



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Facultad de Ciencias Empresariales

Escuela Profesional de Negocios Internacionales

Habilidades gerenciales y la toma de decisiones de los empleados de Kian

Café S.A.C., Huacho 2023

Tesis

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Negocios Internacionales

Autora

María Alejandra Valverde Ramirez

Asesora

Mg. Ana Maria Peralta Minchola

Huacho – Perú

2024



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

L I C E N C I A D A

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

“Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho”

Facultad de Ciencias Empresariales

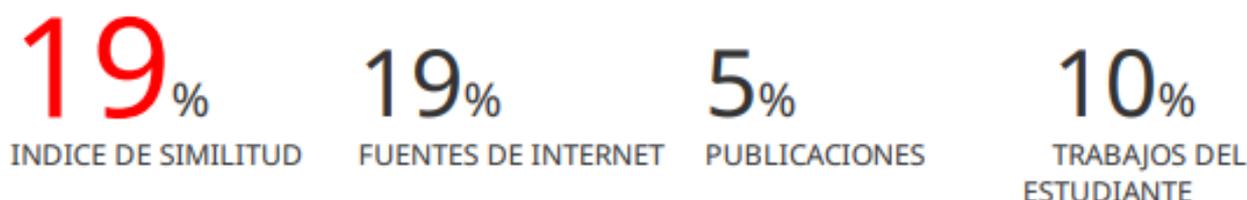
Escuela Profesional de Negocios Internacionales

INFORMACIÓN DE METADATOS

DATOS DEL AUTOR (ES):		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Maria Alejandra Valverde Ramirez	72887337	22/03/2024
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Ana María Peralta Minchola	71130086	0000-0003-0266-4962
DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS – PREGRADO/POSGRADO-MAESTRÍA-DOCTORADO:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Carlos Maximo Gonzales Añorga	15762004	0000-0003-2346-5372
Guillermo Percy Aliaga Lopez	15590569	0000-0003-3081-2205
Sixto Samanamud Malca	46807619	0000-0002-6916-8288

HABILIDADES GERENCIALES Y LA TOMA DE DECISIONES DE LOS EMPLEADOS DE KIAN CAFÉ S.A.C., HUACHO 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	4%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	repositorio.unjfsc.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	repositorio.ulasamericas.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	repositorio.unsch.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	distancia.udh.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Universidad Tecnologica del Peru Trabajo del estudiante	<1%

JURADO EVALUADOR DE TESIS

Dr. GONZALES AÑORGA CARLOS MÁXIMO

PRESIDENTE

Dr. ALIAGA LÓPEZ GUILLERMO PERCY

SECRETARIO

M(o). SAMANAMUD MALCA SIXTO

VOCAL

TESISTA

ESTUD. MARIA ALEJANDRA VALVERDE RAMIREZ

TESISTA

ASESOR

M(a). ANA MARÍA PERALTA MINCHOLA

ASESORA

DEDICATORIA

Dedicado a mi madre, a mi hermana y a mi tío José, por haber guiado mis pasos y formar los valores que hoy guían mi camino.

A mi grupo favorito Stray Kids, por motivarme a perseguir mis sueños

Valverde Ramirez, Maria Alejandra

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por permitirme llegar hasta donde estoy y cuidarme día a día, en segundo lugar, a mi familia por brindarme un apoyo incondicional en todas mis metas y ayudarme a cumplirlas. También a mis profesores, por inculcarme no solo conocimientos, si no también valores y experiencias que perduraran toda mi vida. Por último, a mis amigos, que siempre me han apoyado y acompañado en las alegrías y tristezas.

Valverde Ramirez, Maria Alejandra

ÍNDICE

JURADO EVALUADOR DE TESIS	VI
TESISTA.....	VII
ASESOR.....	VII
DEDICATORIA.....	VIII
AGRADECIMIENTO	IX
INDICE DE TABLAS.....	XIV
INDICE DE FIGURAS.....	XV
RESUMEN.....	XVI
ABSTRACT	XVII
INTRODUCCIÓN	XVIII
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	15
1.2 Formulación del problema.....	18
1.2.1 Problema general	18
1.2.2 Problemas específicos.....	18
1.3. Objetivos de la investigación.....	18
1.3.1. Objetivo general.....	18
1.3.2. Objetivos específicos	18
1.4. Justificación de la investigación	18
1.5. Delimitación del estudio	20
1.6. Viabilidad del estudio.....	20
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	22
2.1. Antecedentes de la investigación.....	22
2.1.1. Investigaciones Internacionales	22
2.1.2. Investigaciones Nacionales.....	26
2.2. Bases teóricas	29
2.2.1. Las habilidades	29

VARIABLE 1: Habilidades Gerenciales	29
2.2.3. Habilidades conceptuales.....	32
2.2.4. Habilidades técnicas	33
2.2.5. Habilidades humanas	34
2.2.6. La Organización.....	36
2.2.7. Las Habilidades directivas desde otra perspectiva	37
2.2.8. Habilidades Transversales	38
2.2.9. Clasificación de las habilidades gerenciales.....	39
2.2.10. Roles gerenciales de Mintzberg	47
2.2.11. Estructura piramidal de las habilidades directivas.....	49
2.2.12. Pirámide de Maslow	52
VARIABLE 2: Toma de Decisiones	53
2.2.14. Identificación o selección de problemas:.....	54
2.2.15. Desarrollo de alternativas:	56
2.2.16. Elegir o seleccionar la más conveniente:.....	57
2.2.17. Tipos de decisiones.....	58
2.2.18. Estilos de toma de decisiones	60
2.2.19. Factores que intervienen en la toma de decisión	60
2.2.20. Condiciones para tomar una decisión	61
2.2.21. Enfoque para la toma de decisiones.....	62
2.2.22. Método Proact para tomar decisiones.....	63
2.2.23. Proceso para tomar decisiones.....	64
2.3. Definición de términos básicos.....	69
2.4. Hipótesis de investigación	70
2.4.1. Hipótesis general.....	70
2.4.2. Hipótesis específicas.....	70
2.5. Operacionalización de las variables	71
CAPITULO III. METODOLOGÍA	72

3.1.	Diseño metodológico.....	72
3.2.	Población muestra.....	73
3.2.1.	Población.....	73
3.2.2.	Muestra.....	73
3.3.	Técnica de recolección de datos.....	74
3.3.1.	La encuesta.....	74
3.3.2.	Instrumento de recolección de datos.....	74
3.3.2.2.	Confiability del Instrumento.....	75
3.3.2.3.	Escala valorativa.....	77
3.4.	Técnicas para el procedimiento de la información.....	78
3.4.1.	Recolección de datos.....	78
3.4.2.	Registro de datos.....	78
3.4.3.	Presentación de datos.....	79
	CAPITULO IV. RESULTADOS.....	80
4.1.	Análisis de resultados.....	80
4.2.	Contrastación de hipótesis.....	100
4.2.1.	Prueba de hipótesis general.....	100
4.2.2.	Prueba de la primera hipótesis específica.....	101
4.2.3.	Prueba de la segunda hipótesis específica.....	102
4.2.4.	Prueba de la tercera hipótesis específica.....	102
	CAPITULO V. DISCUSION.....	104
5.1.	Discusión de resultados.....	104
	CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	107
6.1.	Conclusiones.....	107
6.2.	Recomendaciones.....	108
	REFERENCIAS.....	110
6.3.	Fuentes documentales.....	110
6.4.	Fuentes bibliográficas.....	112

6.5.	Fuentes hemerográficas	114
ANEXO	116

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Grado de Confiabilidad Alfa de Cronbach	76
Tabla 2	Resumen del procesamiento de casos	76
Tabla 3	Estadística de fiabilidad	76
Tabla 4	Estadística total - elemento	76
Tabla 5		80
Tabla 6		81
Tabla 7		82
Tabla 8		83
Tabla 9		84
Tabla 10		84
Tabla 11		85
Tabla 12		86
Tabla 13		87
Tabla 14		88
Tabla 15		89
Tabla 16		90
Tabla 17		92
Tabla 18		93
Tabla 19		94
Tabla 20		95
Tabla 21		96
Tabla 22		97
Tabla 23		98
Tabla 24		99

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	80
Figura 2	81
Figura 3	82
Figura 4	83
Figura 5	84
Figura 6	85
Figura 7	86
Figura 8	87
Figura 9	88
Figura 10	89
Figura 11	90
Figura 12	91
Figura 13	92
Figura 14	93
Figura 15	94
Figura 16	95
Figura 17	96
Figura 18	97
Figura 19	98
Figura 20	99

RESUMEN

El presente estudio bajo el nombre de Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones de los empleados de Kian Café S.A.C., Huacho 2023 tiene como **objetivo general** el determinar la relación que existe entre las variables Habilidades Gerenciales y Toma de Decisión. Es por ello que el **diseño metodológico** de la investigación es No experimental, de tipo aplicada, con un enfoque Cuantitativo y de nivel Correlacional. El cual fue realizado sobre una muestra censal de 17 trabajadores de la empresa. Para el estudio se empleó la técnica de la Encuesta como medio de recolección de datos. Los **resultados** muestran que existe un nivel de correlación muy alto entre las habilidades técnicas y la toma de decisión, lo cual se observó gracias al resultado de 0,767 obtenido de la prueba de Spearman; así mismo, sobre la relación entre las habilidades conceptuales y la toma de decisión, se puede decir gracias al resultado de 0,615 que existe una correlación muy alta entre ambas variables; por último, sobre las habilidades humanas y la toma de decisión se puede decir que existe un nivel de correlación muy alto, gracias al resultado de 0,615 obtenido de la aplicación de la prueba de Rho Spearman. Como **conclusión** se puede afirmar que, existe una clara relación significativa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisión de los empleados de Kian Café, Huacho - 2023, lo cual se ve respaldado por el resultado de 0.672 obtenido en la prueba de Rho Spearman.

Palabras Clave: Gerente, Habilidades Gerenciales, Aptitud, Organización, Toma de Decisiones, Objetivo

ABSTRACT

The present research is under the name of “Management Skills and Decision Making of employees in Kían Café’s Company, Huacho City 2023”. The **general object** of the survey is to determinate the relationship between Management Skills and Decision Making. For that reason, the survey has a non experimental – **applied research**, with a cuantitive and correlational- level methology. Those ones were applied under a census sample of 17 employees of the Company. It was used a survey technique as a way to collect data. **The results** of the survey have determinated that there is a strong correlation between tecnique skills and decision making that was supported by the result of 0,767 obtained in the Spearman test. In addition, there is a strong correlation between conceptual skills and decision making due to the result of 0,615. Last but not least, related to human skills and decision making, it is said, there is a strong correlation level as a result of 0,615 obtained in the Rho Spearman test. **As conclusion**, it could be declare that there is a clear significant relation between management skills and decision making of employees in Kian Café’s Company, Huacho City 2023, that statement is supported by the result of 0.672 from the Rho Spearman test.

Key Words: Manager, Management Skills, Aptitude, Organization, Decision Making,

Purpose

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son sistemas complejos, en gran parte por que están compuestas por personas, que son aquellos que dirigen todos sus procesos y asignan los recursos necesarios para lograr cumplir los objetivos; si bien es cierto, sin la capacidad humana, la empresa no llegaría a ningún lado, es importante que aquellos que dirigen las organizaciones tengan las habilidades necesarias para hacerlo con eficiencia.

Es por ello que los directivos deben ser capaces de desarrollar aquellas aptitudes que les permitan guiar a los colaboradores de una forma adecuada, despertando en ellos el compromiso y logrando que se identifiquen con los objetivos organizacionales; ya que esto lograra que las metas puedan ser alcanzadas al final del día.

Por otro lado, no sirve de nada tener entusiasmo en la gestión empresarial, si no se toman decisiones acertadas, ya que esto sería como trabajar a ciegas, es por ello que en muchos casos el no considerar aspectos tan minúsculos como el clima, han sido el punto de quiebre de muchas organizaciones.

En el primer capítulo se describe la situación problemática a la que se enfrenta la empresa Kian Café, la cual, a pesar de contar con una amplia trayectoria, presenta deficiencias en los empleados que no logran cumplir sus funciones eficazmente, debido a la ineficiente gestión de los directivos. En el segundo capítulo se dan a conocer las dimensiones e indicadores correspondientes a las variables: Habilidades Gerenciales y Toma de Decisiones que ayudaran a demostrar la hipótesis planteada. Dentro del tercer capítulo se habla del diseño de la investigación el cual es No Experimental, con un diseño Correlacional – cuantitativo. En el cuarto capitulo se pueden observar los resultados de la investigación y el análisis final que determina la comprobación de la hipótesis.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

A nivel internacional, debido a la inmensurable competencia que existe hoy en día, es fundamental que los directivos sepan desarrollar diversas habilidades que les permitan encaminar a la organización hacia la optimización de sus procesos para lograr liderar el mercado y generar ventaja competitiva. Según define Drucker (1979), las habilidades gerenciales, las aptitudes y el espíritu de responsabilidad son aquellos cimientos que construyen la esencia de lo que es ser un gerente, más aún en el entorno actual en que se desarrollan las organizaciones; es por ello que las economías desarrolladas y países productores son siempre dirigidos por gerentes competentes que han logrado desarrollar eficientemente estas habilidades.

Por otro lado, es primordial la toma de decisiones, que según mencionan Huerta y Rodríguez (2014), es una práctica que consiste en escoger entre las diversas opciones disponibles, la que se considere más beneficiosa para solucionar los problemas o emprender un nuevo camino de acción, es por ello que es necesario aplicar ciertos métodos que ayuden en el planteamiento del problema y puedan generar alternativas de solución adecuadas para cada situación problemática, ya que solo de forma intuitiva no se podrá decidir sin arriesgarse en gran medida.

A nivel nacional según Carreño (2018), señala que es importante que los directivos cuenten con habilidades gerenciales antes de asumir un cargo de tal importancia como la gerencia, independientemente del nivel jerárquico al que aspiren llegar en la organización, es imprescindible que estas personas tengan una capacitación constante para que puedan desarrollar sus habilidades técnicas, que logran formar un mayor criterio dentro de su perspectiva laboral, de igual forma las habilidades humanas serán un aspecto fundamental al momento de delegar tareas y buscar el desarrollo de las mismas como un mismo objetivo; como

último aspecto es importante que sean capaces de desarrollar habilidades conceptuales, las cuales le permitirán a los gerentes desarrollar su trabajo en un alto nivel jerárquico.

De la misma manera Quispe (2018) considera que para tomar decisiones adecuadas se debe identificar primero el problema, organizar al personal involucrado, seleccionar ciertos criterios mediante los cuales se realizara la medición de la problemática o las posibles soluciones, así como, evaluar y elegir la alternativa más segura. Debido a que el entorno es muy complejo, no se puede saber a ciencia cierta qué acciones desencadenara una decisión a menos que sea aplicada, por lo que la consecuencia de esto vendría a ser un efecto secundario.

Dentro de la ciudad de Huacho, la empresa Kian Café S.A.C., es considerada un símbolo de tradición dentro de la localidad, gracias a su amplia trayectoria de más de 50 años, con la cual se ha posicionado como uno de los negocios más prósperos y concurridos de la ciudad de Huacho; su éxito es debido a la calidad que ofrecen en sus productos, entre ellos embutidos y el tan famoso “Desayuno Huachano” que ha logrado cautivar a locales y extranjeros que visitan sus instalaciones. De esa misma forma, gracias a sus buenas prácticas ha logrado ser incluido dentro del ranking “Safe Travels” por lo cual surgio la necesidad de realizar modificaciones en las instalaciones e incluso se inauguró una segunda sede en calle colón, lugar en la cual ampliaron la variedad de su carta de productos a parrillas y comida japonesa, así como, al contar con más espacio, pudieron ambientar salones privados que genera una experiencia acogedora y permite incluso realizar reuniones de negocios.

Si bien es cierto, el CEO o gerente es aquel que encabeza la organización y la conoce mejor que nadie, es también aquel conoce que aptitudes son necesitan para desarrollar las tareas de forma adecuada y además cuales son las mejores decisiones que se deben tomar al enfrentarse al entorno; a pesar de todo, esto no siempre se cumple, ya que si bien es cierto sería ideal que los encargados de la organización contaran con todas las respuestas; se ha puesto en evidencia que no todos los directivos son eficientes y que una mala decisión puede hacer que

la empresa desaparezca. Es por ello que los directivos deben contar con un conjunto de habilidades gerenciales que les permitan reconocer los problemas, adaptar las soluciones y generar cambios en su entorno gracias a la ayuda de sus colaboradores.

Lamentablemente estos aspectos no se ven del todo reflejados en la empresa antes mencionada, la cual ha presentado diversas deficiencias en cuanto a la gestión que se viene realizando, ya que no se transmiten reglas claras, no se establecen metas periódicas, existen problemas internos entre el personal e incluso este no realiza correctamente sus actividades en múltiples ocasiones; todo gracias a que la directiva de la empresa no gestiona correctamente las habilidades gerenciales sobre los trabajadores, ni los supervisa en su trabajo constantemente, tampoco se especifican las sanciones que se le aplicaran a los trabajadores en casos de incumplimiento de sus tareas, lo que genera que el personal se relaje, no brinde un servicio de calidad e incrementa las riñas internas entre ellos; fuera de esto, las decisiones tomadas por los directivos, en muchos casos no son las adecuadas ya que los trabajadores perciben un desequilibrio en la forma en la que la empresa los considera y trata, así como tampoco se organizan reuniones con el personal para evaluar el desempeño, presentar quejas o dar a conocer cambios que se realizan en los diversos procesos de atención, por lo que el personal se encuentra desmotivado y realiza un trabajo rutinario sin mucho esfuerzo.

