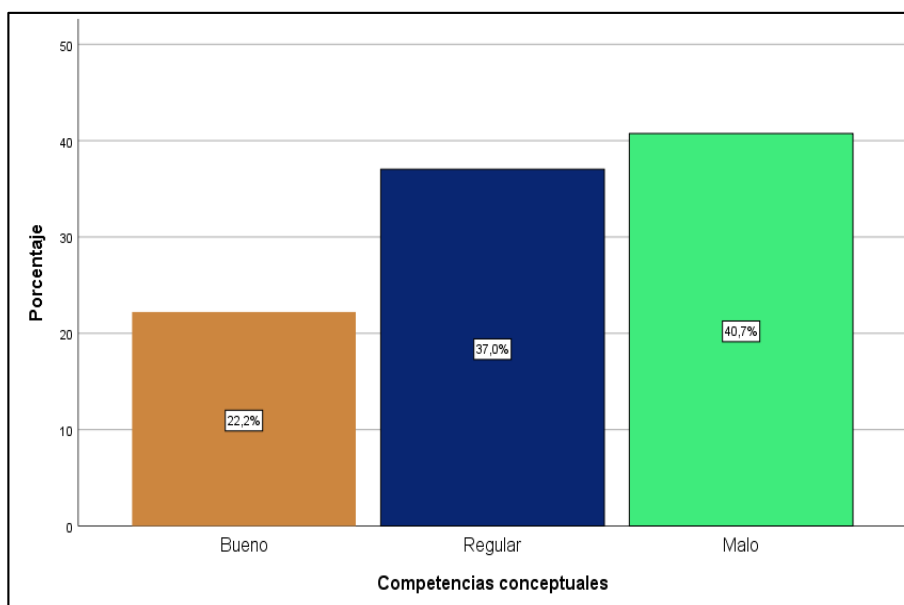


Figura 3. Competencias conceptuales según trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima.

Tabla 3, el 22,2 % de los encuestados consideran que las competencias conceptuales de la empresa en un buen nivel, mientras que el 37% de los encuestados consideran que se encuentra en un nivel regular y el 40,7% mencionaron en un nivel malo.

Tabla 4

Resultados de las competencias humanas según la percepción de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima

		f	%
Válido	Bueno	8	29,6
	Regular	19	70,4
	Malo	0	0,0
	Total	27	100,0

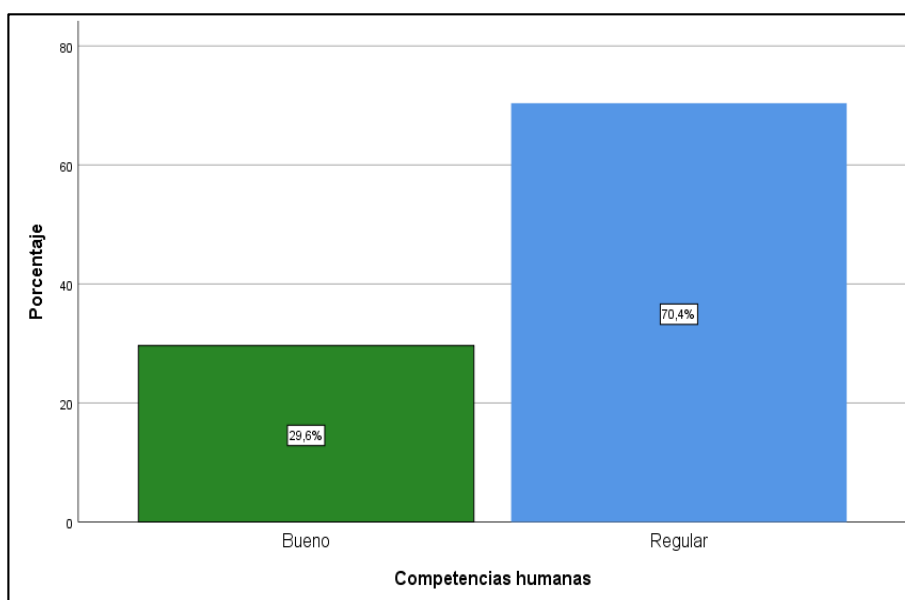


Figura 4. Competencias humanas según trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima.

Tabla 4, el 29,6 % de los encuestados consideran que las competencias humanas de la empresa en un nivel bueno, mientras que el 70,4% de los encuestados consideran que se encuentra en un nivel regular.