Es en vista de la problemática antes mencionada que se propone como finalidad de este estudio, el determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones de los empleados de Kian Café, Huacho 2023, para que así los directivos de la empresa reconozcan la importancia de gestionar correctamente estas habilidades, las cuales les permitirán tomar decisiones adecuadas para poder identificar los problemas a tiempo, dirigir a los colaboradores, saber reconocer los errores y adaptarse a los cambios del entorno de forma eficaz.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera se relacionan las habilidades gerenciales y la toma de decisiones de los empleados de Kian Café, Huacho - 2023?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cuál es la relación entre las habilidades técnicas y la toma de decisión de los empleados de Kian Café, Huacho - 2023?

¿Cuál es la relación entre las habilidades conceptuales y la toma de decisión de los empleados de Kian Café, Huacho - 2023?

¿Cuál es la relación entre las habilidades humanas y la toma de decisión de los empleados de Kian Café, Huacho - 2023?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Establecer la relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisión de los empleados de Kian Café, Huacho - 2023

1.3.2. Objetivos específicos

Conocer la relación entre las habilidades técnicas y la toma de decisión de los empleados de Kian Café, Huacho - 2023

Analizar la relación entre las habilidades conceptuales y la toma de decisión de los empleados de Kian Café, Huacho - 2023

Determinar la relación entre las habilidades humanas y la toma de decisión de los empleados de Kian Café, Huacho - 2023

1.4. Justificación de la investigación

Para Fernández *et al.* (2014) una investigación debe tener el suficiente soporte o motivos para poder realizarse, ya que no depende simplemente de los deseos o aspiraciones de

una persona, sino más bien de la relevancia o importancia que este estudio pueda tener y que justifiquen su relevancia y su ejecución.

Es por ello que, según la conveniencia, se justifica la investigación ya que mediante el planteamiento de los conceptos teóricos y descripción de diversas herramientas tanto en para las habilidades gerenciales como para la toma de decisiones, el gerente de la empresa Kían Café S.A.C fue capaz de aplicar estos conocimientos para dirigir de manera eficiente a los colaboradores de su institución.

A nivel social, la presente investigación benefició a los trabajadores de la empresa, así como ayudó al desarrollo de sus habilidades y capacidades, logrando que sean capaces de tomar decisiones propias y evaluar su propio desempeño generando un cambio en la sociedad gracias a la atención plena de clientes, los cuales se sintieron cómodos y apreciados por lo que recomendaron a otros la empresa.

En un nivel práctico, se brindaron alternativas para gestionar de mejor manera las habilidades gerenciales dentro de la organización, así como se brindó una base teórica que pueda orientar a los ejecutivos en su toma de decisiones.

A nivel teórico, se justifica la investigación por que permitió conocer más a fondo el desarrollo de las habilidades gerenciales en la empresa Kían Café S.A.C., las cuales sirvieron de base para la dirección de la empresa, gestión de personal, administración de recursos y permitieron a la gerencia detectar problemas de forma propicia, generando soluciones eficientes, mejorando el clima organizacional de la institución y agilizando las tareas. De la misma forma, la presente investigación permitió conocer la variable de toma de decisiones, la cual evidenció la forma en que los directivos de la empresa estaban evaluando sus alternativas y el impacto que sus decisiones lograron tener dentro de la organización, en el desarrollo de actividades, así como con el entorno en el que se desarrollaban. Por último, el presente trabajo

de investigación buscó servir como fuente de información y conocimiento para investigadores e instituciones que deseen conocer más a profundidad el tema desarrollado.

Según la metodología, la investigación permitió desarrollar conceptos propios basados en el conocimiento de la teoría apoyada por autores de mucha relevancia en el ámbito empresarial, por lo cual, gracias a esta información fue posible establecer la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones, y que dicha información permitió al gerente establecer su propio raciocinio sobre la importancia que conllevan estas variables en su desarrollo diario.

1.5.Delimitación del estudio

- Delimitación geográfica: Distrito de Huacho, provincia de Huaura, departamento de Lima; lugar donde se encuentra ubicada la empresa.
- Delimitación temporal: La investigación se efectuó en el año 2023, teniendo en cuenta que en este periodo se recopilaban los datos necesarios de la unidad de análisis subjetiva.
- Delimitación organizacional: Empresa Kian Café S.A.C.
- Delimitación social: Empleados de la empresa Kian Café S.A.C.

1.6.Viabilidad del estudio

Para Fernández *et al.* (2014), la viabilidad del estudio se basa en que se presenten las condiciones adecuadas para realizar el estudio; ya sea disponibilidad de tiempo, accesibilidad a la información, accesibilidad de recursos y demás situaciones sociales, políticas o económicas, que permitan realizar el estudio de forma realista y sin percances.

Es por ello que:

- **Sobre la viabilidad económica:** se contó con los recursos suficientes para realizar la investigación.

- **Sobre la viabilidad geográfica:** el estudio fue factible gracias a la que la institución se encuentra en la ciudad de residencia del investigador.
- **Sobre la viabilidad de apoyo por parte de la institución:** la realización del estudio fue factible ya que se presentó un acercamiento directo por parte del investigador, así como relaciones laborales que permitieron un libre acceso a la información dentro de la institución.
- **Sobre la viabilidad política:** no se suscitaron problemas o controversias políticas que pudieran afectar el desarrollo de la presente investigación.
- **Sobre la viabilidad temporal:** el tiempo establecido para realizar el estudio fue óptimo y permitió desarrollar todos los aspectos necesarios de la investigación sin contratiempos.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Investigaciones Internacionales

Según Gavilanes (2023) en su investigación titulada “Las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de la avícola San Francisco de la ciudad de Ambato” realizada para obtener el título profesional de Licenciado en Administración de la Universidad Técnica de Ambato. Se identificó que los directivos de la empresa no aplican eficientemente las habilidades gerenciales por lo cual el personal desempeña sus actividades de forma ineficiente. Como objetivo general se busca establecer si existe relación alguna entre las variables “Habilidades Directivas y Desempeño Laboral” del personal que labora en la institución antes mencionada. La investigación es de tipo descriptivo – correlacional, con un diseño cuantitativo. Se estableció como muestra censal de 40 personas y como técnica de recolección de datos, la encuesta. Para el análisis de resultados se empleó el coeficiente de correlación de Spearman, el cual arroja un valor mayor a 0.50, se considera es positiva o altamente positiva. El resultado del análisis muestra que existe una alta relación entre las variables propuestas, ya que se obtuvo un resultado de 0.7 en la mayoría de los indicadores estudiados. Como conclusión se puede establecer que la empresa aplica habilidades directivas que le permiten motivar a los empleados, solucionar problemas y tomar decisiones; así como los empleados logran cumplir sus actividades y adaptarse a los cambios; sin embargo, se propone que la empresa pueda brindar capacitaciones a sus gerentes, para así lograr un desempeño eficiente y mejorar la calidad de trabajo de los empleados.

Según Sánchez (2022) en su trabajo de investigación titulado “Liderazgo y Toma de Decisiones en las Pymes de Manizales”, realizado para optar por el título de Magister en administración de la Universidad Nacional de Colombia. Se identificó que el principal problema de las pymes a día de hoy es que no son tan competitivas como las empresas de

mayor tamaño, por lo que se considera que esto puede ser debido a la ineficiente gestión de los gerentes. En vista de lo antes mencionado se determinó como objetivo general de la investigación el establecer si existe una relación entre el liderazgo y la toma de decisiones de los gerentes de las empresas de Manizales; así mismo se establecieron variables como el estilo racional de toma de decisiones, el estilo evasivo, el estilo de dependencia, el estilo intuitivo y el estilo espontáneo para lograr una medición más acertada de en qué parámetros los directivos se desempeñan mejor. El tipo de investigación es no experimental - correlacional, con un diseño cuantitativo y cualitativo. Como muestra se consideraron a 109 directivos de empresas que brindan servicios. Como instrumento de recolección de datos se consideró a la encuesta mediante la escala de Likert, con un puntaje del 1-5 por pregunta para la variable de toma de decisiones y un puntaje de 0-4 para la variable de liderazgo. Los resultados mostraron que gracias al método de Pearson se evidenció que existe una relación positiva entre la mayoría de estilos de liderazgo y toma de decisiones, destacando con un 0.445 la relación entre el liderazgo motivacional y la toma de decisión racional, a la cual le sigue la relación altamente positiva entre el liderazgo transformacional y los diferentes estilos de toma de decisión. Como conclusión se determina que los directivos deben ser capaces de dinamizar la gestión empresarial, siendo ágiles al tomar decisiones y adaptándose fácilmente a los cambios, razón por la cual se debe poner un mayor enfoque en el liderazgo transformacional.

Según Quintana y Rojas (2019) en su trabajo de investigación titulado “Estudio correlacional entre la inteligencia emocional y toma de decisiones en una muestra de adolescentes de una institución educativa de un municipio de Bolívar” realizado para la Universidad de San Buenaventura. Se identifica que en muchos países de Latinoamérica los jóvenes son víctimas de estigmatización, razón por la cual no poseen un adecuado desarrollo de su inteligencia emocional, lo que muchas veces los lleva a cometer acciones de las que luego se arrepienten. Es por ello que el objetivo general de la investigación plantea el explicar el tipo

de relación que existe entre las dimensiones de la inteligencia emocional, las cuales son la atención emocional, la claridad emocional y la relación emocional con el nivel de toma de decisiones de los jóvenes. La investigación es de tipo no experimental – correlacional, con un diseño cuantitativo. La muestra empleada fue de 100 alumnos. Se uso como técnica de estudio la encuesta con la escala de Likert. Como método de análisis de datos se usó el coeficiente de Pearson. Los resultados mostraron que existe una relación significativa entre la toma de decisión, atención emocional y reparación emocional; gracias al resultado de 0,05, en el caso de la claridad emocional se encontró una baja relación, gracias al resultado de 0,06. Como conclusión se puede decir que aquellos jóvenes que logren identificar sus emociones de forma adecuada y aprendan a reaccionar frente al entorno, serán capaces de tomar mejores decisiones y mejorar su conducta.

Leyva *et al.* (2018) en su trabajo de investigación titulado “Influencia de la Planeación Estratégica y Habilidades Gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes”, realizado para la “Universidad de Sonora de México”. Se presentan como dimensiones de estudio de las habilidades gerenciales, los recursos, la globalización, la planeación estratégica, la administración estratégica y la operación y gestión; de igual forma para la competitividad se considera como dimensión la planeación estratégica. Además, se presenta como objetivo general el determinar si la competitividad empresarial se ve influida por las habilidades gerenciales. El estudio es de tipo mixto, con un diseño cualitativo y cuantitativo – correlacional. La muestra empleada fue de 108 empresas del sector comercio y turismo de la ciudad de Hermosillo, Sonora. Para la recolección de datos se hizo en 2 fases: la primera fue un sistema de discusión abierto y la segunda fue la técnica de encuesta, la cual se realizó en 3 fases: mediante correo electrónico, vía telefónica y entrevista personal, realizada a los expertos en áreas de influencia de las variables, a los cuales se les determina triple hélice (Gobierno, Cámaras y Educación). Como método de procesamiento de la información se utilizó

la escala de Likert de 7 puntos y el método Delphi. Los resultados muestran que los empresarios encuestados de la ciudad de Hermosillo consideran que las habilidades gerenciales influyen significativamente en la competitividad empresarial, gracias al criterio de aceptación de la hipótesis de $p < 0.05$; así como, la planeación estratégica incrementa la competitividad empresarial según el criterio de aceptación de $p < 0.01$. Lo que demuestra que los gerentes deben estar preparados para tomar decisiones estratégicas mediante la identificación y solución de conflictos. Como conclusión: es importante que los directivos de las empresas de la ciudad de Hermosillo sean conscientes del cómo las habilidades gerenciales les permiten generar equipos dinámicos, tomar consciencia sobre la importancia de la gestión de recursos y estar preparados para los cambios; los cuales les permitirán ser competitivos empresarialmente.

Según Maldonado (2016) en su investigación titulada “Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional” realizado para optar por el título profesional de psicóloga industrial- organizacional de la Universidad Rafael Landívar. Establece como problema principal, el desinterés que muestran los directivos de las empresas de esta región por desarrollar las habilidades gerenciales necesarias para llevar a cabo una buena gestión, así como manifiestan un desinterés por el desarrollo organizacional, el cual se ve reflejado en la falta inversión para el personal capacitado que se requiere. Como objetivo general se estableció el determinar si se presenta una relación entre las variables “Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional”. La investigación es de tipo descriptiva – correlacional, con diseño cuantitativo y cualitativo. Se empleó una muestra de 20 directivos de hoteles de la región de Quetzaltenango. Como técnica de recolección de datos se empleó la encuesta con la escala de Likert. Los resultados establecieron que gracias a la difusión de la visión y misión de la empresa, los empleados logran sentirse comprometidos con ella, es por ello que el resultado arrojó que un 65% de los colaboradores han podido conocer estas directrices que forman parte de la planeación estratégica de la empresa; de la misma forma, los gerentes deben potenciar

sus habilidades conceptuales, las cuales permitirán actuar ante cualquier cambio en la estructura organizacional que se esté presentando, por más inesperado que sea, ante esto se demostró que un 65% de los gerentes logran cumplir con este requisito. Como conclusión se determina que las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional están estrechamente relacionados, ya que mediante la aplicación de diversas aptitudes los gerentes son capaces de diagnosticar la situación de la empresa y estar preparados frente a las adversidades que surjan.

2.1.2. Investigaciones Nacionales

Según Cornejo (2022) En su investigación titulada “Habilidades Gerenciales y Toma de Decisiones para la Exportación de Productos de la Empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, 2022” realizada en la empresa Agroindustria Widok S.A.C., se presenta como objetivo principal el determinar de qué manera las habilidades gerenciales influyen sobre la toma de decisiones de exportación. La investigación es de tipo no experimental - correlacional, de diseño cuantitativo, y nos presenta una muestra de 22 trabajadores de la empresa Widok S.A.C.; sobre los cuales se aplicó la encuesta y técnica de cuestionario para la recolección de datos. Estos datos fueron analizados mediante la prueba de Pearson, así como también se usó el software Statal Package for the Social Sciences (SPSS). Como conclusión, gracias al resultado de 0,959 que demuestra un nivel de significancia menor a 0.05, obtenido mediante la prueba de Pearson, se pudo determinar que existe una correlación altamente positiva entre las habilidades gerenciales y toma de decisiones para la exportación de productos de la empresa Agroindustria Widok S.A.C.

Según Figueroa (2021) en su trabajo de investigación titulado “Competencias Gerenciales y Toma de Decisiones de las Importaciones de Productos de la Empresa Aromas del Perú, Lima 2021” menciona como objetivo fundamental el determinar la influencia que podrían tener las competencias gerenciales en la toma de decisiones. El presente estudio es de tipo correlacional – cuantitativa, con un diseño no experimental, ya que no se manipularon las

variables, si no que más bien, según la comprobación de la hipótesis, se buscó determinar una propuesta de solución a la problemática de la empresa. Esta investigación está orientada a analizar una muestra de 27 empleados de la empresa Aromas del Perú, sobre los cuales se aplicó la técnica de encuesta para la recolección de datos, así como, se usó la prueba de Rho de Spearman para el procesamiento de la información y comprobación de la hipótesis; esta prueba demostró que las competencias gerenciales influyen significativamente en la toma de decisiones de la empresa Aromas, gracias al resultado que muestra un nivel de significancia de 0.01 (menor a 0.05).

Según Carreño (2018), en su trabajo de investigación titulado “Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional de los Colaboradores de la Empresa de Limones Peruanos SRL en la ciudad de Piura 2018” se tiene como principal objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. La investigación es de tipo correlacional y cuantitativa, con un diseño no experimental – transversal, mediante el cual solo se analizan las variables, sin interferir de ninguna forma en su ejecución. Así mismo, se tomó una muestra de tipo censal de 40 trabajadores, que abarcaba la totalidad de la población en la institución; sobre los cuales se aplicó como técnica de recolección de datos, la encuesta. A su vez, para el procesamiento de datos se hizo uso de la escala de Likert, la cual permite medir la información en base a 5 niveles: muy en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo, muy de acuerdo. Como conclusión, se comprobó que, si existe relación directa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, gracias a la prueba de Pearson que arrojó un resultado de 0,05 en nivel de significancia.

Según Salazar (2017), en su trabajo de investigación titulado “Habilidades Gerenciales y Toma de Decisiones en la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017”, realizado en la Municipalidad Provincial de Huaraz, tiene como objetivo principal determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones de la

municipalidad de Huaraz. La investigación es de tipo no experimental, con un diseño descriptivo – correlacional y de tipo cuantitativo; aplicada a una muestra de 157 trabajadores de la Municipalidad de Huaraz. Sobre los cuales se aplicó el método de encuesta con técnica de cuestionario para la recolección de datos. De la misma forma se usó la escala de Likert para medir dentro de los 5 niveles de respuesta de los que se compone, el nivel de habilidades gerenciales y toma de decisiones que se presenta en la organización. Como conclusión, se determinó que las habilidades gerenciales de la municipalidad de Huaraz se encuentran en nivel desfavorable con un valor de 49%, así como, el nivel de toma de decisiones se encuentra en un nivel desfavorable de 50%; de la misma forma se pudo determinar que existe una correlación positiva de valor 0.00 (menor al 0.05) de la prueba aplicada, entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones de la Municipalidad de Huaraz.