Tabla 5
Resultados de las competencias técnicas según la percepción de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima

		f	%
Válido	Bueno	8	29,6
	Regular	16	59,3
	Malo	3	11,1
	Total	27	100,0

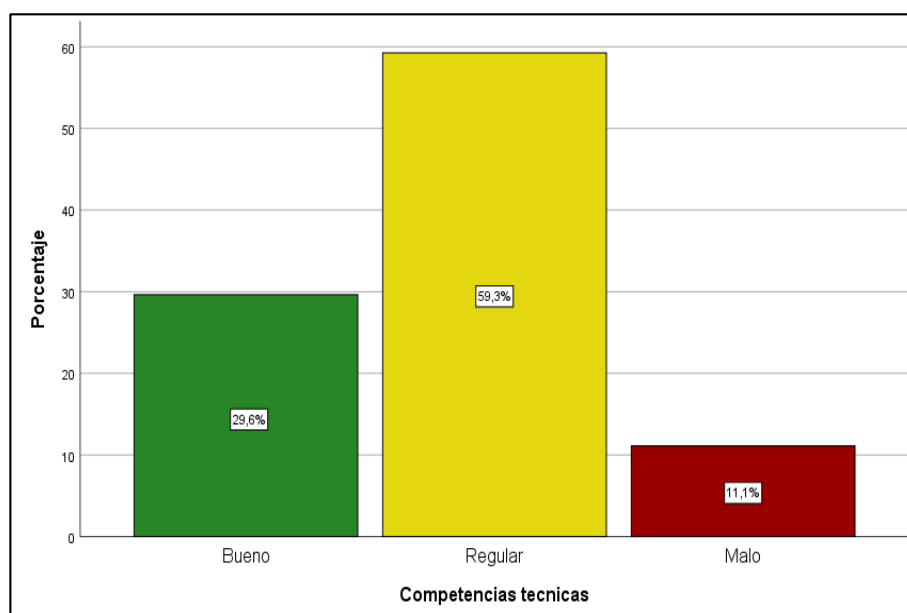


Figura 5. Competencias técnicas según trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima.

Tabla 5, el 29,6 % de los encuestados consideran que las competencias técnicas de la empresa en un buen nivel, mientras que el 59,3% de los encuestados consideran que se encuentra en un nivel regular y el 11,1% mencionaron en un nivel malo.

Tabla 6

Resultados de las competencias gerenciales según la percepción de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima

		f	%
Válido	Bueno	8	29,6
	Regular	17	63,0
	Bajo	2	7,4
	Total	27	100,0

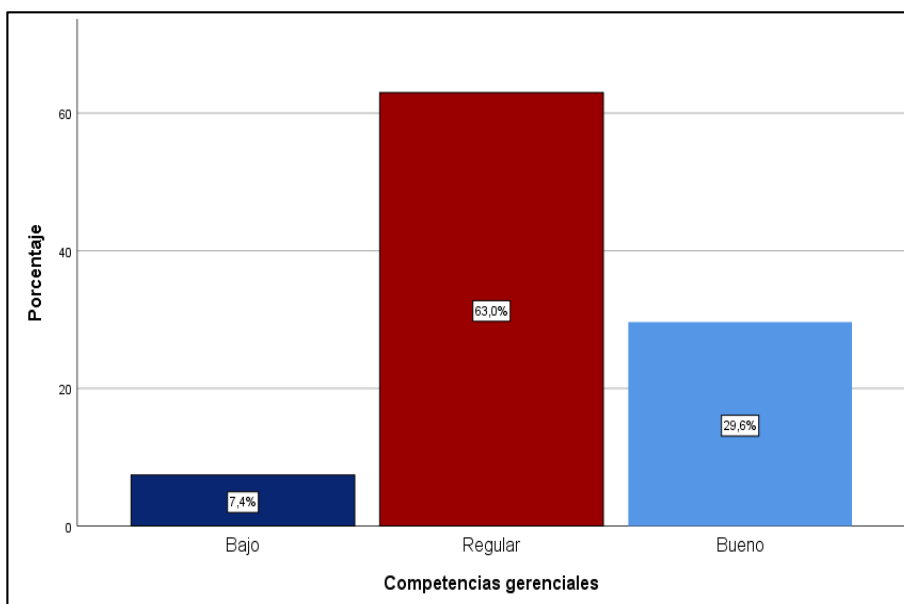


Figura 6. Competencias gerenciales según trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima.

Tabla 6, el 7,4 % de los encuestados consideran que las competencias gerenciales de la empresa en un nivel malo, mientras que el 63% de los encuestados consideran que se encuentra en un nivel regular y el 29,6% mencionaron en un nivel bueno.