Según Reyes (2017) en su investigación titulada “Administración Estratégica y Toma de Decisiones en la Empresa Geincos” menciona que su objetivo principal es determinar la relación entre las variables Administración Estratégica y Toma de Decisiones; así mismo, el estudio es de tipo descriptivo – correlacional, con un diseño no experimental y cuantitativo, ya que mediante el análisis estadístico se busca la comprobación de la hipótesis. Es por ello que la muestra recolectada fue de 30 personas, de tipo censal, es decir que se tomó a la totalidad de la población involucrada en las labores empresariales. De la misma forma, se tomó como método de recolección de datos, la encuesta; y como método para el análisis de datos se usó el alfa de Cronbach y el software SPS versión 23. Como conclusión se determinó que mediante el análisis estadístico se obtuvo un resultado de $p= 0.00$ lo que demuestra que existe un alto nivel de significancia en la relación de ambas variables.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Las habilidades

Antes de poder definir qué tipo de habilidades son las que ponen en práctica los ejecutivos dentro de las empresas, primero es necesario definir a las mismas. Según Arroyo (2012), estas se refieren a la capacidad, destreza, conocimiento y demás cuestiones que los seres humanos poseen para lograr afrontar ciertas situaciones con firmeza, en base no solo a sus habilidades técnicas o experiencias previas (habilidades duras) que permiten afrontar problemas en base al conocimiento, sino también a sus habilidades sociales e interpersonales (habilidades blandas) que permiten la conexión con equipos de trabajo, el desarrollo del liderazgo y la identificación del personal con la cultura empresarial.

Hoy en día es fundamental que los nuevos profesionales sean capaces de desarrollar sus habilidades blandas, esto en vista de que normalmente se enfocan en adquirir habilidades técnicas, pero cuando llega el trabajo real muchas veces no saben trabajar bajo presión, con límites de tiempo, con personas de otros ambientes, etc. Es por ello que es tan importante capacitarse, buscar el desarrollo del ámbito psicosocial, incentivar la creatividad y estar dispuesto a asumir responsabilidades de peso; ya que son tareas como estas, las que logran que los nuevos gerentes mantengan su lado humano a pesar de los bastos conocimientos que tengan.

VARIABLE 1: Habilidades Gerenciales

2.2.2. Definiciones

Según Robbins y Coulter (2014), las habilidades gerenciales son aquellas que pueden ser aprendidas, adquiridas y desarrolladas con el fin de producir resultados eficaces, de hecho, la empresa debe reconocer la importancia de desarrollar habilidades gerenciales en sus directivos, razón por la cual, empresas como Dell Inc. han invertido gran cantidad de dinero en campañas de capacitación en este ámbito; gracias a las cuales los directivos aprendieron a

comunicarse más eficazmente, a pensar antes de actuar y a usar sus recursos de mejor manera. Además se menciona que dependiendo el nivel jerárquico en el que se encuentre el gerente, considerara de forma más importante unas habilidades sobre otras, por ejemplo, los gerentes de primera línea consideran altamente importante las habilidades técnicas, ya que gracias a ellas podrán enseñar y guiar al personal en sus actividades, pero incluso ellos reconocen que no es suficiente solo con eso y necesitan además habilidades humanas, las cuales les permiten trabajar de la mano con los colaboradores; así como, las habilidades conceptuales que les permiten conceptualizar y ver el panorama general de la organización, siendo capaces de controlar y proveer lo que pasará.

Para Sánchez (2017), en vista del mundo altamente competitivo en el que se encuentran las empresas, donde los consumidores son aquellos que demandan los productos y escogen al que finalmente consideran les ofrece mejores condiciones ya sea en el precio, la calidad o el servicio; es necesario que las empresas se preocupen en gran medida de que sus gerentes estén capacitados y desarrollen habilidades que les permitan dirigir la empresa exitosamente, crecer en el mercado y posicionarse frente a los competidores; es por ello que el desarrollo de las habilidades en los gerentes les permitirá también motivar a sus subordinados, mejorar el clima organizacional de la empresa y aportar a su comunidad, ya que no verán a los colaboradores como personas inferiores, sino como un capital altamente valioso para la empresa.

Para Katz (1974), el criterio principal para definir las habilidades gerenciales se refiere a que deben ser acciones eficaces que se puedan desarrollar en condiciones cambiantes y que además existen 3 habilidades básicas que se pueden desarrollar y que tendrán mayor o menor importancia dependiendo del nivel de responsabilidad administrativa que se acarree, es decir, que no es igual para un ejecutivo de alto nivel que aplicara en mayor medida las habilidades conceptuales, que para un supervisor de nivel operacional que estará más enfocado en aplicar

habilidades técnicas; ya que ambos ejecutivos participan de forma diferente en la organización, lo que genera que apliquen habilidades que sean más útiles para ellos.

Además, según Drucker (1979), las habilidades, las competencias y la experiencia pueden transferirse a otros, es decir, ser enseñadas, ya que el éxito de una empresa no depende solo de una persona; estas habilidades y competencias se pueden analizar y sistematizar, generando que el gerente pueda mejorar su desempeño en todas las áreas en las que se desenvuelva, así como, adquirir nuevo conocimiento y analizar su propio desempeño en los diferentes niveles organizacionales de la empresa; todo esto se sustenta gracias a que, la gran influencia que tienen los gerentes en las organizaciones y las sociedades donde se desempeñan, exige de ellos un alto nivel de autodisciplina y valores éticos que les permitan tomar decisiones orientadas a la aplicación de sus habilidades.

Según Madrigal (2002) menciona que, para que un directivo sea capaz de guiar a la organización necesita aplicar ciertas habilidades que harán que su actuación marque una diferencia, estas habilidades se pueden clasificar en habilidades técnicas, las cuales se refieren a los conocimientos o experiencia que se tenga sobre un área en específico, las habilidades interpersonales que permiten motivar, liderar e influir en los colaboradores, generando relaciones estrechas y volviendo el trabajo más eficiente, las habilidades sociales que definen las relaciones entre empleados y su convivencia, y por último las habilidades conceptuales que permiten ver a la organización como un todo, tomando en consideración todos los aspectos que influyen en ella; todas estas habilidades deben ir interrelacionadas y es por ello que los gerentes necesitan entender, desarrollar y aplicar estas habilidades, ya que sin la debida atención, es improbable que el gerente pueda aplicar soluciones realistas o saber cómo dirigir la organización.

Dimensiones de las habilidades gerenciales

2.2.3. Habilidades conceptuales

Según Robins y Coulter (2014), son aquellas que usan los directivos para ver la empresa en su totalidad, es decir que buscan pensar más allá de lo que podría ser evidente, considerando situaciones abstractas; gracias a esto, el gerente puede comprender las relaciones que existen entre los empleados de la organización y como la empresa se inserta en el mercado o participa en cierto grupo social. Esta habilidad permite también tomar en cuenta la capacidad de coordinación entre colaboradores e interpretación de los conceptos, haciendo que los gerentes sean capaces de analizar, planificar e incluso predecir lo que pasará en un futuro, teniendo en cuenta los elementos que participan en el presente.

De la misma forma Arroyo (2012), nos dice que una mirada general a la organización nos permite ver las diferentes partes que la componen y su interrelación, de esta forma podemos observar cómo los cambios o decisiones que se tomen en un área afectan a otra; es por ello que esta habilidad es implementada en su mayoría por ejecutivos de la alta dirección.

Así mismo Katz (1974), expresa que gracias a esta habilidad podremos identificar no solo que actividades se realizan en cada área de la organización, si no también, quienes son aquellos que las ejecutan y a quienes afecta; es por ello que para implementar algún cambio, todos los ejecutivos deben reconocer las relaciones que existen entre toda la organización y ponerse de acuerdo para coordinar sus actividades, ya que de no hacerlo, puede generar problemas en vez de soluciones, dificultando el trabajo y desorganizándolo; es así que el gerente debe desarrollar esta habilidad fundamentalmente.

Es por ello que, según Carreño (2018), para desarrollar estas habilidades se debe considerar:

- La responsabilidad
- La puntuación
- La productividad
- La competitividad
- La eficacia
- La eficiencia

2.2.4. Habilidades técnicas

Según Robins y Coulter (2014), estas habilidades se refieren a los conocimientos específicos o experiencia previa del trabajo y área donde se desempeña el gerente, así como todas aquellas capacidades que los gerentes puedan usar en favor de alcanzar los objetivos propuestos por la organización; es gracias a estas habilidades que los gerentes pueden realizar su trabajo de forma eficiente, usando la menor cantidad de recursos y tiempo, pero creando soluciones creativas a los problemas. Además, es importante que cualquier gerente cuente con los conocimientos necesarios para desarrollar el puesto al que fue asignado, ya que de otra forma no podrá guiar a sus subordinados, ni supervisar el trabajo que realicen, por falta de conocimientos.

Para Arroyo (2012), estos conocimientos y destrezas permiten aplicar métodos, procesos y procedimientos novedosos, así como, transmitir ese conocimiento a los subordinados, para enseñarles a desempeñar sus tareas de forma adecuada; este intercambio de información se potencia ya que las empresas están compuestas por equipos multidisciplinarios.

Para Whetten y Cameron (2011) implica no solo el tener conocimientos especializados, si no también ser capaz de analizar la información que se recibe para saber aplicarla al contexto en el que se desarrolla la empresa o de acuerdo a sus exigencias, es por ello que ahora más que nunca todas las personas se preocupan por especializarse académicamente. Además, considera que todo aprendizaje debe aplicarse, es por ello que los ejercicios de aplicación permiten

transferir el aprendizaje adquirido al trabajo real, aunque muchas veces puede ser caótico, debido a que a las personas les cuesta adaptarse a los cambios; estos ejercicios de aplicación se pueden manifestar mediante asesorías o capacitaciones.

Es por ello que, Carreño (2018) considera que es necesario aplicar:

- La comunicación
- La toma de decisiones
- El trabajo en equipo

2.2.5. Habilidades humanas

Según Robins y Coulter (2014), las habilidades humanas consisten en la capacidad de los gerentes de guiar y trabajar con cierto grupo de personas, ya sea de forma individual o grupal; ya que, un buen gerente sabe cómo motivar, guiar y obtener lo mejor de sus colaboradores, aplicando habilidades que le permitirán mejorar su comunicación, sus valores y siendo respetuoso por las opiniones de otros. Es gracias a estas habilidades que los gerentes pueden dirigir de forma eficiente la organización, moviendo al personal en una sola dirección, buscando un único objetivo por el cual todos trabajaran con esfuerzo y no por obligación.

Además, estas habilidades permiten desarrollar el espíritu colaborador del gerente, volviéndose más empático y comprensivo con sus colaboradores y ante las situaciones del entorno; también nos menciona que a través de la motivación, la efectiva dirección del grupo, la inteligencia emocional, la administración del tiempo, el manejo del estrés y el desarrollo de la calidad de vida; es que los gerentes pueden crear conexiones estrechas con los demás miembros de la organización, mejorando así la convivencia y el clima laboral, el cual será un factor altamente determinante en el logro de objetivos, ya que sin un clima organizacional adecuado los trabajadores presentaran desanimo, ineficiencias en sus labores y retrasos. Madrigal (2002)

Para Whetten y Cameron (2011), según un estudio realizado a 968 empresas de los principales sectores industriales de Estados Unidos, los directivos que aplican estas habilidades, son capaces de administrar de forma efectiva a su personal, reduciendo su índice de rotación de personal en más de 7%; así como, generando un índice mayor de ventas y utilidades de aproximadamente 18,641 dólares; es por ello que estas empresas son más exitosas que las que no aplican habilidades gerenciales humanas e incluso pueden incrementar su periodo de vida en el mercado, volviéndose muchas veces líderes de su sector y controlando precios.

Por otro lado, según Carreño (2018) para potenciar esta habilidad se debe desarrollar:

- La Motivación
- El Compromiso
- El sentido de pertenencia
- La sinergia
- El reconocimiento
- La empatía

De la misma forma, Madrigal (2002) consideran que existen otras habilidades gerenciales que son fundamentales para el desarrollo de los gerentes, las cuales serían:

- Las interpersonales: que se refieren a la iniciativa de colaboración de los gerentes para con los grupos de trabajo.
- De innovación
- De prácticas: que se refieren al establecimiento de hábitos e implementación de proyectos.
- Las físicas: referidas a las capacidades físicas de las personas como la salud.
- De liderazgo: referidas a la guía y motivación del personal hacia un objetivo.

Pero para lograr comprender mejor el impacto que tienen estas habilidades sobre los ejecutivos y la organización, primero es necesario definir:

2.2.6. La Organización

Chiavenato (2007) Menciona que la organización es un sistema de actividades coordinadas entre diversas personas, las cuales, gracias a su interacción, comunicación y motivación, podrán desarrollar acciones conjuntas que les permitan alcanzar no solo sus metas personas si no también, el objetivo propuesto por la organización.

Los niveles organizacionales que destaca son:

- **El nivel institucional**

Compuesto por aquellos encargados de tomar decisiones, desarrollar estrategias y darlas a conocer.

- **El nivel intermedio**

Funciona como un intermediario entre el nivel institucional y el nivel operacional, desarrollando acciones estratégicas y planes para que sea posible aplicar las órdenes del nivel superior en el nivel inferior.

- **El nivel operacional**

Es considerado como técnico ya que el personal que se encuentra en esta área esta encargada de ejecutar los procesos, llevar a cabo las actividades asignadas y realizar las programaciones correspondientes.

A su vez se puede conocer que los ejecutivos pueden aplicar 2 tipos de sistemas dentro de las organizaciones, para dirigirla y guiar a los empleados, es aquí que se destacan:

- **Sistema social en las organizaciones**

Mediante los objetivos que se plantean las organizaciones, se busca reducir el tiempo y el esfuerzo empleado, generando cambios en los sistemas sociales y su forma de trabajo.

- **Sistema abierto en las organizaciones**

Se basa en la aplicación de sistemas y competencias para mejorar la organización, es así que se pueden identificar recursos, información o capital como entradas y mediante el sistema se pueden transformar en salidas las cuales servirán como respuesta al entorno.

2.2.7. Las Habilidades directivas desde otra perspectiva

Según Silva, citado en Cornejo (2022), la razón de la importancia de las habilidades gerenciales recae en que estas son los pilares para el desarrollo de las actividades en la organización, así como permiten definir y establecer las relaciones interpersonales, pero además de todo se comparten dentro de la organización. Es por ello que se identifican ciertas características en las habilidades directivas:

- **Es conductual:** nos dice que las experiencias se adquieren mediante la conducta, independientemente de los atributos psicológicos o personalidades de cada persona.
- **Es controlable:** se refiere a que cada persona es capaz de regular su conducta, desarrollando habilidades progresivamente, ya sea que sean innatas o aprendidas.
- **Es desarrollable:** quiere decir que las personas son capaces de mejorar sus habilidades mediante la retroalimentación y la practicidad.
- **Se interrelacionan y sobreponen:** nos dice que los directivos deben lograr la armonización de diversas habilidades para una sola actividad, es decir no enfocarse en emplear una sola, sino más bien hacer uso de su experiencia y amplio rango de aptitudes.
- **Son paradójicas:** en algunos casos para enfrentar un problema se deben emplear habilidades que pueden resultar polarizadas, por ejemplo, no siempre el problema se enfoca solo en el aspecto social, sino que también puede tener que ver con conocimientos técnicos.

2.2.8. Habilidades Transversales

Baquero y Cárdenas (2019), nos menciona que estas habilidades están enfocadas en el manejo personal de emociones y las relaciones sociales que se mantienen con el entorno; es decir aquí se contemplan todas aquellas capacidades, aptitudes, comportamientos y sensaciones que desarrollan las personas y con las cuales se enfrentan a diversas situaciones, así como la forma en la que saben reconocer y respetar los comportamientos y actitudes de los demás. Si se sabe gestionar estas habilidades, resultan altamente beneficiosas para los gerentes, ya que les permite alcanzar ventajas competitivas en los procesos, mediante la comunicación eficaz, el desarrollo de habilidades técnicas, y el compromiso organizacional.

Para Arroyo (2012), es posible diferenciar:

- **La capacidad de accionar:** aquellas aptitudes empresariales imprescindibles en los directivos, como el disciplinar, el mantener la autoridad, y dar iniciativas.
- **Capacidad de comunicación:** se refieren a todas aquellas aptitudes necesarias para mantener relaciones sociales, para hablar y dirigirse a los demás, para saber entender lo que se dice, así como para saber actuar.
- **Capacidad de relación con los clientes y proveedores:** aquellas actitudes que fomentan un buen trato y dialogo con los proveedores y los clientes finales.
- **Capacidad de apoyar:** Actitudes orientadas a impulsar el alcance de metas organizacionales, ya sea mediante la cooperación o motivación.
- **Generación de soluciones:** Todas las aptitudes orientadas a buscar soluciones efectivas dentro de la organización
- **Capacidades fundamentales:** todas las aptitudes que son indispensables para que los gerentes logren guiar a la organización, por ejemplo: la toma de decisiones, el asertividad, las competencias interpersonales, entre otros.

2.2.9. Clasificación de las habilidades gerenciales

Para Madrigal (2002), un directivo no solo necesita de las habilidades técnicas, conceptuales y humanas para lograr sacar adelante a la organización y obtener la eficiencia en sus procesos; si no que a estas se pueden añadir otras habilidades que serán de gran ayuda para el desarrollo empresarial del directivo, aquí se pueden identificar habilidades:

- **Técnica:** referida a los conocimientos en diversas áreas
- **Interpersonal:** donde se es capaz de trabajar en equipo, colaborar y cooperar con otros para alcanzar metas.
- **Social:** se refiere al clima organizacional y la interacción de los individuos
- **Académica:** referida a los procesos analíticos y cognitivos que le permiten al individuo dar juicio o razonar sobre algún tema.
- **Innovadora:** se orienta en el desarrollo de nuevo métodos, involucra a la creatividad para descubrir nuevas ideas.
- **Práctica:** se refiere a la creación de hábitos, los cuales se vuelven una práctica constante.
- **Física:** referida a las capacidades físicas del individuo.
- **La que desarrolla el pensamiento:** donde se potencia el razonamiento y se incrementan los conocimientos.
- **Directiva:** donde se aprende a guiar la organización y se incrementa la coordinación de los grupos de trabajo.
- **Líder:** de las habilidades más difíciles de desarrollar, ya que se debe saber motivar e incentivar al personal para cumplir los objetivos.
- **Empresarial:** donde se busca avanzar hacia nuevos horizontes para crear nuevos proyectos.