C. Análisis descriptivo de la variable Toma de decisiones

Tabla 7

Resultados de Investigar la situación en la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
18. Las tomas de decisión son efectivas pues se tiene definido el problema.	3	11,1%	5	18,5%	8	29,6%	0	0,0%	11	40,7%
19. Cuenta con las competencias necesarias para diagnosticar las causas.	0	0,0%	11	40,7%	5	18,5%	3	11,1%	8	29,6%
20. Tiene claridad en los objetivos de la decisión planteadas por su área.	11	40,7%	0	0,0%	5	18,5%	8	29,6%	3	11,1%

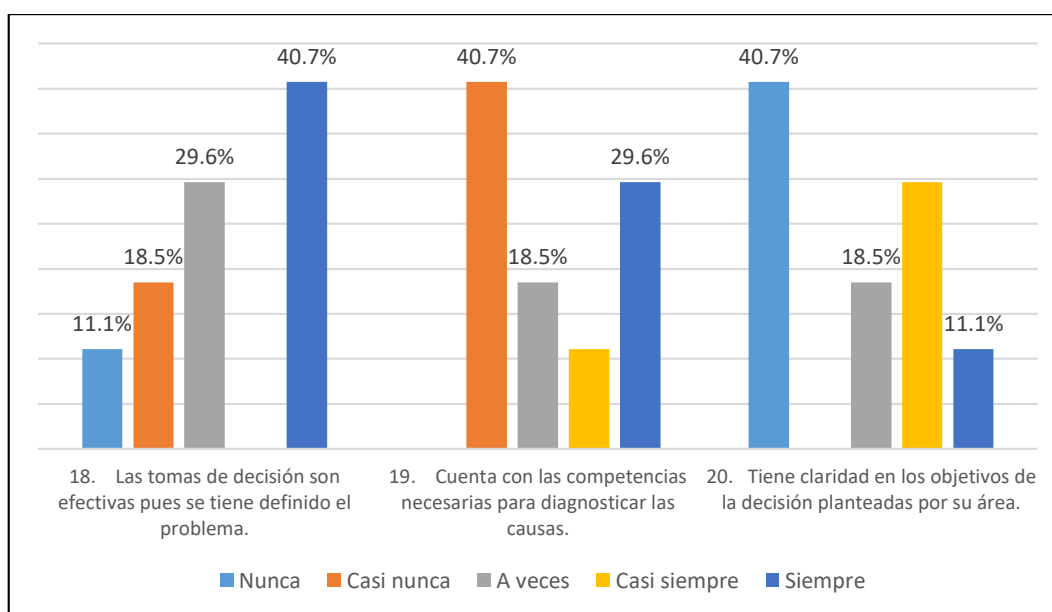


Figura 7. Investigar la situación en la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima.

Tabla 7, el 29,6% de los encuestados determinó que en la empresa las tomas de decisión son efectivas pues se tiene definido el problema, asimismo el 40,7% determinó que casi nunca cuentan con las competencias necesarias para diagnosticar las causas y el 40,7% indicó que nunca hay claridad en los objetivos de la decisión planteadas por su área.

Tabla 8

Resultados de desarrollar alternativas en la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
21. Busca alternativas creativas frente a diferentes escenarios que puedan enfrentar la empresa.	0	0,0%	14	51,9%	8	29,6%	2	7,4%	3	11,1%
22. Las decisiones tomadas son evaluadas por la gerencia, en función al tiempo empleado.	0	0,0%	11	40,7%	6	22,2%	5	18,5%	5	18,5%
23. Se desarrollan lluvia de ideas en las reuniones con el fin de lograr una decisión que beneficie a la empresa.	0	0,0%	14	51,9%	5	18,5%	6	22,2%	2	7,4%

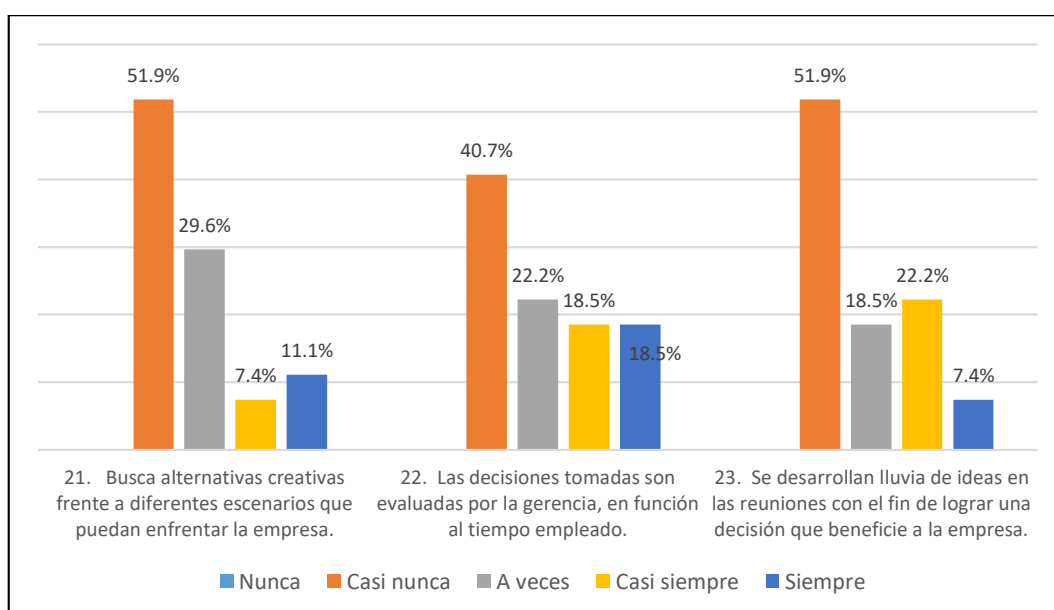


Figura 8. Desarrollar alternativas en la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima.