Whetten y Cameron (2011) mencionan que, existen 3 campos fundamentales de clasificación para las habilidades gerenciales, los cuales se refieren a las personales, las interpersonales y las grupales; cada una a pesar de tener la esencia más pura de las relaciones sociales, no son sinónimos si no que más bien, en el aspecto “personal”, se refieren a aquellas aptitudes que ayudan a la propia persona a entenderse y a guiarse a sí misma. En el área “interpersonal” se refieren a aquellas aptitudes que permiten a la persona relacionarse y comunicarse con otros, por lo que miden la forma en como el individuo interactúa con otras personas, y permiten evaluar el entorno para generar soluciones a las problemáticas. Por último, en el área “grupal” se refieren a aquellas aptitudes como el liderazgo o el trabajo cooperativo que permiten que un individuo dirija a un grupo de personas y además participe dentro de estos segmentos.

Es por ello que se evidencia que para que un gerente pueda alcanzar la eficacia en la gerencia, más aún al trabajar con grupos sociales, es necesario la interacción de todos aquellos campos de habilidades antes mencionados, ya que mientras más se enfoque un individuo en desarrollar sus habilidades personales, más será capaz de mejorar en su interrelación con las personas y alcanzar las habilidades grupales para gestionar entornos de trabajo.

- **Aspecto personal:** se identifica que dentro de este grupo destacan el:
- **Auto conocerse:** se considera que este es un aspecto fundamental para lograr el manejo del yo interior, ya que permite identificar aquellas fortalezas, debilidades, capacidades y valores personales que rigen el comportamiento humano y las motivaciones; pero esto no es lo único importante o lo que define el “yo personal” si no que va de la mano con la capacidad de “establecer prioridades y objetivos personales” para lograr organizar las actividades y aprender a “gestionar el tiempo”, lo que ayudara en el “manejo del estrés” y permitirá gestionar soluciones efectivas para la vida diaria y empresarial.

- **Manejar el estrés:** el estrés posee una profunda influencia dentro del comportamiento y el estado de ánimo; tanto es así que incluso hoy en día es considerada una enfermedad debido a los efectos que ocasiona. Según Sánchez (2010) se define al estrés como una respuesta fisiológica del cuerpo ante los factores externos o internos a los que se enfrenta, por lo que se generan reacciones y estímulos que se ven intensificados por el sobreesfuerzo de las glándulas, el hipotálamo y el cerebro, los cuales buscan defender al organismo ante las potenciales amenazas. Es así que, se considera que el estrés es una de las enfermedades más peligrosas, pero a la vez incurables, que puede generar problemas de salud graves como la ansiedad, problemas cardiovasculares, problemas inmunológicos e incluso agravar los síntomas de enfermedades persistentes; ya que el estrés está presente incluso en los momentos cotidianos de la vida. Pero a su vez, el estrés afecta enormemente al ámbito laboral, ya que las estadísticas demuestran que más de un millón de trabajadores tiene faltas en su centro laboral debido al estrés, que muchas veces se debe a la sobrecarga de actividades o a los problemas internos entre empleados; también se puede ver que más del 40% de la rotación de empleados se debe al estrés originado por las carencias en las condiciones laborales, los salarios injustos o las experiencias desagradables, y que existe un índice de más del 80% de accidentes laborales que son originados por el estrés laboral, que frecuentemente se originan por la ineficiencia de la empresa en la implementación de planes de control de daños y seguridad en el trabajo.
- **Solucionar problemáticas de forma creativa:** los problemas están presentes en cada momento del día, es por ello que los gerentes deben ser capaces de brindarles solución, ya que muchas veces se enfocan o identifican aquellas problemáticas que son relativamente obvias y se dejan pasar aquellas de mayor complejidad que terminan siendo las que pueden poner fin al progreso de la empresa; es por ello que se busca

también que los directivos sean capaces de brindar alternativas de solución eficientes y novedosas, debido a que la tendencia más primitiva del ser humano lo orienta a escoger como solución lo primero que cruce por su mente, siendo que muchas veces no logra ser la solución más óptima. Es así que, para lograr solucionar un problema, se propone uno de los modelos más comunes; el cual consiste primeramente en definir la problemática, para lo cual es necesario recopilar información, definir las limitaciones y especificar las causas de problema. En segundo lugar, es necesario desarrollar alternativas de solución que permitan al individuo agrupar sus ideas para establecer los posibles pasos de acción a seguir; en tercer lugar es necesario hacer una evaluación de la situación y decidir que alternativa será la más adecuada, teniendo en cuenta los posibles efectos que acarreará; por último es necesario aplicar la solución y evaluar los cambios, ya que esto permitirá dar a conocer los cambios a los miembros de la organización, establecer planes de supervisión y conocer si finalmente el problema tuvo solución.

- **Aspecto interpersonal:** el tener relaciones interpersonales saludables es importante para el desarrollo humano, además de que acarrearán múltiples beneficios no solo en el ámbito emocional, sino que también producen efectos físicos dentro del sistema inmune, incluso existen personas que aplican “terapia de felicidad” en pacientes con cáncer para ayudar a su recuperación. Y es que, el mantener un estado de ánimo positivo, permite que los gerentes se relacionen de mejor manera con sus empleados, que influyan positivamente en su percepción del trabajo, que los empleados puedan concentrarse más en las actividades, que se mejore el ambiente laboral y se esfuercen al máximo por alcanzar los objetivos organizacionales. A pesar de los múltiples beneficios que conlleva esto, a las personas se les hace muchas veces difícil lograr entablar relaciones interpersonales positivas, y es que, no siempre se encuentra esa

predisposición por confiar en otro sin considerar los riesgos, más aún en el ámbito laboral que es tan competitivo y muchas veces la competitividad laboral influye en gran manera en la comunicación y las relaciones interpersonales.

- **Manejar problemáticas:** comúnmente los directivos tienen la creencia de que el carecer de conflictos en el entorno empresarial es bueno, cuando en realidad solo evidencia una falta de atención al entorno que los rodea, y es que esta sensación de falsa seguridad genera que los directivos se conformen con el ahora y no busquen mejorar para alcanzar el futuro deseado; otro factor detonante es que muchos directivos llegan a “pensar de la misma manera” al momento de plantear soluciones, debido al entorno empresarial en el que se encuentran, consideran que la misma técnica empleada por otra persona les será factible en su caso, por lo que se deja de innovar. Es por ello que para lograr manejar las adversidades es necesario también contar con valores como la tolerancia, la paciencia y aptitudes que permitan ello.
- **Motivación de los empleados:** actualmente las empresas están enfocadas en motivar a sus trabajadores para que se sientan satisfechos con el trabajo que realizan, así como para que realicen sus actividades de la mejor manera, es por ello que las empresas buscan conservar a los mejores trabajadores y reafirmar su compromiso con la institución. De esa forma, lo que buscan hoy en día las empresas, son colaboradores leales, que den lo mejor de sí, mejoren la calidad de su servicio y así se evite la rotación de personal. Para lograr la motivación de los empleados se pueden implementar estrategias como los incentivos salariales, el establecer objetivos claros, el reconocimiento de los méritos empresariales, entre otros.
- **Comunicarse para brindar apoyo:** esta se basa en métodos de comunicación que buscan transmitir de forma adecuada, honesta y pasiva las retroalimentaciones entre colaboradores, también se emplea cuando se busca reconocer aspectos negativos de

una persona, con la intención de hacerla mejorar o de corregir ciertas actitudes, lo cual no significa que se desee generar tensiones entre los colaboradores, si no que más bien se busca mantener las relaciones de confianza que previamente existían. Este tipo de comunicación se basa en 8 clasificaciones:

- **Congruencia:** la intención del mensaje es acorde a la manera de pensar del individuo.
- **Descripción:** presenta las actitudes o acciones de forma objetiva, con lo cual se sugieren opciones de solución.
- **Se orienta a la problemática:** presta su atención a la resolución de la problemática más que a la persona involucrada.
- **Validación:** Se orienta a las actitudes que promueven el respeto, la colaboración y el intercambio de ideas.
- **Especificación:** Se evitan las generalizaciones al momento de comunicar, por lo que se pone énfasis en los detalles o acciones específicas que serían un problema.
- **Se conecta:** el mensaje cuenta con un contexto, por lo que se evitan afirmaciones fuera de lugar o sin sentido.
- **Es directa:** se dirigen a los individuos directamente, sin ambigüedades.
- **Se escucha activamente:** en búsqueda de generar un ambiente de empatía y que permita que el individuo se exprese en sus respuestas.
- **Generar poder e influenciar a los demás:** el hacer respetar una posición gerencial no es fácil, más aún cuando el directivo es una persona joven y sin experiencia, lo cual dificulta el transmitir una imagen de autoridad dentro de la organización; es así, que un directivo que puede influir en los demás y establecer sus ideas no es aquel que tiene la mejor idea valga la redundancia si no que más bien, es aquel que logra mediante sus aptitudes y la comunicación efectiva, hacer que los empleados se sientan identificados y motivados a aceptar una nueva propuesta. Es así que se recae en la

importancia del poder para los gerentes, ya que al ser ellos quienes guían a la organización, deben ser sabios para poder dirigir a los grupos humanos y no para buscar intereses personales, ya que de su accionar dependerá la permanencia de la empresa en el mercado.

- **Aspecto grupal:**

- **Delegar y facultar a los demás:** el facultar se refiere a la libertad que otorgan los directivos para que los empleados decidan por ellos mismos como realizar las actividades y potencien su capacidad y responsabilidad, aquí se dejan de lado todas aquellas presiones o incentivos que pueden modificar la conducta del trabajador por lo que se impulsa al empleado a sentirse realmente identificado con el objetivo a alcanzar, de forma que este por su propia voluntad decidirá tomar acción; aunque existe aún un gran dilema sobre si facultar o no en las organizaciones, ya que se sabe que normalmente los trabajadores son productivos cuando se rigen bajo reglamentos, cuando siguen indicaciones claras o cuando están bajo supervisión constante, por lo que decidir facultar puede ser un arma de doble filo, es por ello que es tarea del gerente el analizar al talento humano de la organización para determinar si el facultar es la mejor alternativa. Por su parte, el delegar consiste en la repartición de tareas, que de la misma forma le otorga responsabilidades menores a cada individuo, la diferencia de esto consiste en que, en vista de que 1 sola persona no es capaz de completar una tarea tan ardua como lo es el dirigir una organización, es que busca que el trabajo se realice en equipo, por lo que cada empleado será participe y en conjunto se completara la actividad.

- **Liderar los cambios:** nos dice que los gerentes son aquellos que aplican el liderazgo para guiar a la organización y que este movimiento se da cuando las empresas están en proceso de transformación. Este liderazgo se relaciona con la vivacidad, el

equilibrar las emociones, la comunicación eficaz y el trabajo colectivo; ya que solo los gerentes eficaces buscan mejorar constantemente y cambiar los paradigmas establecidos en aras de lograr nuevas metas.

- **Creación de equipos adecuados:** una empresa no puede funcionar sin equipos de trabajo, los cuales no deben ser seleccionados a lazar, ya que para que obtengan resultados favorables, deben estar compuestos por equipos multidisciplinarios los cuales tengan relaciones de interdependencia, esto garantizará no solo el trabajo en equipo si no también la cooperación, por la cual se lograrán delegar actividades y además se demostrará que como coloquialmente se dice “dos cerebros piensan mejor que uno”, debido a que, al tener distintos puntos de vista se pueden desarrollar estrategias más claras. Es gracias a estas agrupaciones sociales que se promueve la confianza entre los miembros, el reconocimiento del personal y se apoyan a los integrantes para esforzarse aún más. Aquí se identifican 4 fases:
 - **La formación:** en primera instancia cuando se crean los equipos, es necesario que el directivo establezca claramente hacia donde se dirigen los miembros, así como debe fomentar las relaciones de confianza entre los miembros.
 - **La norma:** se da cuando el grupo debe asignar las tareas y los roles de cada integrante, por lo que se establecen las aspiraciones y metas personales, las cuales se alinean gracias al compromiso de los miembros por alcanzar un objetivo común.
 - **La confrontación:** se origina cuando aparecen tensiones entre el equipo, por lo que los miembros se muestran resilientes, es necesario por ello que los directivos establezcan medidas que les hagan ver a los miembros del grupo que todos pueden ceder en algo para alcanzar una meta mayor, así como ayudara a dejar las tensiones de lado, mediante la reevaluación de las prioridades.

- **El desarrollo:** es necesario que los directivos fomenten la innovación y motiven a los miembros a crear nuevas ideas para mejorar el trabajo realizado.

Por otra parte, los directivos pueden ser calificados de acuerdo a los roles que se antepongan a sus valores, su forma de actuar y de decidir; es así como se destaca a la clasificación más aceptada para los roles de los gerentes:

2.2.10. Roles gerenciales de Mintzberg

Según nos dicen Robbins y Coulter (2014), son aquellas expectativas que se tiene sobre las actitudes, capacidades o comportamientos que deben tener los gerentes frente a las situaciones que se puedan suscitar. Es decir, el rol que estas personas encarnan debe reunir ciertos atributos que logren su desempeño eficaz en la organización.

Es por ello que Pacheco *et al.* (2017) mencionan que existen 10 roles que los gerentes pueden adoptar; los cuales se clasifican en:

- **Interpersonales:** están enfocados en las personas y su desarrollo, aquí se destacan:
 - El líder
 - El jefe
 - El enlace que mantiene las relaciones
- **De información:** están enfocados en la recepción y difusión de información, aquí se encuentran:
 - El supervisor de actividades
 - El difusor de información
 - El vocero de las opiniones
- **Decisorios:** están orientados a decidir, destacan:
 - Los empresarios
 - Los mediadores
 - Los que asignan recursos

- Los negociadores

Para Vega, citado en Cornejo (2022), se puede considerar el análisis de las habilidades gerenciales bajo diversos enfoques:

- **Sobre el comunicativo:** se explica que la comunicación está asociada a los procesos cognitivos del ser humano, que le permiten dar a conocer sus emociones, ideas y pensamientos; con lo cual es posible establecer relaciones interpersonales con el entorno. De la misma forma, Chiavenato (2007) conceptualiza a la comunicación como la acción de transmisión de ideas y conceptos a otras personas, es gracias a ello que se logran relacionarse unas con otras ya que, la comunicación se da entre el emisor y el receptor, que buscan dar a conocer un mensaje.
- **Sobre el liderazgo:** para Huerta y Rodríguez (2014), los líderes no nacen si no que se hacen, por lo que dependerá de una serie de factores como las experiencias vividas en la infancia, las habilidades innatas, la formación académica y las experiencias para que una persona pueda considerarse capaz de liderar, más que solo dirigir, y es que, no es lo mismo dirigir que liderar, ya que el líder es capaz posee motivaciones que los vuelven ambiciosos y los vuelven enérgicos para lograr alcanzar sus objetivos; de la misma forma, son capaces de dirigir y motivar a las demás personas, por lo que son responsables en lo que hacen; así mismo, poseen gran seguridad en sí mismos pero sin llegar a ser testarudos y su capacidad de análisis les permite prestar atención a los más pequeños detalles, por lo que motiva sus ansias por capacitarse.
- **Sobre el motivador:** Huerta y Rodríguez (2014) mencionan que, la motivación se refiere a todos aquellos estímulos que impulsan a una persona a realizar una actividad o que, en su defecto, permiten que tenga una predisposición a realizarla. Es por ello que, en el aspecto empresarial, los gerentes deben ser capaces de mantener al personal motivado, para que sea capaz de alcanzar las metas propuestas, es por ello que buscan

implementar nuevas estrategias de motivación que permitan satisfacer las necesidades personales y que encaucen al empleado a esforzarse constantemente por el bienestar empresarial que acarreará su bienestar personal. En vista de la complejidad de este aspecto es que muchos autores han intentado desarrollar teorías para comprender mejor que motivaciones tiene el ser humano, entre ellas se destaca que el ser humano puede tener la necesidad de sentirse importante o valorado en la organización, que puede estar dispuesto a colaborar en el logro de objetivos siempre y cuando sean acordes a sus creencias o valores, o que posean una aversión al trabajo. Estas teorías han ayudado a comprender mejor el accionar humano, pero no han logrado anticiparse a la volatilidad de sus emociones.

- **Sobre el empático:** Miranda (2017) define a la empatía como la capacidad de comprender las emociones, sentimientos y situaciones que vive otra persona; es por ello que se considera que el individuo mediante la observación es capaz de comprender lo que se está suscitando, así como las ideas ajenas, basándose en las experiencias vividas. El sentir empatía es un proceso tanto cognitivo como emocional, debido a que se involucran factores como: la perspectiva sobre el suceso, la imaginación del sentir ajeno, la preocupación y compasión por lo demás, y el malestar que se ocasiona debido a la pena o ansiedad de ver a otra persona de cierta forma.

2.2.11. Estructura piramidal de las habilidades directivas

Según Reh, citado en Vidal y Lama (2019), los directivos que se preocupan por adquirir nuevos conocimientos y aptitudes son aquellos que marcan una diferencia significativa, razón por la cual es necesario que conozcan las diferentes habilidades que pueden adquirir, las cuales vienen dados en 4 niveles:

- **Primer nivel:** Compuesto por las principales habilidades de administración que los gerentes deben poseer, aquí encontramos:

- **Planeación:** consiste en considerar aquellos recursos, fuentes y demás factores que ayudaran a programar y determinar el trabajo a realizar, así como el personal que estará encargado de desempeñar las actividades; este paso es fundamental ya que será el primer paso en el desarrollo de las actividades empresariales.
- **Organización:** consiste en la división y asignación de personal o recursos necesarios para que se cumpla lo establecido anteriormente; es importante que los gerentes sean capaces de realizar una adecuada asignación de tareas ya que esto puede determinar la eficiencia del proceso productivo.
- **Dirección:** el gerente será el encargado de supervisar y orientar los procesos, para asegurarse de que todo se cumpla como se tenía previsto.
- **Control:** aquí se debe realizar un monitoreo e informe de todas las actividades que se desempeñaron, incluyendo a quienes participaron de ellas; esto permitirá tener una referencia precisa sobre el desempeño laboral, así como la dirección de los gerentes, para evaluar puntos débiles y desarrollar estrategias de mejoramiento.
- **Segundo nivel:** Este es un nivel más profundo, en el cual el directivo debe aprender a fortalecer todas aquellas aptitudes que estén orientadas a la gestión humana y el desarrollo de habilidades, aquí se identifican:
 - **La motivación:** la cual consiste en incentivar a los empleados para que logren desempeñar sus actividades de forma adecuada y se esfuercen lo más que puedan por alcanzar objetivos organizacionales, lo cual solo se puede lograr con el compromiso de los empleados.
 - **La capacitación:** se comparten y brindan los conocimientos y habilidades necesarias para que los empleados sean capaces de desarrollar su labor.