Tabla 8, el 51,1% de los encuestados determinó que en la empresa las tomas de decisiones casi nunca buscan alternativas creativas frente a diferentes escenarios que puedan enfrentar la empresa, asimismo el 40,7% determinó que casi nunca las decisiones tomadas son evaluadas por la gerencia, en función al tiempo empleado y el 51,9% indicó que casi nunca se desarrollan lluvia de ideas en las reuniones con el fin de lograr una decisión que beneficie a la empresa.

Tabla 9

Resultados de Evaluar alternativas y elegir la mejor en la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
24. Periódicamente evalúa las alternativas de los jefes de área para elegir la mejor opción para la empresa	0	0,0%	11	40,7%	8	29,6%	4	14,8%	4	14,8%
25. Para elegir la mejor alternativa y que la decisión sea la correcta se toma en cuenta la percepción del personal.	5	18,5%	8	29,6%	6	22,2%	2	7,4%	6	22,2%
26. En el área las decisiones tomadas son efectivas pues en el proceso de su evaluación queda demostrado que minimizan riesgos	0	0,0%	8	29,6%	5	18,5%	3	11,1%	11	40,7%

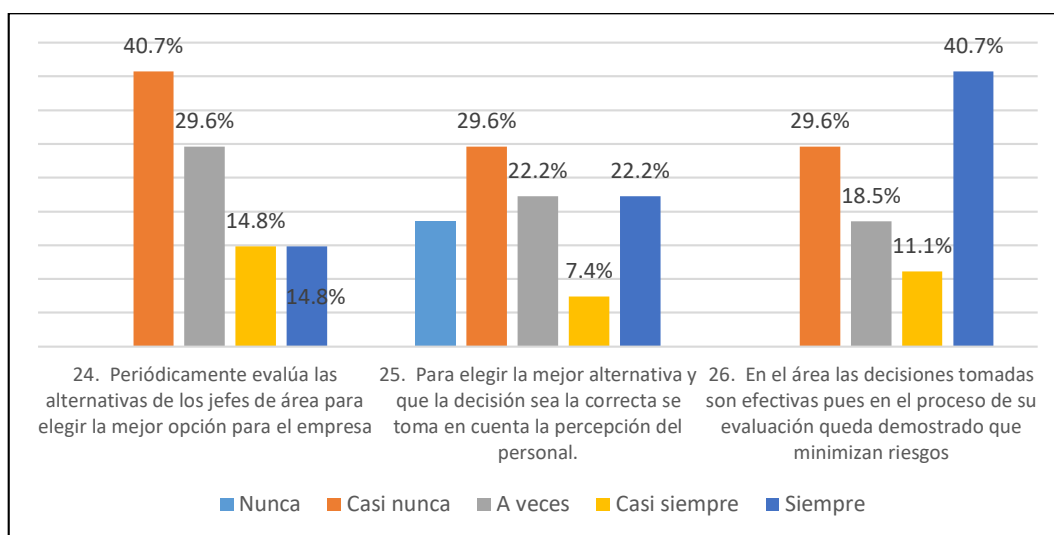


Figura 9. Evaluar alternativas y elegir la mejor en la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima.

Tabla 9, el 40,7% de los encuestados determinó que periódicamente casi nunca se evalúan las alternativas de los jefes de área para elegir la mejor opción para la empresa, asimismo el 48,1% determinó que para elegir la mejor alternativa y que la decisión sea la correcta no se toma en cuenta la percepción del personal y el 29,6% indicó que en el área las decisiones tomadas casi nunca son efectivas pues en el proceso de su evaluación queda demostrado que minimizan riesgos.

Tabla 10

Resultados de Implantar la decisión y monitorearla en la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
27. Cuando se implanta una decisión los jefes y analistas van monitoreando cada avance hecho.	3	11,1%	10	37,0%	0	0,0%	9	33,3%	5	18,5%
28. Existen colaboradores responsables de monitorear con confiabilidad la aplicación de las decisiones.	13	48,1%	0	0,0%	3	11,1%	4	14,8%	7	25,9%
29. Cuando toma decisiones designa a personal competente en tareas para su ejecución.	2	7,4%	4	14,8%	8	29,6%	4	14,8%	9	33,3%

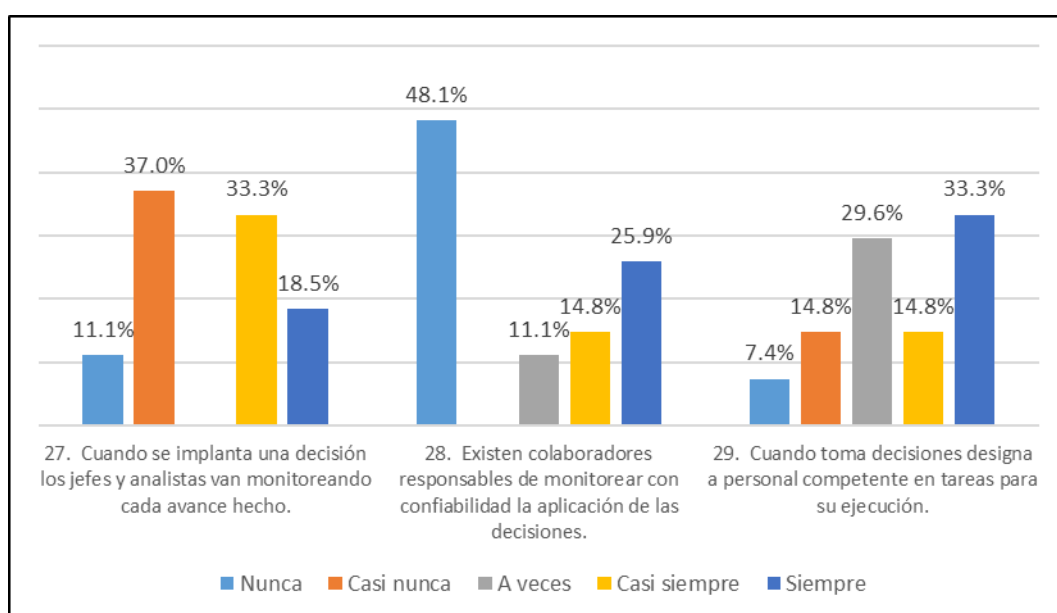


Figura 10. Implantar la decisión y monitorearla en la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores de la empresa Aromas del Perú, Lima.

Tabla 10, el 48,1% de los encuestados determinó que cuando se implanta una decisión los jefes y analistas no van monitoreando cada avance hecho, asimismo el 48,1% determinó que nunca existen colaboradores responsables de monitorear con confiabilidad la aplicación de las decisiones y el 22,2% indicó que cuando toma decisiones no designa a personal competente en tareas para su ejecución.

Tabla 11
Toma de decisiones

		f	%
Válido	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	6	22,2
	A veces	2	7,4
	Casi siempre	15	55,6
	Siempre	4	14,8
	Total	27	100,0

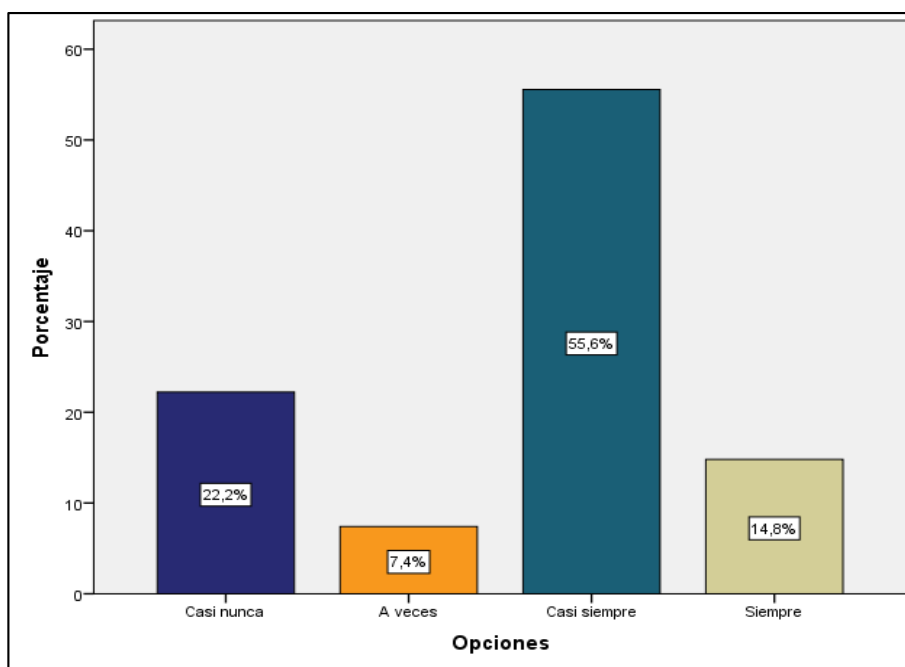


Figura 11. Toma de decisiones.