- El entrenamiento: los directivos se enfocan en brindarle al trabajador la oportunidad de darse cuenta que aspectos de su propio trabajo debe mejorar, esto los ayudara a maximizar su rendimiento y ser más conscientes de las áreas que pueden fortalecer.
- El fomento de la participación: el gerente debe ser capaz de incentivar a la colaboración de los trabajadores, ya que su participación en la resolución de conflictos será beneficiosa gracias a los diferentes puntos de vista que brinda, así como permitirá generar soluciones creativas y hará que los trabajadores se sientan valorados por la empresa.
- **Tercer nivel:** Es importante fortalecer el desarrollo de los gerentes, no solo en aspectos básicos, sino más bien, ir más allá, buscando la eficiencia empresarial, la cual se logra mediante:
 - La autogestión: la cual se refiere a la forma en la que los gerentes se relacionan con su entorno, el cómo logran hacer frente a las adversidades y como gestionan los diversos aspectos empresariales; aquí se hace especial énfasis en cómo se motivan a ellos mismos para seguir trabajando con esmero.
 - La gestión del tiempo: este aspecto es fundamental ya que un gerente eficiente sabe claramente como invertir su tiempo y priorizar sobre qué actividades hacerlo.
- **Cuarto nivel:** Se considera que esta es de las habilidades más difíciles de desarrollar por parte de los directivos, y no es para menos, si no es que realmente muy pocos logran ser líderes.

Según Madrigal (2002), considera que el liderazgo es una característica innata de los seres humanos, que muchas veces se ve inhibida por factores del entorno, tales como el miedo o la vergüenza, pero menciona también que cualquier persona puede desarrollar esta habilidad, la cual se enfoca en inspirar, guiar e influenciar a las personas para que realicen sus actividades, sin presión de por medio, es decir que

se someten a la guía del líder para alcanzar un objetivo común, por que sienten que es lo correcto.

2.2.12. Pirámide de Maslow

Es gracias a la importancia de la motivación que incluso los empleados pueden determinar la forma en la que trabajan, o si cumplen o no las expectativas del gerente, por ello que se identifican bloques de necesidades que deben ser satisfechas para que el empleado se encuentre motivado.

Según Maslow, citado en Chiavenato (2007), toda persona trabaja gracias a que necesita satisfacer ciertas necesidades en base a la compensación que recibe por su trabajo; si bien es cierto no todos tienen las mismas necesidades, ya que estas varían de acuerdo al estilo de vida e ingresos de cada uno, existe un grupo de necesidades que, al ser primarias, se vuelven indispensable de suplir. Es por ello que se identifican:

- **Las fisiológicas:** son las más básicas y aquellas que dirigen el comportamiento del individuo en medida de que tan satisfechas sean, su importancia radica en que definen la supervivencia de la persona, se pueden distinguir aquí: la necesidad de tener alimento, de descanso, de vestimenta, entre otras.
- **De seguridad:** se refieren a la protección que deben mantener los individuos frente a los peligros del entorno
- **Las sociales:** son aquellas que satisface el individuo al relacionarse con otros, en el caso de los grupos de trabajo se debe garantizar un adecuado ambiente laboral.
- **De autoestima:** están orientadas a la satisfacción personal del individuo y la percepción que los demás tienen sobre él, por lo cual surge la necesidad de aprobación y reconocimiento.
- **De autorrealización:** es aquella que buscan los individuos que ya han satisfecho sus necesidades anteriores o recibido algún estímulo por parte de la organización, en este

último bloque el individuo busca superar su propio trabajo y maximizar su desempeño para sentirse pleno, lo cual es provechoso para la organización.

VARIABLE 2: Toma de Decisiones

2.2.13. Definiciones

Según Madrigal (2002), las decisiones no son más que hechos que parten de una primera opinión, es decir de una hipótesis, que al momento de contrastarse se podrá descubrir el verdadero resultado, además es casi imposible conocer a ciencia cierta el resultado por anticipado que la decisión tendrá; es por ello que el proceso de toma de decisiones empieza siempre con la previsión, es decir anticiparse a los hechos, tratando de visionar las consecuencias de esa decisión, es aquí donde se definen los objetivos, así como se investigan los hechos y se plantea la decisión. Es importante destacar también que las decisiones se ven influidas por el entorno de la organización, es decir las condiciones sociales, políticas o económicas pueden ser un factor de mucha consideración al momento de decidir; es por ello que normalmente se consideran 2 tipos de toma de decisiones, las tradicionales y las modernas, donde cada una considera diversas causas y ayuda al directivo a seleccionar la mejor alternativa.

Ya que en el día a día las personas deben tomar diferentes decisiones en búsqueda de solucionar problemas, emprender acciones nuevas o evaluar situaciones, es que la toma de decisiones se basa en el juicio racional de la persona que la realiza; por ello, los directivos aplican distintas estrategias para decidir que le conviene a la empresa, algunos pueden basarse en su intuición o el análisis. Pero lo que siempre se debe considerar es que las decisiones que se tomen deben ser orientadas a minimizar los riesgos, cubrir todos los temas y estar enfocados en escuchar a los demás. Huerta & Rodríguez (2014)

Según Simón, citado en Bonome (2009), la teoría de la decisión permite considerar a los agentes humanos como los seres racionales encargados de tomar decisiones, es decir

seleccionar entre diversas opciones, aventurándose a obtener distintos resultados, pero sin la seguridad del que hubiera pasado si no hubiera elegido esa opción; es gracias a la racionalidad de los seres humanos que se puede articular la interdisciplinariedad de forma que las diversas disciplinas involucradas en la toma de decisiones pueden interrelacionarse y aclarar el panorama al momento de decidir.

En cambio para Astarloa *et al.* (2008) , la toma de decisiones se basa en 2 aspectos clave: el sentido común y la pasión, ya que la mayoría de directivos se orientan al uso de su intuición al momento de tomar decisiones, esta puede ser acertada o no, pero al final le dará la satisfacción al gerente de que decidió en base a su capacidad y no a las consideraciones de otras personas; es así que los gerentes deben tomar en cuenta siempre sus emociones, las circunstancias, las vacilaciones y la falta de información para poder decidir, así como hacerse cargo de las consecuencias que sus decisiones acarrearán. Es por eso que se dice que la toma de decisiones no es una ciencia exacta, no existen fórmulas o programas que puedan decidir por nosotros, sino más bien, el ser humano debe pensar, planear, elaborar y decidir en base a sus alternativas, aplicando la inteligencia que lo caracteriza para lograr que las equivocaciones de sus decisiones causen el menor impacto posible.

Dimensiones de la Toma de Decisiones

2.2.14. Identificación o selección de problemas:

Según Simon, citado por Bonome (2009), dentro de los 3 pasos que se deben considerar para tomar una decisión acertada, se encuentra la de saber reconocer, detectar y encontrar los problemas de la organización, ya seas desde los más irrelevantes a los más complicados, el gerente debe estar en la capacidad de analizar el entorno y descubrir aquellas falencias que pueden volverse detonantes de no tener solución; es así como también es imperante para ellos, establecer prioridades en cuanto a las decisiones y problemas que se planean resolver, de esta forma se identificarán aquellas que necesitan una atención más próxima, de aquellas que

pueden esperar. Por otro lado, el autor menciona que esta etapa se compone de 3 fases las cuales son: el reconocimiento y el diagnóstico y la decisión.

De la misma forma, para Robbins y Coulter (2014), todas las decisiones que se toman son originadas en base a un problema, es decir aquella diferencia entre la situación actual y la condición esperada que se busca lograr; ya que no habría necesidad de elegir entre alternativas o evaluar ciertas condiciones, si no existieran los problemas. De igual manera, es importante que los gerentes no se sientan confiados en que la identificación de problemas es tan claro como la manifestación de sus síntomas, ya que cada persona tiene un punto de vista diferente, lo que una persona puede considerar un problema, otra puede considerar que no lo es y es esto lo que también marcará la diferencia entre los gerentes eficaces y los que no lo son, debido a que si se da la situación en la que el gerente ni siquiera reconoce el problema, esto podría ser aún más catastrófico que una situación donde se identificó la problemática de manera errónea.

Es por ello que Reyes (2017), menciona que comúnmente a los gerentes se les complica identificar el problema a analizar, esto debido a que los aspectos que particularmente llaman más la atención o son los más visibles, pueden estar relacionados a un problema diferente. Pero es importante que los ejecutivos no desvíen la atención sobre situaciones que aún no afectan o suceden en la empresa; por ejemplo, si al gerente lo mortifica el aumento en el índice de rotación de empleados, debe tener en cuenta que este problema no será de suma importancia a menos que interfiera en el desarrollo de las actividades empresariales; es más, podría incluso suponer una oportunidad de mejora, ya que los empleados que renuncian no están calificados o no rinden de manera eficiente en la organización. Es aquí donde se puede evidenciar de manera más clara, que la identificación de la problemática está siendo opacada por otras situaciones que no serían el factor principal que se debe resolver.

2.2.15. Desarrollo de alternativas:

Según Simon, citado en Bonome (2009), es imperativo el poder desarrollar diversas alternativas de solución ante los problemas para así poder elegir la que mejor se adapte a lo que queremos lograr, es por esta razón que es necesario mirarse a uno mismo y considerar los factores externos, así como las relaciones con otras personas, ya que la recolección de esta información nos permitirá desarrollar los “niveles de aspiración”; es mediante estos niveles que podremos definir lo que podemos llegar a obtener si se toma cierta decisión. Además, es mediante este proceso que podemos recepcionar la mayor cantidad de información, así como la experiencia de los gerentes, lo cual ayudará a tener un panorama más claro al momento de decidir; y permitirá reconocer de forma adecuada las alternativas y discriminar las que se consideran insuficientes. Aquí se distinguen 3 procesos fundamentales a realizar: el usar la creatividad para generar ideas, las limitaciones temporales y la lluvia de ideas.

Para Reyes (2017), el desarrollar diversas soluciones puede resultar sencillo, en caso claro, de que las decisiones que se deban tomar sean programadas o muy evidentes; pero, resulta altamente complicado hacerlo en el caso de las decisiones no programadas o complejas, en las que el gerente debe realizar un estudio exhaustivo de la problemática, así como emplear diversas herramientas cognitivas para ubicar una posible solución; esta situación se agrava si bien el gerente presenta limitación en cuanto a los recursos o el tiempo, lo que dificulta aún más su tarea. Es por ello que un problema importante en el desarrollo de alternativas puede ser que el gerente busque evitar el “esfuerzo” de pensar de más, y decida tomar la primera alternativa que se le cruce, cuestión que en casi todos los casos agrava aún más el problema; es frente a esto pues, que los gerentes deben buscar métodos creativos para el desarrollo de alternativas, en muchos casos es por esto que se aplican las lluvias de ideas, en búsqueda de la consideración otros puntos de vista y diferentes procesos cognitivos.

Por último, Robbins y Coulter (2014) refieren que el gerente debe ser el responsable de listar las diferentes alternativas de solución y analizarlas a profundidad en base a la información obtenida de cada una, es importante también que el gerente pueda aplicar su racionalidad al momento de considerar sus opciones, ya que estas deben ser de alguna manera viables y no algo fantástico que no se pueda aplicar en la realidad empresarial; un método bastante común para discernir las posibles soluciones que se necesitan es el método de la ponderación, de forma que se puedan organizar las opciones por orden de eficiencia, logrando obtener así, el mayor valor para la primera alternativa y el menor valor para la última; es gracias a este proceso que se pueden identificar y descartar de forma rápida y efectiva las opciones inviables.

2.2.16. Elegir o seleccionar la más conveniente:

Aquí, Bonome (2009) nos dice que consiste en evaluar las diversas alternativas y decidir sobre cuál es la más efectiva, para lograr ejecutarla dentro de la organización; es así que se considera una elección exitosa cuando la opción logra no solo dar solución al problema, si no también reúne todas las limitaciones y satisface los “niveles de aspiración” del individuo que las aplica.

Además, Robbins y Coulter (2014) explican que si bien, ya se cuentan con diversas alternativas de solución propuestas, el proceso debe continuarse y finalizar con la elección de la alternativa que mejor solucione el problema o se adapte al entorno empresarial; es decir, aquella que mediante el método de la ponderación logre obtener un valor más elevado que las demás; en el caso de que 2 alternativas obtengan el mismo valor de ponderación, será responsabilidad del gerente discernir entre la opción más factible y beneficiosa. Es gracias a esta selección que la propuesta podrá ser puesta en práctica y se podrán evaluar sus resultados; claramente es indispensable dar a conocer esta decisión final a la organización y todo el personal involucrado para evitar confusiones. Además, si el mismo gerente participa en la

implementación de esta nueva decisión, el trabajo se verá respaldado en gran medida y será posible también reevaluar el entorno para identificar los cambios que surjan posteriormente.

Por otro lado, Madrigal (2002) considera que el encargado de decidir debe siempre considerar los pros y contras de cada alternativa, así como considerar elementos cuantitativos tales como los recursos de la organización, los costos de producción o venta, los resultados esperados, los indicadores financieros o los plazos establecidos. Es gracias a esto que las decisiones logran volverse de calidad, ya que están basadas en información objetiva y son respaldadas por experiencias comprobadas; lo que garantiza la efectividad de la decisión; además, es imprescindible considerar una alternativa de contingencia que apalee los resultados obtenidos, esto en el caso de que la primera opción no muestre los resultados esperados.

Es por esto que para Reyes (2017), existen 3 procesos que se deben realizar aquí: el evaluar las alternativas propuestas, elegir la que mejor se adapte a la situación y buscar minimizar los riesgos de la decisión.

2.2.17. Tipos de decisiones

Al momento de tomar una decisión siempre es importante que el encargado logre identificar por que se originó este problema o de donde deriva, ya que gracias a esta información se podrá conocer de forma más precisa si nos estamos enfrentando a algo muy complicado o por el contrario, a algo más simple.

Programadas:

Según Robins y Coulter (2014), son aquellas que forman parte de un esquema tradicional, es decir que el problema es ampliamente conocido, por lo que, la información sobre el mismo es abundante y el procedimiento para decidir se vuelve más sencillo. Normalmente se puede observar este tipo de decisión cuando se realizan procesos estandarizados o que pertenecen a la gestión del día a día de la empresa; por lo que la toma de decisión se vuelve algo rutinario, perdiéndose incluso la concepción de “considerar diversas alternativas”, ya que

el proceso a seguir es más que claro, por lo que no hay que hacer ningún esfuerzo adicional. Este tipo de decisiones se presenta por ejemplo cuando en un restaurante un cliente hace un reclamo por el platillo que recibe, en este caso, los empleados saben cómo proceder ya que se considera que esto pasa “frecuentemente”, es por ello que como solución pueden cambiar el platillo por otro y ofrecer una disculpa, lo que es algo monótono en la labor empresarial.

Se pueden identificar 3 tipos:

- **El proceder:** esto se refiere a la secuencia de pasos que se debe seguir en caso suceda el problema, es decir que el objetivo principal es definir el problema, por lo cual el procedimiento quedara establecido y solo deberán ejecutarse.
- **El reglamento:** aquí se refieren a un proceso formal que involucra la documentación necesaria para establecer explícitamente lo que se debe o no hacer en esas situaciones; este sistema es usado mayormente por que, al ser reglas claras, resultan más fáciles de acatar.
- **La política:** este es un tipo más general de decisión, ya que las políticas dan un panorama general del cómo se debería proceder, por lo que permiten la interpretación de quien lo lee, he aquí donde se hace visible la diferencia entre gerentes eficaces o ineficientes, ya que su proceder dependerá de la interpretación que le den a las políticas de la empresa.

No programadas:

Según Robins y Coulter (2014), se refieren a aquellas situaciones que son más complejas y de las cuales no se posee un panorama claro o mucha información; en estos casos, los gerentes deben considerar diversos factores para tomar una decisión adecuada. Un ejemplo de este tipo de decisión seria en caso de que la empresa desee abrir una nueva sede, lo cual no es una decisión que se deba tomar a la ligera. Es debido a su complejidad que este proceso lo

realizan normalmente los niveles superiores de la organización, ya que, al ser decisiones nuevas, no cuentan con una guía a seguir.

2.2.18. Estilos de toma de decisiones

Para lograr decidir es indispensable tener acceso a la información necesaria, ya sea que nos enfrentemos a un problema con el personal o algún cliente, es necesario conocer todos los factores que se vieron involucrados en la problemática, ya que solo así se podrá ejercer alguno de los 2 estilos de pensamiento para llegar a una decisión, estos estilos se refieren al:

- **Pensamiento lineal:**

Según Huerta y Rodríguez (2014), es aquel que usa fuentes de información secundarias, es decir aquellas que ya existen previamente y que fueron desarrolladas por otros autores; es así que, esta información se analiza mediante el raciocinio para llegar a una conclusión propia.

- **Pensamiento no lineal:**

Según Huerta y Rodríguez (2014), se refiere a aquel que desarrolla fuentes de información propias, es decir, de la misma empresa, obteniendo más precisión en cuanto al tema que se desarrolla, aunque normalmente en este tipo de pensamiento se utiliza la intuición, los estímulos sensoriales, entre otros factores subjetivos.

2.2.19. Factores que intervienen en la toma de decisión

Nos dice Simon, citado en Bonome (2009), que el proceso de toma de decisiones se basa en los procesos cognitivos que se realizan en la mente humana, y que, además, el individuo es capaz de usar el raciocinio como medio de resolución de controversias; es así que se pone en evidencia que el tomar una decisión no se basa simplemente en procesos mecánicos; por lo que Simon reconoce que existen factores que intervienen en este proceso:

- **Nivel de aspiración:** Se trate del momento en el que el individuo establece sus aspiraciones y a donde quiere llegar, basándose en un enfoque interno y externo, es decir considerando su situación actual y la de sus competidores.

- **La expectativa:** Donde conviene ajustar el propósito fijado con un enfoque más realista, por lo cual el individuo empezara a regular su conducta en base a lo que quiere alcanzar, razón por la cual las expectativas darán una idea más clara sobre el nivel de satisfacción que dará el resolver problemas que se presenten al tratar de alcanzar los objetivos deseados.
- **Atención centrada en lo importante:** El individuo debe recolectar información importante sobre el problema que enfrenta, discriminando los cuestionamientos que sean irrelevantes para la resolución del conflicto.
- **El conocimiento:** se refiere a la experiencia que se obtiene al enfrentar la problemática múltiples veces, gracias a la cual se podrá desarrollar una “racionalidad adaptativa” que permitirá resolver problemas en base a la intuición, de forma ágil y efectiva.
- **La complejidad:** De las situaciones que enfrentan los gerentes, al no presentarse siempre problemáticas sencillas o que sean usuales, se debe investigar a profundidad el tema.

2.2.20. Condiciones para tomar una decisión

Según Robins y Coulter (2014) se presentan 3 tipos:

- **Certidumbre:** Se refiere al momento en el que el directivo a previsto todos los posibles resultados que desencadenara su decisión, es por ello que se considera que este es el momento más óptimo para decidir, cuando se tiene conocimiento de todo.
- **Riesgo:** Normalmente se presentan situaciones de riesgo en las que el directivo no posee información de primera mano sobre el problema, aunque es posible apoyarse en fuentes externas sobre otras empresas que hayan enfrentado la misma situación; es gracias a esta información que el directivo podrá prever lo que sucederá.

- **Incertidumbre:** Se da en el caso de que la problemática sea completamente nueva, además el individuo muchas veces decide en base a la calidad de la alternativa, mas no en el impacto de la consecuencia; en estos casos solo se debe orientar hacia el análisis de la escasa información disponible y la consideración personal del directivo; aquí se pueden distinguir distintas opciones al decidir:
 - Maximáx: Se decide para maximizar la recompensa
 - Maximín: Se decide para obtener la mínima recompensa
 - Minimáx: Se decide para tener la mínima perdida

2.2.21. Enfoque para la toma de decisiones

Según Robins y Coulter (2014), a pesar de que existen decisiones más fáciles que otras, es necesario que todas pasen un análisis, por lo cual el gerente debe considerar bajo que enfoque tomara su decisión:

- **La Racionalidad:** Se basa en un enfoque perfeccionista que nos dice que el tomador de decisiones es lógico y racional, son permitir subjetividades, por lo cual el problema que enfrenta es claro y preciso; además de que se busca maximizar las recompensas con la decisión tomada. (Vidal & Lama, 2019)
- **Racionalidad Limitada:** Nos dice que los directivos competentes son aquellos que toman decisiones lógicas, en base a la información obtenida, pero están limitados por su capacidad de análisis de la información, ya que los humanos no podemos conocer todos los temas del mundo; es esta razón por la cual se generan una solución, pero esta no logra maximizar la recompensa, a pesar de que resuelve el problema. (Robins & Coulter, 2014)
- **Intensificar el compromiso:** Se considera que el individuo se enfrasca en tomar una decisión por más incongruente o impertinente que esta pueda ser, a pesar de todos los indicios que muestran la alta probabilidad de fracaso. (Robins & Coulter, 2014)

- **La Intuición:** se refiere a que el decidor se oriente en su sentido común, experiencias e instinto para decidir, sin necesidad de hacer un análisis racional profundo de la situación; esto normalmente se da cuando el problema sucede constantemente (Astarloa et al., 2008).

2.2.22. Método Proact para tomar decisiones

Huerta y Rodríguez (2014) establecieron un método para tomar decisiones basado en 5 consideraciones:

- **El problema:** Es indispensable que los gerentes hoy en día sean capaces de establecer el problema a resolver de forma novedosa, sin enfrascarse en lo tradicional o lo que “siempre se hace” ya que eso limita los procedimientos de acción.
- **El objetivo:** Consiste en lo que se quiere obtener, el objetivo definirá la decisión, ya que estas se toman con el fin de alcanzar objetivos, además de que guían los recursos, tiempo y esfuerzo empleados en su ejecución.
- **La alternativa:** Es donde se enfoca la acción de decidir, ya que se presenta una variedad de opciones para solucionar el problema; aquí normalmente se comete la equivocación de decidir lo que “siempre funciona” o “elegir por descarte”, en algunos casos se elige la primera alternativa por no hacer un esfuerzo adicional en analizar las demás.
- **La consecuencia:** Es necesario comprender las consecuencias que podría acarrear el implementar una decisión, es por ello que se deben comparar los beneficios y problemas de cada alternativa; aunque hay estrategias que ayudan a conocer las consecuencias como: la prueba antes de la implementación, el uso de herramientas de medida y el conocer la opinión de expertos.

- **La transacción:** Las decisiones no siempre pueden satisfacer el objetivo en su totalidad, por eso muchas veces es necesario sacrificar alguna característica o beneficio, a cambio de implementar cierta decisión.

2.2.23. Proceso para tomar decisiones

Primer Paso: Identificar la problemática

El problema es la situación que aqueja a la organización y separa la realidad actual de la deseada, es decir nos impide llegar a donde queremos. Es por ello que resulta de vital importancia que los encargados sean capaces de reconocer los problemas reales, además de si son actuales o antiguos que no obtuvieron solución previamente. (Huerta & Rodríguez, 2014)

Segundo Paso: Identificar el criterio para decidir

Se refiere a todas aquellas condiciones que influyen en la toma de decisiones y sirven como guiar para aclarar las ideas y seleccionar la mejor alternativa. (Robins & Coulter, 2014)

Tercer Paso: Ponderar los criterios

Es necesario clasificar las alternativas de acuerdo al conocimiento y la experiencia del gerente, según el orden de prioridad que están tienen frente al problema, desde la más importante en primera posición hasta la menos funcional; esta clasificación no determina ni establece la decisión final. (Madrigal, 2002)

Cuarto Paso: Generar alternativas

Es necesario listar todas las posibles alternativas, incluso las que sean más descabelladas, ya que en esta etapa aún no se selecciona ninguna opción. (Robins & Coulter, 2014)

Quinto Paso: Analizar las alternativas

Es necesario considerar los beneficios y deficiencias de cada opción, así como aspectos cuantitativos y cualitativos que nos ayudaran a definir si la opción propuesta lograra alcanzar el objetivo fijado; ya que en este paso se analizan las opciones en base a la ponderación que se

le dio a cada una, lo que ayudara al gerente a definir cuál es la mejor alternativa. (Robins & Coulter, 2014)

Sexto Paso: Elección de alternativas

Consiste en seleccionar la opción que obtuvo un mayor puntaje luego del análisis o la que resulte más cercana al alcance del objetivo. (Huerta & Rodríguez, 2014)

Séptimo Paso: Implementación de alternativas

El gerente debe hacer de conocimiento la decisión tomada, a quienes se verán afectados por ella, es decir el personal que estará involucrado en esa área, ya que es de esta forma como lograra su compromiso para con la causa y hará que el aplicar la decisión sea más efectivo. (Robins & Coulter, 2014)

Octavo Paso: Evaluar la decisión

Luego de implementar la decisión es necesario que se realice un control sobre los procedimientos para comprobar si existieron modificaciones o si se solucionó el problema planteado en un inicio, ya que, de no ser así, el encargado deberá volver a analizar la problemática y determinar el error que se cometió en el proceso de decisión. (Robins & Coulter, 2014)

2.2.24. Etapas para resolver las adversidades

Astarloa *et al.* (2008) nos proponen un modelo de 5 etapas en las que se pueden identificar y resolver los conflictos:

- **Mantener una actitud positiva frente al problema:** para resolver un problema no solo se necesita contar con la información o tener al mejor equipo de trabajo, sino que es responsabilidad del gerente asumir la toma de decisiones y mantener una actitud positiva para lograr resolver las problemáticas, ya que, sin ello, no importa las estrategias que se implementen si no se tiene confianza en el proceso o la capacidad de resolución de conflictos, nada funcionara.

- **Establecer concretamente el problema:** antes de tomar cualquier decisión es imprescindible, conocer a fondo a que se enfrenta el ejecutivo, ya que, sin ello, es como andar en un bote sin salvavidas; debido a que cualquier estrategia que se implemente estará destinada al fracaso porque no está orientada a resolver algo concreto.
- **Establecer las opciones de solución:** los ejecutivos hoy más que nunca están llamados a crear soluciones creativas a los problemas, debido a que el entorno empresarial es cambiante, se necesitan personas que sean capaces de formular soluciones innovadoras que muchas veces pueden parecer poco ortodoxas.
- **Evaluar las alternativas:** sin importar que tan descabellada pueda parecer una idea, es necesario considerarla; esto es mencionado ya que en el ámbito empresarial muchas veces los ejecutivos se dejan guiar por estructuras organizacionales, modelos de toma de decisión o concepciones rígidas que les plantean una forma de decidir sin concepción de variaciones; es por ello que los directivos deben ser capaces de generar ideas novedosas sin descartarlas en primera instancia por considerarse “fuera del marco”.
- **Aplicar la opción adecuada:** una vez que se ha analizado las opciones y se ha decidido cual es la más viable para resolver el problema, es necesario que el ejecutivo sea capaz de aplicarla sin vacilaciones, claro está que se deben considerar las consecuencias y beneficios previamente, pero es tarea del gerente el decidir al final y ser valiente para aplicar la decisión.
- **Evaluar los efectos:** es importante que los ejecutivos estén atentos a las variaciones y cambios que puedan surgir luego de aplicar una decisión, debido a que el entorno cambia constantemente, no se puede esperar que la misma solución aplicada 1 mes antes funcione ahora o que aun si es la misma tenga el mismo efecto actualmente.

2.2.25. El ser ético al decidir

Whetten y Cameron (2011) nos mencionan que, cuando aparecen problemáticas que resolver, el ser humano empieza un proceso cognitivo de procesamiento de información, pero no solo ello, sino que también se basa en sus valores, experiencias y ética para lograr sintetizar una conclusión y resolver el problema; es en vista de ello que ahora más que nunca las personas deben aplicar la ética en sus procesos de toma de decisión, ya que se han conocido infinidad de casos en los que se antepone el egoísmo, la avaricia, los intereses monetarios u objetivos empresariales a los valores y creencias personales, gracias a lo cual se ha ido proyectando una imagen deshonestas de los directivos, que muchas veces aplican estrategias cuestionables con tal de cumplir las metas de la organización, incluso llegando a lo ilegal en ciertos casos. Es en vista de este panorama, que se han desarrollado códigos de ética para que los directivos sean capaces de decidir basándose en su nivel de ética y valores; es por ello que se plantea existen algunos estándares para tomar decisiones éticas:

- **El estudio de titulares:** propone que el directivo considere las consecuencias de sus acciones, apelando a un sentido moral de la vergüenza, es decir, como se sentiría el individuo si sus decisiones fueran expuestas públicamente o si tuvieran que ser mencionadas frente a los asociados de la empresa.
- **El estudio de la regla de oro:** aquí se apela a la empatía del individuo en el sentido de que se plantea como se sentiría si otra persona repitiera sus acciones o lo tratara de la misma manera.
- **El estudio liberal y que dignifica:** presenta un dilema moral basándose en la consideración por los demás, es decir, si las actitudes de una persona respetan los derechos de la otra o si permiten que el individuo se desarrolle en el entorno.
- **El estudio de igualdad:** se propone aquí el respeto por los demás y la consideración por su situación actual, en el sentido de que el ejecutivo debe pensar si sus acciones

repercutirán de forma negativa en las minorías de la organización, como los operadores; y si sus decisiones son capaces de cambiar en algo la posición en la que se encuentran.

- **El estudio de beneficios personales:** permite que el ejecutivo considere si sus motivaciones al momento de decidir son de índole personal o si se busca algún beneficio o ganancia personal con la decisión.
- **El estudio de congruencia:** este enfoque se basa en la ética personal y el sentido común, ya que considera si las decisiones del ejecutivo están alineadas a sus valores y creencias personales o si por el contrario se desvían de ellas e incurren en una violación de las políticas de ética de la empresa.
- **El estudio de costo y beneficio:** establece que el directivo debe considerar antes de decidir, las repercusiones de sus decisiones y a quienes afecta; gracias a ello se pueden analizar diversas alternativas de solución, que permitan seleccionar la que más mitigue los efectos adversos para los trabajadores.
- **El estudio de la consciencia:** este se basa en principios morales del ser humano, por lo cual el individuo debe considerar si sus decisiones le permitirán vivir “tranquilo con su consciencia” aun si nadie más conoce sobre ellas.

2.2.26. El estilo cognoscitivo

Según Whetten y Cameron (2011) este tipo de pensamiento se basa en la concepción de que el ser humano es capaz de receptionar, seleccionar e interpretar la información que considere relevante a pesar de estar recibiendo constantemente estímulos o información nueva al mismo tiempo; es así que este estilo se basa en 2 principios:

- El cómo se recauda la información
- El cómo se procesa y decide actuar en base a la información obtenida

Es en vista de que este estilo no es inherente del ser humano, si no que más bien se va adaptando a sus procesos de aprendizaje y experiencias, que existen 3 dimensiones en las cuales se basan los directivos para tomar decisiones:

- **De conocimiento:** aquí se encuentran aquellos individuos que toman decisiones de forma racional y objetiva, basados en la información real y validada, por lo que no admiten subjetividades y prefieren tomar decisiones cuidadosas, sin apresurarse. Este tipo de personas son ideales para presentar argumentos en conferencias o reportes, pero carecen de habilidades sociales que les permitan tomar decisiones rápidas y considerar la volatilidad de los hechos.
- **De planeación:** los individuos aquí tienden a seguir estructuras fijas y a organizar sus actividades con anticipación, por lo que no les gustan los cambios de última hora y prefieren contar con toda la información para decidir de forma lógica; además de ello presentan resistencia a los cambios debido a que tienen a ser organizados en todas sus áreas, la desventaja es que llega un punto en que sus decisiones se vuelven predecibles.
- **De creatividad:** las personas aquí se encuentran fuera de los lineamientos convencionales y prefieren no seguir las reglas, ya que sienten que limitan su capacidad; estas personas además, suelen responder rápido a las decisiones debido a que son innovadores y sus habilidades sociales les permiten conectar con los demás para considerar nuevos enfoques e ideas; la desventaja es que pueden llegar a ser impulsivos y su entusiasmo puede hacer que tomen decisiones sin considerar toda la información disponible.

2.3. Definición de términos básicos

Aptitud: Se refiere a la capacidad o predisposición de los seres humanos por desempeñarse en alguna actividad. (Pérez & Merino, 2008)

Gerente: Según Robins y Coulter (2014), es aquel encargado de la gestión de personas y dirección de la organización, es por ello que su labor no es el cumplir metas personales, sino más bien apoyar y ayudar a los colaboradores para alcanzar en conjunto los objetivos organizacionales. Es así que podemos destacar la importancia de los directivos, que son aquellos que encabezan la organización frente al complicado entorno en el que se desarrollan.

Habilidades Gerenciales: Se refieren a todas las habilidades aprendidas que ayudaran a dirigir eficientemente la organización, aplicando el liderazgo. (Latam, 2021)

Objetivo: Es la meta que se establece en las organizaciones, es así que sirve de motivación para ejecutar sus acciones. (Editorial, 2021)

Organización: Agrupación de individuos que desean cumplir sus metas. (Pérez & Merino, 2008)

Toma de Decisiones: Se refiere a la acción de seleccionar o establecer juicio entre varias opciones. (Pérez & Gardey, 2010)

2.4. Hipótesis de investigación

2.4.1. Hipótesis general

Las Habilidades Gerenciales se relacionan con la Toma de Decisión de los empleados de Kian Café, Huacho - 2023

2.4.2. Hipótesis específicas

Las habilidades técnicas se relacionan con la toma de decisión de los empleados de Kian Café, Huacho - 2023

Las habilidades conceptuales se relacionan con la toma de decisión de los empleados de Kian Café, Huacho - 2023

Las habilidades humanas se relacionan con la toma de decisión de los empleados de Kian Café, Huacho - 2023

2.5. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES
HABILIDADES GERENCIALES	Estas habilidades proporcionan a los gerentes las herramientas necesarias para administrar la organización de forma eficaz, así como garantizan que todas sus unidades desarrollen sus actividades de forma adecuada, logrando contribuir a la sociedad y minimizando los riesgos. (Robins & Coulter, 2014)	HABILIDADES TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación • La toma de decisiones • El trabajo en equipo
		HABILIDADES CONCEPTUALES	<ul style="list-style-type: none"> • La responsabilidad • La puntuación • La productividad • La competitividad • La eficacia • La eficiencia
		HABILIDADES HUMANAS	<ul style="list-style-type: none"> • La motivación • El compromiso • El sentido de pertenencia • La sinergia • El reconocimiento • La empatía
TOMA DE DECISIONES	Una de las necesidades principales del ser humano es tomar decisiones, las cuales se evalúan en base a las condiciones del entorno, los medios disponibles o la necesidad a satisfacer. (Bonome, 2009)	IDENTIFICACION O SELECCIÓN DE PROBLEMAS	<ul style="list-style-type: none"> • El reconocimiento • El diagnostico • La decisión
		DESARROLLO DE ALTERNATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> • Usar la creatividad para generar ideas • Limitaciones temporales • La lluvia de ideas
		ELEGIR LA QUE MEJOR SE ADAPTE	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las alternativas propuestas • Elegir la que mejor se adapte • Buscar minimizar los riesgos de la decisión

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III. METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

La forma de investigación considera un enfoque aplicado ya que mediante el análisis de fuentes teóricas se podrán adquirir los conocimientos necesarios para generar y aplicar soluciones a la problemática actual que se enfrenta (Arias *et al.*, 2022). Es por ello que se considera que, mediante la evaluación de los conceptos sobre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones, se podrán desarrollar estrategias innovadoras para la dirección de la empresa, tomando en consideración el talento humano y mejorando el *performance* que recibe el consumidor.