Tabla 11, el 22,2% de los encuestados mencionaron que nunca eligen alternativas en la toma de decisiones, en el caso del 7,4% mencionaron que a veces, en el caso del 55,6% mencionaron que casi siempre y el 14,8% indicaron que siempre.

D. Prueba de normalidad

Se utilizó la prueba de normalidad Shapiro-Wilk. Por lo mostrado en la Tabla 12, se optó por utilizar la prueba de Rho Spearman.

Tabla 12

Pruebas de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Competencias gerenciales	0.918	27	0.036
Competencias conceptuales	0.820	27	0.000
Competencias humanas	0.879	27	0.005
Competencias técnicas	0.891	27	0.008
Toma de decisiones	0.845	27	0.001

a. Corrección de significación de Lilliefors

4.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis General

Tabla 13

Correlación de Rho de Spearman entre las competencias gerenciales y la toma de decisiones

			Competencias gerenciales	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Competencias gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	, 850**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	27	27
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	, 850**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	27	27

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

La Tabla 13 registra los valores del coeficiente y la significancia, por eso permite aceptar la hipótesis:

Las competencias gerenciales influyen significativamente en la toma de decisiones de las importaciones de productos de la empresa Aromas del Perú, Lima, 2021.

Hipótesis específica 1

Tabla 14

Correlación de Rho de Spearman entre las competencias conceptuales y la toma de decisiones

			Competencias conceptuales	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Competencias conceptuales	Coefficiente de correlación	1,000	,738**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	27	27
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	,738**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	27	27

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

La Tabla 14 registra los valores del coeficiente y la significancia, por eso permite aceptar la hipótesis:

Las competencias conceptuales influyen significativamente en la toma de decisiones de las importaciones de productos de la empresa Aromas del Perú, Lima, 2021.

Hipótesis específica 2

Tabla 15

Correlación de Rho de Spearman entre las competencias humanas y la toma de decisiones

			Competencias humanas	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Competencias humanas	Coefficiente de correlación	1,000	,861**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	27	27
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	,861**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	27	27

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

La Tabla 15 registra los valores del coeficiente y la significancia, por eso permite aceptar la hipótesis:

Las competencias humanas influyen significativamente en la toma de decisiones de las importaciones de productos de la empresa Aromas del Perú, Lima, 2021.

Hipótesis específica 3

Tabla 16

Correlación de Rho de Spearman entre las competencias técnicas y la toma de decisiones

			Competencias técnicas	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Competencias técnicas	Coefficiente de correlación	1,000	,585**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	27	27
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	,585**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	27	27

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

La Tabla 16 registra los valores del coeficiente y la significancia, por eso permite aceptar la hipótesis:

Las competencias técnicas influyen significativamente en la toma de decisiones de las importaciones de productos de la empresa Aromas del Perú, Lima, 2021.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

En referencia a la hipótesis general, al tener una significancia de 0,00 indica que las competencias gerenciales influyen significativamente en la toma de decisiones de las importaciones de productos de la empresa Aromas del Perú, Lima, 2021. Siendo coherente con los resultados encontrados por Solano (2017) donde señala que, en el proceso integral de toma de decisiones en los diferentes niveles de una organización, uno de los principales problemas es la información errónea pues no se tiene suficiente necesaria y correcta. Así como una inadecuada interpretación ha interferido en la toma de decisiones repercutiendo en el retraso de los objetivos propuestos. Por otra parte, una investigación hecha por Jaramillo (2018) sobre competencias gerenciales, los gerentes reflejaron una baja competencia, ya que poco desarrollo de cada competencia. Los factores críticos que resaltaron más fueron mejorar procesos de feedback y supervisión de la calidad del producto. De igual modo, Rodas (2019) señala que una toma de decisión inteligente y estratégica es sumamente trascendental en una compañía. Sin embargo, si no se tiene claro un análisis de datos y la lectura del entorno correctas en la toma de decisiones no se sacará el máximo beneficio para la organización. Por otra parte, Mendoza (2019) evidenció que las competencias gerenciales de los empresarios carecen de capacidad para anticiparse a los problemas y dar soluciones han sido las principales causantes de la desaparición de muchas Mypes. En la actualidad vivimos en un mundo competitivo donde el mercado exige a los gerentes tener las competencias necesarias para lograr el éxito de las empresas. Con el fin de conducir y administrar los recursos de forma óptima, así como el buen funcionamiento, equilibrio y un buen clima laboral. Quienes dirijan las empresas deben gestionar un conjunto de competencias, que le permitan lograr lo propuesto. Para ello también es importante que estos líderes tomen buenas decisiones ya que estás

dependen del giro y la dirección a donde va enfocada la empresa frente a posibles escenarios a un corto como largo plazo.