El nivel de investigación considera un enfoque correlacional debido a que se tiene como propósito el determinar la relación que habrá entre ambas variables consideradas previamente en el estudio. Respecto a ello, Tamayo (2003) nos dice que en este tipo de investigaciones se pretende demostrar la existencia de factores concomitantes entre las variables analizadas, lo cual se garantiza mediante el análisis estadístico de los resultados de correlación, tal es así que nos permitirá analizar a profundidad las características de la situación problemática e incluso los factores de causalidad que lo originan.

El diseño es no experimental ya que no se realiza una manipulación o modificación sobre las variables, si no que más bien, se observan los fenómenos tal y como suceden, y de naturaleza transversal debido a que para obtener la información se realizó la recopilación de datos por única vez; al respecto Hernández *et al.* (2014) mencionan que al realizar una investigación no experimental se suprime la subjetividad del investigador al analizar una problemática, por lo que se abstiene de crear realidades en base a la información recopilada; si no que más bien se observa la realidad de manera objetiva.

El enfoque de la investigación es cuantitativo ya que se basa en el seguimiento secuencial de un proceso de definición del problema, establecimiento de objetivos,

investigación de bases teóricas y definición de hipótesis; las cuales deben ser probadas, mediante la medición numérica de los indicadores. Según comentan Arias *et al.* (2022); este tipo de investigación se basa en métodos observatorios que permiten recolectar información, incluso en algunos casos tomando como instrumento al cuestionario, por lo que posteriormente la información recolectada podrá ser procesada estadísticamente para emitir una conclusión al respecto.

3.2. Población muestra

3.2.1. Población

Sobre el presente, Arias *et al.* (2022) comentan que en la población se agrupa a los individuos gracias a características comunes que posean o el propósito del estudio, por lo que es importante mencionar que la población está conformada por la totalidad de individuos y que estará delimitada dentro de las percepciones del investigador ya que puede existir una población finita remarcada por cierta cantidad de personas, como puede haber también una población infinita donde no se conoce con exactitud la cantidad de personas a evaluar. Es por ello que en el presente estudio se consideró como el universo a los 17 trabajadores de la empresa Kian Café S.A.C., ubicado en la ciudad de Huacho, Huaura; de los diferentes horarios laborales, ya sea en el turno mañana de 08:00 am a 12:00 pm, turno tarde de 12:00 pm a 04:00 pm o turno noche de 06:00 pm a 10:00 pm, y que laboran en la organización durante el año 2023.

3.2.2. Muestra

Arias *et al.* (2022) nos dicen que para definir la muestra con la cual se debe trabajar, es necesario aplicar ciertas técnicas que nos permitirán extraer esta cantidad específica de personas de la población, para ello existen diferentes técnicas de muestreo entre las cuales destacan el muestreo probabilístico donde se aplican formulas estadísticas, comúnmente este método es implementado cuando se manejan poblaciones de gran cantidad de personas. Pero

en el caso de que la población este compuesta por un número reducido de individuos, se considera que no es necesario aplicar una técnica de muestreo por lo que más bien se considera a la muestra como censal que según Ramirez, referenciado en Aranciaga (2014) nos dice que este tipo de muestra es aquella que contiene a todos los individuos dentro de la población, por lo que posee una triple identidad de universalidad, poblacionalidad y muestreo. Es así que, tomando en consideración las condiciones de trabajo de la institución, se decidió tomar una muestra censal, que abarca la totalidad de la población en la institución.

3.3. Técnica de recolección de datos

3.3.1. La encuesta

En vista de la naturaleza de la investigación, se consideró pertinente delimitar un método de recolección de datos que permita establecer la correlacionalidad de las variables, es por ello que los datos recolectados deben realizarse a través del cuestionario de preguntas, ya que este método nos propondrá un enfoque más amplio sobre el estudio y a su vez nos permitirá aplicar una mayor rigurosidad sobre la comprobación de hipótesis.

Al respecto Sierra (2001) nos dice que la encuesta es aquel método mediante el cual se puede mediante un interrogatorio, obtener los datos necesarios de un grupo de interés, basándose en aspectos sociológicos que lo caracterizan; es así que permite traducir los aspectos subjetivos de la percepción humana, en información factible sobre una amplitud de cuestionamientos.

3.3.2. Instrumento de recolección de datos

El cuestionario de preguntas es aquel que agrupara al conjunto de preguntas planteadas para la medición de las variables Habilidades Gerenciales y la Toma de decisiones, es por ello que tomando en cuenta lo que mencionan Fernández *et al.* (2014), se puede decir que el estilo de preguntas a emplear serán de tipo cerradas en vista de que no se proporcionara libertad al entrevistado para plasmar sus ideas sobre la problemática, si no que más bien se presentaran

alternativas delimitadas dentro de la escala de medición del cuestionario y donde las preguntas se encuentran previamente delimitadas, a las cuales se deberá responder seleccionando la opción que el entrevistado considere más óptima.

El cuestionario a su vez, será respondido por los empleados de la empresa Kian Café S.A.C, ubicado en la ciudad de Huacho, Huaura.

3.3.2.2. Confiabilidad del Instrumento

Debido a la naturaleza de la presente investigación, se decidió emplear el coeficiente alfa de Cronbach ya que esta medida estadística permite conocer el grado de confiabilidad o certeza que brinda el instrumento empleado, el cual en este caso es el cuestionario de preguntas. Además, en vista de que la escala de medición de respuestas empleada para el cuestionario es la escala de Likert, es que se decidió por usar el alfa de Cronbach ya que este indicador también permite evaluar la correlación de los ítems y el nivel de variación que existiría si se modificara alguna pregunta del cuestionario.

Según Quero (2010) el alfa de Cronbach se define como un coeficiente que es capaz de evaluar la confiabilidad de instrumentos de recolección basados en la multi opción, ya sea que se aplique la escala de Likert o cualquier otra, esto se logra mediante el cálculo estadístico de la probabilidad de correlación entre las interrogantes, para lo cual se emplea la siguiente fórmula y se define el valor de alfa como el promedio de los coeficientes de correlación.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Sobre la conceptualización antes mencionada se puede determinar que la magnitud de confiabilidad del coeficiente de Cronbach se categoriza de la siguiente forma:

Tabla 1 Grado de Confiabilidad Alfa de Cronbach

Rangos	Magnitud
0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy baja

Nota. Parámetros para determinar la confiabilidad del instrumento

Entonces, al momento de determinar los resultados, se obtuvo:

Tabla 2 Resumen del procesamiento de casos

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válido	17	17.5
	Excluido ^a	80	82.5
	Total	97	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento

Nota. Alfa de Cronbach – SPSS

Tabla 3 Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,804	20

Nota. Resultado SPSS

Tabla 4 Estadística total - elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	92,12	10,860	,825	,759
P2	92,12	10,860	,825	,759
P3	92,18	13,154	,253	,803
P4	92,24	14,441	-,124	,836
P5	92,00	12,625	,636	,783
P6	91,94	14,309	-,072	,811
P7	92,00	14,250	-,068	,824
P8	92,00	13,500	,256	,801
P9	92,06	13,809	,093	,810
P10	92,00	12,625	,636	,783
P11	91,94	13,309	,490	,793
P12	92,00	13,125	,416	,794
P13	92,12	12,610	,462	,790
P14	92,00	13,625	,204	,803
P15	92,00	13,125	,416	,794
P16	92,06	13,184	,314	,798
P17	91,88	14,235	,000	,806
P18	92,12	10,860	,825	,759
P19	91,88	14,235	,000	,806
P20	92,12	10,860	,825	,759

Nota. Nuestro Alfa de Cronbach fue de 0,804 lo cual muestra un Alfa de Cronbach con magnitud Muy Alta, al ser mayor a 0.81 de confiabilidad, conforme a la tabla de medición.

3.3.2.3. Escala valorativa

Debido a que la recolección de información para el análisis se realizó mediante la observación y que la investigación es de tipo cuantitativa, resulta necesario el establecer una escala valorativa de resultados que permita recolectar la mayor cantidad de información de forma específica, agrupada dentro de ciertas categorías como “muy de acuerdo”, “de acuerdo”, “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, “en desacuerdo” y “muy de acuerdo”. Esto permitirá que se pueda procesar la información basada en el libre albedrío de las respuestas de los individuos, y se obtengan resultados más acertados que evadan las respuestas ambiguas, así como las malinterpretaciones.

Por su parte Hernández *et al.* (2014) mencionan que esta escala funciona gracias a los 5 valores de elección que se brindan al encuestado, los cuales son calificados en una base numérica, por lo que al final con la obtención del puntaje total se pueden definir las conclusiones.

Nunca	Casi Nunca	Rara Vez	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5

3.4. Técnicas para el procedimiento de la información

3.4.1. Recolección de datos

Para poder realizar una investigación, es necesario contar con la información suficiente que permita el análisis de la situación problemática, así como la resolución de conclusiones sobre el mismo; esto solo se logra mediante la obtención de datos, por lo cual se aplican técnicas como la observación, la entrevista y demás que permitan recolectar los datos sobre el entorno para resolver las hipótesis de investigación. Es por ello que para la presente investigación la autora decidió implementar técnicas para poder recolectar, estructurar y determinar conclusiones sobre el problema de investigación, es por ello que se realizaron distintas fases que permitieron el análisis de la situación problemática:

- **Primera fase:** en un primer momento se decidió por estructurar la información de forma ordenada y acorde a características que permitan su correlación
- **Segunda fase:** en este próximo momento se buscó analizar la información de forma más precisa, teniendo en cuenta aspectos fundamentales que permiten la resolución de conflictos.
- **Tercera fase:** en el momento final se tomaron en cuenta aquellos datos obtenidos luego del análisis en la segunda fase, por lo cual se pudo concluir una decisión sobre la hipótesis de investigación.

3.4.2. Registro de datos

Este se encuentra orientado a la estructuración del informe de investigación, el cual busca la organización de la información para lo cual se considera un índice general, así como un índice de tablas y figuras que permiten el ordenamiento de los datos estadísticos. Es de esta forma que la información presentada puede mantener el sentido y dar a conocer al público el propósito de la investigación.

3.4.3. Presentación de datos

Este se refiere a la forma en que la información obtenida como resultado de la investigación es presentada al público, para lo cual se considera que los datos estadísticos fueron procesados mediante el software SPSS v.24 y que finalmente fueron presentados mediante las tablas y gráficos contenidos en el presente informe.

CAPITULO IV. RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

Según el estudio que tomo en cuenta las variables:

V1: Habilidades Gerenciales

Primera Dimensión: Habilidades Técnicas

Pregunta 1: ¿Usted considera que el gerente no comunica a los trabajadores de forma pertinente las modificaciones que se realizan en la empresa?

Tabla 5

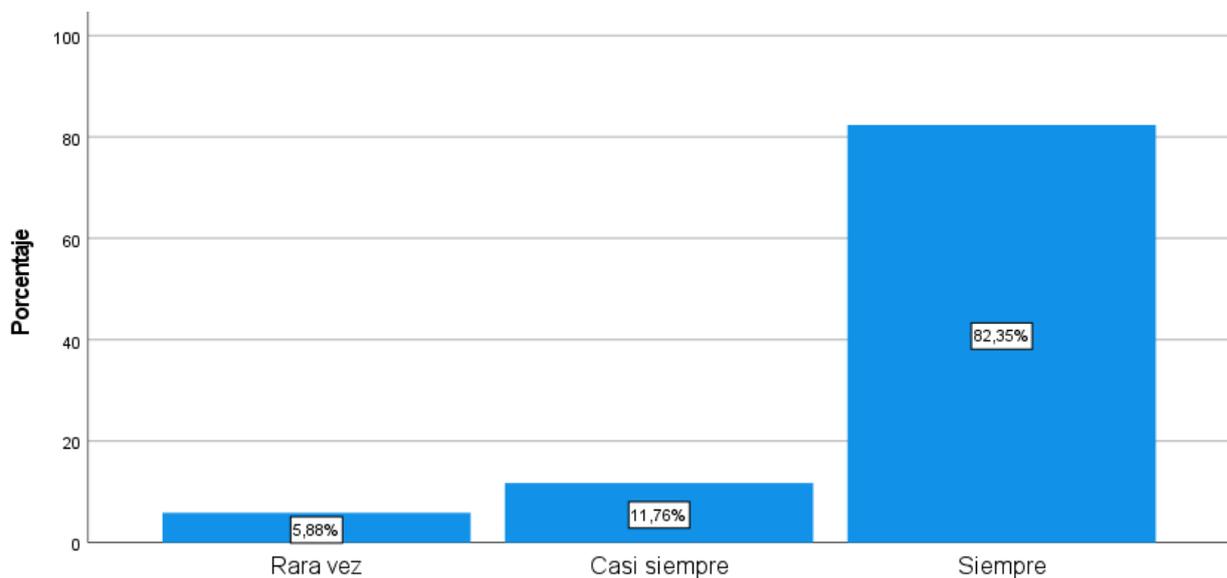
Opinión sobre el indicador Comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	1	1,0	5,9	5,9
	Casi siempre	2	2,1	11,8	17,6
	Siempre	14	14,4	82,4	100,0
	Total	17	17,5	100,0	
Perdidos	Sistema	80	82,5		
Total		97	100,0		

Nota. Trabajo de campo realizado al mes de diciembre de 2023

Figura 1

Porcentaje de opinión sobre el indicador comunicación



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Según el gráfico mostrado en la parte superior, se puede observar que un 82,4% de la muestra encuestada manifestó que el gerente siempre no comunica pertinentemente sobre los cambios o modificaciones que se realizaran en las actividades de la empresa, ya sea para el área de atención o para el área de cocina, lo que genera retrasos y

malentendidos entre los colaboradores. Por otro lado, existe un 11,8% que manifiesta que casi siempre sucede esta situación y un 6% manifiesta que son raras las veces en que sucede.

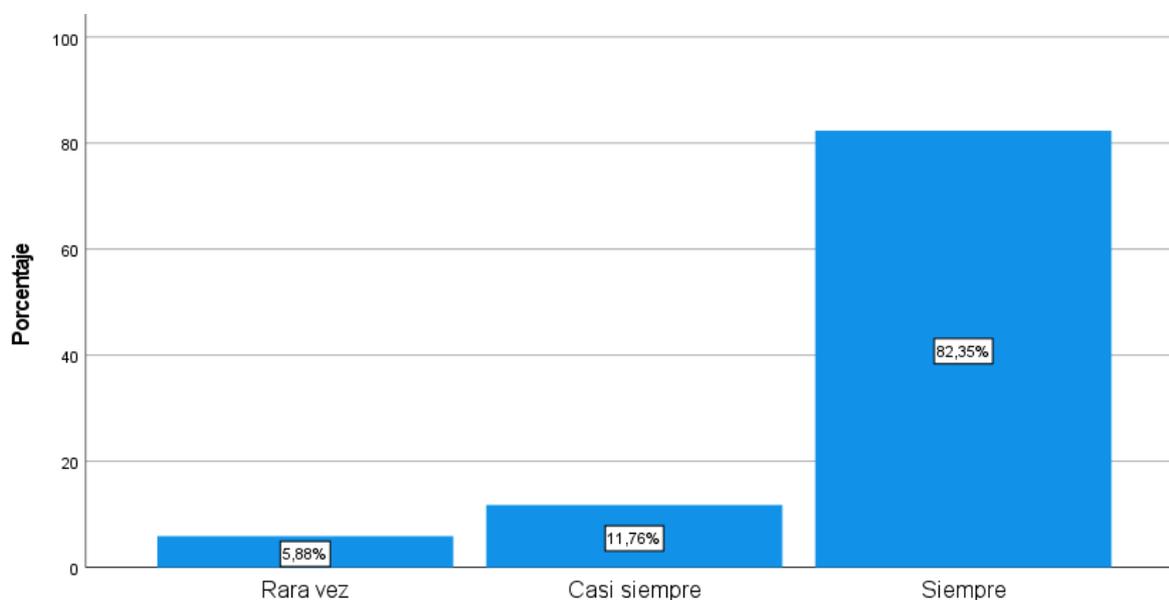
Pregunta 2: ¿Usted considera que el gerente trabaja con equipos multidisciplinarios para resolver problemas?

Tabla 6
Opinión sobre el indicador Toma de decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	1	1,0	5,9	5,9
	Casi siempre	2	2,1	11,8	17,6
	Siempre	14	14,4	82,4	100,0
	Total	17	17,5	100,0	
Perdidos	Sistema	80	82,5		
Total		97	100,0		

Nota. Trabajo de campo realizado al mes de diciembre de 2023

Figura 2
Porcentaje de opinión sobre el indicador Toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo al gráfico mostrado previamente, sobre el trabajo con equipos multidisciplinarios para resolver controversias, el 82,4% manifestó que siempre se da esta situación por lo que gracias a ello se pueden analizar distintos puntos de vista y el trabajo puede realizarse más rápido debido a las habilidades y destrezas de cada persona, de la misma forma que se promueve la colaboración en equipo. Por otra parte, el 11,8% manifestó que casi

siempre se da esta situación y el 5,9% manifestó que rara vez se trabajan con equipos multidisciplinares.