En referencia a la hipótesis específica 1, al tener una significancia de 0,00 indica que competencias conceptuales influyen significativamente en la toma de decisiones de las importaciones de productos de la empresa Aromas del Perú, Lima, 2021. Siendo coherente con los resultados encontrados por Manjarres (2017) en su investigación titulada “Desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales de los emprendedores del Fondo Emprender Sena Regional Sucre”, donde concluyó que “los gerentes contemporáneos se confrontan a desafíos cada vez más demandantes, lo cual exige formar habilidades gerentes indispensables para asumir correctamente y eficientemente los mismos” (p.47).

En referencia a la hipótesis específica 2, al tener una significancia de 0,00 indica que las competencias humanas influyen significativamente en la toma de decisiones de las importaciones de productos de la empresa Aromas del Perú, Lima, 2021. Siendo coherente con los resultados encontrados por Albán (2013) en su investigación titulada “Influencia de las emociones en la toma de decisiones organizacionales” donde concluyó que existe se hace la valoración del sembrío “el proceso de toma de decisiones está integrado por lo racional y lo emocional, no es posible realizar una mezcla perfecta ya que la perfección es posible cuando se satisface a los trabajadores” (p.69).

En referencia a la hipótesis específica 3, al tener una significancia de 0,00 indica que las competencias técnicas influyen significativamente en la toma de decisiones de las importaciones de productos de la empresa Aromas del Perú, Lima, 2021. Siendo coherente con los resultados encontrados por Luján (2017) en su investigación titulada “Competencias gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de administración de Foncodes, San Isidro, 2016” donde concluyó que “existe relación alta entre las competencias gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, distrito de San Isidro, 2016” (p. 81).

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Se concluye que las competencias conceptuales influyen significativamente en la toma de decisiones de las importaciones de productos de la empresa Aromas del Perú, Lima, 2021. Es decir, a medida que se realice un análisis claro y adecuado de la estructura organizacional será mayor las competencias necesarias para diagnosticar las causas.
- Se concluye que las competencias humanas influyen significativamente en la toma de decisiones de las importaciones de productos de la empresa Aromas del Perú, Lima, 2021. Es decir, a medida que se incentive en el personal para que se sienta identificado con la misión, visión y valores de la empresa mejorara la claridad de los objetivos de la decisión planteadas por área.
- Se concluye que las competencias técnicas influyen significativamente en la toma de decisiones de las importaciones de productos de la empresa Aromas del Perú, Lima, 2021. Es decir, a medida que se cumpla con las metas en los tiempos establecidos incrementaran las alternativas creativas frente a diferentes escenarios que pueda enfrentar la empresa.

Por lo expuesto

- Existe una correlación positiva alta y muy significativa ($\rho = 0,850^{**}$; $p = 0,00$), por lo que se concluye que las competencias gerenciales influyen significativamente en la toma de decisiones de las importaciones de productos de la empresa Aromas del Perú, Lima, 2021.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda implementar un análisis claro y adecuado de la estructura organizacional con fin de que se ajusten las competencias necesarias para diagnosticar las causas.
- Se recomienda destinar un presupuesto para incentivar al personal para que se sienta identificado con la misión, visión y valores de la empresa con el fin que contribuya a tener mayor claridad de los objetivos de la decisión planteadas por área.
- Se recomienda realizar un plan de capacitaciones para que el personal se empodere y cumpla con las metas en los tiempos establecidos y ayude a generar alternativas creativas frente a diferentes escenarios que pueda enfrentar la empresa

REFERENCIAS

7.1. Fuentes bibliográficas

- Bernal, C. y Sierra, H. (2013). Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI (2 ed.). Bogotá-Colombia: Pearson.
- Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A. y Ramírez, M. (2013). Metodología de la investigación. México D.F., México: Trillas.
- Griffin, R. (2011). Administración (10 ed.). México: Cengage Learning.
- Griffin, R. y Moorhead, R. (2010). Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones (9 ed.). México: Cengage Learning.
- Griffin, R. y Van Fleet, D. (2016). Habilidades directivas evaluación y desarrollo. México: Cengage Learning.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2009). Administración. Un enfoque basado en competencias. (12 ed.). México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Huerta, M. (2014). Formación por competencias a través del aprendizaje estratégico. Lima, Perú: San Marcos.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración. Un perspectiva global y empresarial (14 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Ríos, R. (2015). El talento humano en los sistemas en gestión. Bogotá, Colombia: Icontec.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). Administración (12 ed.). Juarez : Pearson.
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). Comportamiento organizacional (17 ed.). México: Pearson.
- Serna, H. (2010). Gerencia estratégica (10 ed.). Colombia: 3R Editores.

7.2. Fuentes electrónicas

- Albán, P. (2013). Influencia de las emociones en la toma de decisiones organizacionales. Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado el 28 de enero de 2021, de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3185/1/T1167-MDTH-Alban-Influencia.pdf>
- Jaramillo, L. (2018). Influencia de las competencias gerenciales sobre el clima organizacional en microempresas ubicadas en el cantón Rumiñahui. Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado el 28 de enero de 2021, de http://www.lareferencia.info/vufind/Record/EC_d23eb6f468a95b6528bb6bbf71fdb61c
- López, H. (2017). La administración financiera y la toma de decisiones en la Empresa Promepel S.A. Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Recuperado el 28 de enero de 2021, de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/25390/1/T3996M.pdf>
- Luján, E. (2017). Competencias gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de administración de Foncodes, San Isidro, 2016. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. Recuperado el 28 de enero de 2021, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14606/Luj%C3%A1n_OEE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Manjarres, R. (2017). Desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales de los emprendedores del Fondo Emprender Sena Regional Sucre. Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena. Recuperado el 28 de enero de 2021, de <https://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/3359/0072984.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paz, N. (2019). Competencias gerenciales en los establecimientos de salud de la Microred Chongoyape - Lambayeque, 2018. Tesis de maestría, Universidad

César Vallejo, Chiclayo. Recuperado el 28 de enero de 2021, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30800/Paz_ZN_A.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Reyes, Y. (2017). Administración estratégica y toma de decisiones en la Empresa Geincos. Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 28 de enero de 2021, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23080/Reyes_V_YI.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rodas, J. (2019). Análisis financiero y toma de decisiones en la empresa Autopartes Ferrosos S.R.L. Tesis de maestría, Universidad Nacional del Callao, Callao. Recuperado el 28 de enero de 2021, de http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/UNAC/3549/Rodas%20Valladares_tesis_posgrado_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Solano, A. (2017). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha*, 16(3). Obtenido de https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/1467/1349

ANEXOS

CUESTIONARIO

I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro de preguntas marcar con una equis “X” según corresponda.

CUADRO DE CALIFICACIÓN	
Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

ITEM	1	2	3	4	5
COMPETENCIAS GERENCIALES					
DIMENSIÓN 01					
1. Conformar equipos de trabajo para alcanzar los objetivos de la empresa.					
2. Desarrolla planes como parte de su función gerencial para alcanzar los objetivos de la empresa.					

3. Realiza un análisis claro y adecuado de la estructura organizacional.					
4. Establece normas de funcionamiento que concuerden con las reglas de la empresa.					
5. Orienta al personal para alcanzar los objetivos de la empresa					
6. Planifica, elabora y distribuye actividades para el personal.					
DIMENSIÓN 02					
7. Incentiva al personal para que se sienta identificado con la misión, visión y valores de la empresa.					
8. Fomenta la buena relación entre sus subordinados.					
9. Se toman las medidas necesarias para reducir los riesgos en el desarrollo de funciones.					
10. Facilita información entre el personal a su cargo.					
11. Conduce a su grupo para alcanzar los objetivos de la empresa.					
12. Desarrolla las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia.					
DIMENSIÓN 03					
13. Demuestra interés en capacitarse en nuevos temas para realizar mejor su trabajo.					
14. Orienta las actividades para alcanzar los objetivos de la empresa.					
15. Promueve la participación del personal buscando la efectividad de la empresa.					
16. Propone acciones para mejorar la labor de su área de trabajo.					
17. Cumple generalmente con sus metas en los tiempos establecidos.					
TOMA DE DECISIONES					
DIMENSIÓN 01					
18. Las tomas de decisión son efectivas pues se tiene definido el problema.					
19. Cuenta con las competencias necesarias para diagnosticar las causas.					
20. Tiene claridad en los objetivos de la decisión planteadas por su área.					
DIMENSIÓN 02					
21. Busca alternativas creativas frente a diferentes escenarios que puedan enfrentar la empresa.					

22. Las decisiones tomadas son evaluadas por la gerencia, en función al tiempo empleado.					
23. Se desarrollan lluvia de ideas en las reuniones con el fin de lograr una decisión que beneficie a la empresa.					
DIMENSIÓN 03					
24. Periódicamente evalúa las alternativas de los jefes de área para elegir la mejor opción para el empresa					
25. Para elegir la mejor alternativa y que la decisión sea la correcta se toma en cuenta la percepción del personal.					
26. En el área las decisiones tomadas son efectivas pues en el proceso de su evaluación queda demostrado que minimizan riesgos					
DIMENSIÓN 04					
27. Cuando se implanta una decisión los jefes y analistas van monitoreando cada avance hecho.					
28. Existen colaboradores responsables de monitorear con confiabilidad la aplicación de las decisiones.					
29. Cuando toma decisiones designa a personal competente en tareas para su ejecución.					