Segunda Dimensión: Habilidades Conceptuales

Pregunta 3: ¿Usted considera que el gerente busca realizar las actividades de forma puntual?

Tabla 7

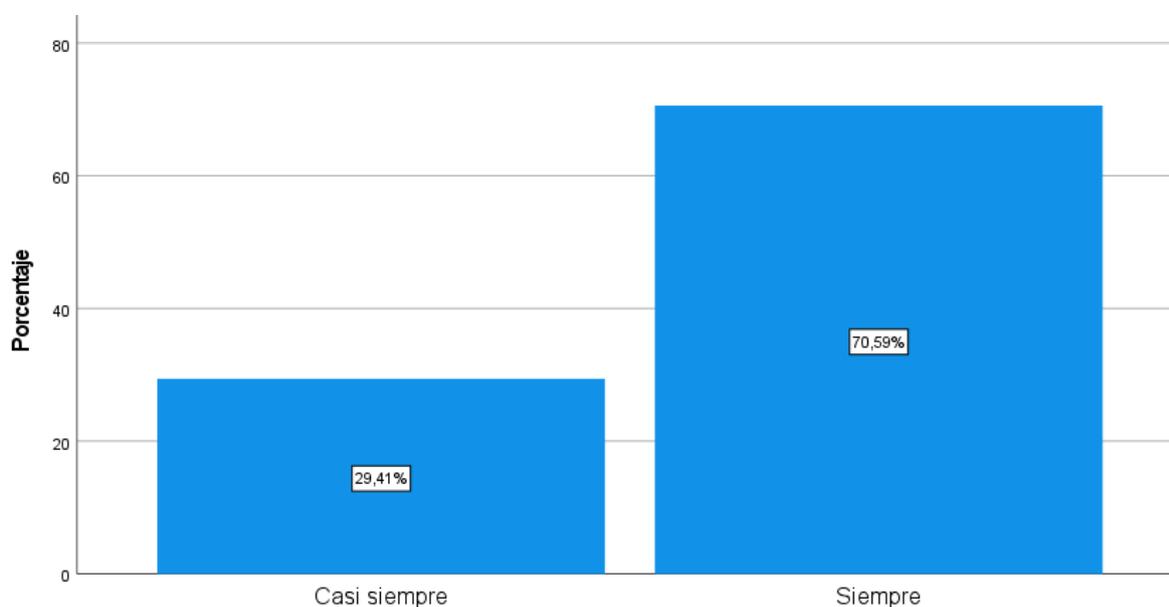
Opinión sobre el indicador Puntuación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	5	5,2	29,4	29,4
	Siempre	12	12,4	70,6	100,0
	Total	17	17,5	100,0	
Perdidos	Sistema	80	82,5		
Total		97	100,0		

Nota. Trabajo de campo realizado al mes de diciembre de 2023

Figura 3

Porcentaje de opinión sobre el indicador Puntuación



Fuente. Elaboración propia

Interpretación: Sobre la interrogante ¿Usted considera que el gerente busca realizar las actividades de forma puntual? Los resultados del cuestionario aplicado a los empleados muestran que el 70,6% opinan que el directivo siempre busca realizar las tareas con puntualidad, por lo que se intentan reducir los tiempos en los procesos y mejorar la eficiencia de la atención al cliente. Por el contrario, el 29,4% manifestó que casi siempre el directivo busca que las actividades se cumplan con puntualidad.

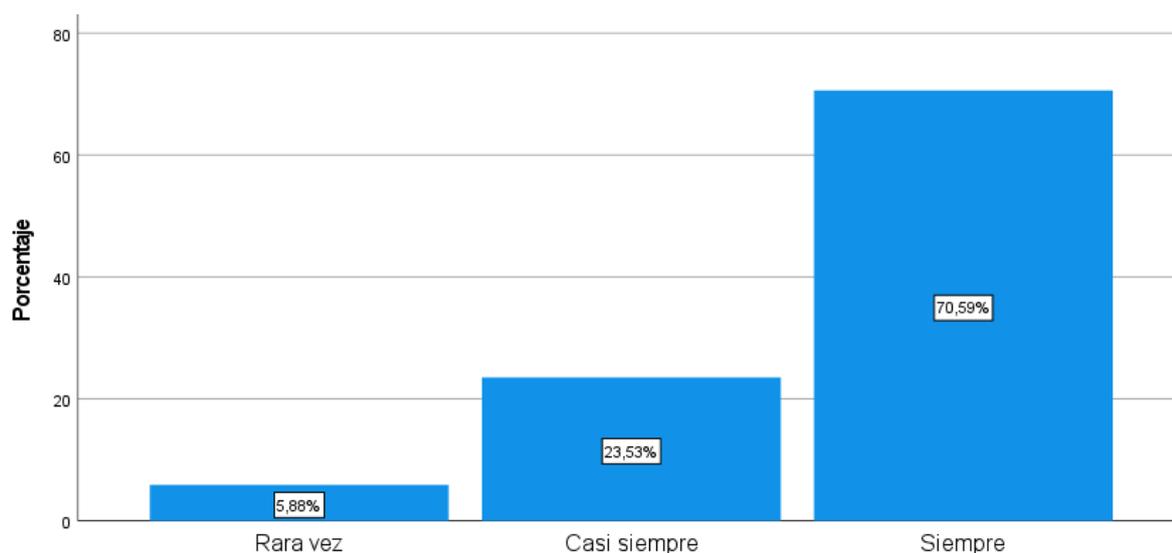
Pregunta 4: ¿Usted considera que el gerente no fija metas organizacionales que incrementen la productividad de la empresa?

Tabla 8
Opinión sobre el indicador Productividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	1	1,0	5,9	5,9
	Casi siempre	4	4,1	23,5	29,4
	Siempre	12	12,4	70,6	100,0
	Total	17	17,5	100,0	
Perdidos	Sistema	80	82,5		
Total		97	100,0		

Nota. Trabajo de campo realizado al mes de diciembre de 2023

Figura 4
Porcentaje de opinión sobre el indicador Productividad



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En vista del gráfico antes presentado, se puede decir que el 70,6% de los empleados siempre considera que el gerente no fija metas organizacionales que incrementen la productividad, por lo que el trabajo no cuenta con un rumbo fijo y las actividades se vuelven desordenadas, de la misma forma que el personal se logra desmotivar por no tener un plan que seguir a futuro. Además de que, el 23,5% manifestó que casi siempre no se fijan metas organizacionales, mientras que el 5,9% manifestó que esto rara vez acontece.

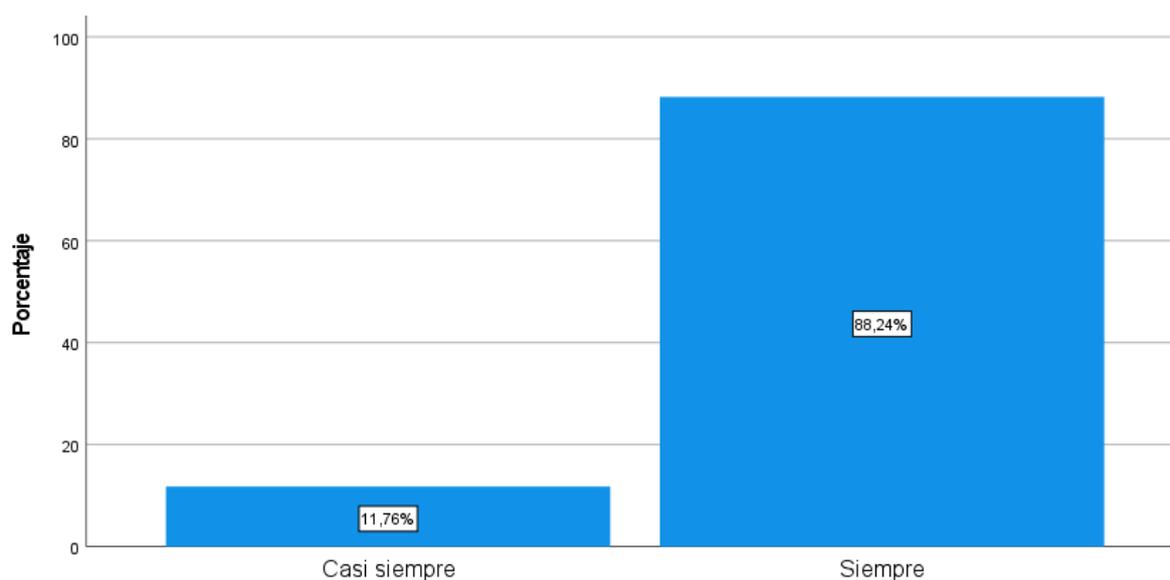
Pregunta 5: ¿Usted considera que se desarrollaron y aplicaron estrategias para mejorar la competitividad de la empresa?

Tabla 9
Opinión sobre el indicador Competitividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	2	2,1	11,8	11,8
	Siempre	15	15,5	88,2	100,0
	Total	17	17,5	100,0	
Perdidos	Sistema	80	82,5		
Total		97	100,0		

Nota. Trabajo de campo realizado al mes de diciembre de 2023

Figura 5
Porcentaje de opinión sobre el indicador Competitividad



Fuente. Elaboración propia

Interpretación: En base a la encuesta aplicada sobre los colaboradores de la empresa, se puede evidenciar que el 88,2% opina que siempre se desarrollan y aplican estrategias que busquen mejorar la competitividad de la empresa; mientras que el 11,8% manifiesta que casi siempre se buscan desarrollar estas estrategias.

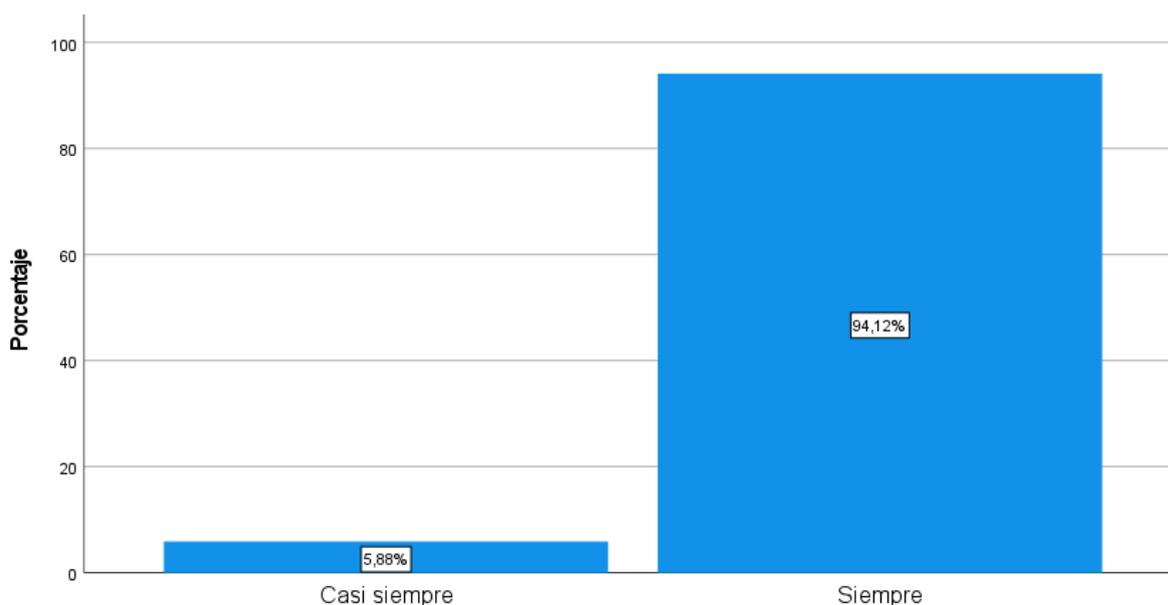
Pregunta 6: ¿Usted considera que el gerente busca que el trabajo sea eficiente?

Tabla 10
Opinión sobre el indicador Eficiencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	1	1,0	5,9	5,9
	Siempre	16	16,5	94,1	100,0
	Total	17	17,5	100,0	
Perdidos	Sistema	80	82,5		
Total		97	100,0		

Nota. Trabajo de campo realizado al mes de diciembre de 2023

Figura 6
Porcentaje de opinión sobre el indicador Eficiencia



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Sobre la opinión de los trabajadores en cuanto a si el gerente busca que el trabajo sea eficiente, el 94,1% manifestó que el gerente siempre hace lo posible por que esto suceda, implementando estrategias de control de inventarios, normas de ética laboral, entre otros. En contra posición se muestra un 5,9% de empleados que manifiestan que esto casi siempre sucede.

Tercera Dimensión: Habilidades Humanas

Pregunta 7: ¿Usted considera que el gerente no establece incentivos o méritos para los colaboradores que cumplan con los objetivos propuestos?

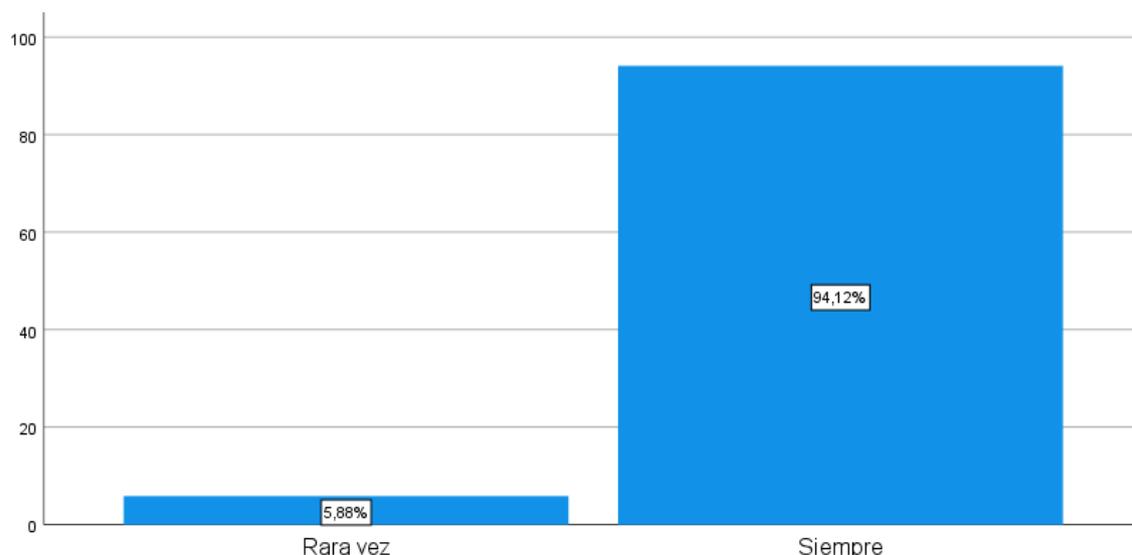
Tabla 11
Opinión sobre el indicador Motivación basado en incentivos para los colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Rara vez	1	1,0	5,9	5,9
	Siempre	16	16,5	94,1	100,0
	Total	17	17,5	100,0	
Perdidos	Sistema	80	82,5		
Total		97	100,0		

Nota. Trabajo de campo realizado al mes de diciembre de 2023

Figura 7

Porcentaje de opinión sobre el indicador Motivación basado en incentivo para los colaboradores



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Según el gráfico de la parte superior, se evidencia que el 94,1% de los individuos encuestados manifiesta que siempre no se establecen incentivos o méritos para los empleados que cumplan con los objetivos propuestos, por lo que esta situación genera desmotivación en el personal, debido a que realizan un trabajo monótono y sin reconocimiento ni incentivo de ningún tipo que los motive a incrementar su productividad o a mejorar su performance. Por otra parte, el 5,9% de los empleados manifiesta que en raras ocasiones se suscita esta situación.

Pregunta 8: ¿Usted considera que el gerente no motiva constantemente los empleados?

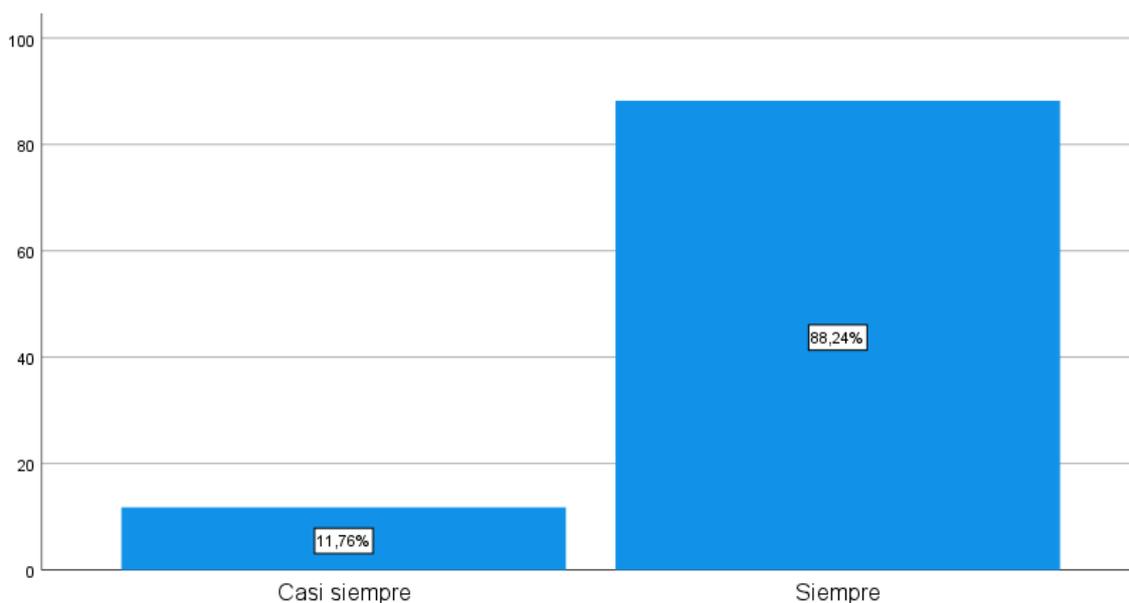
Tabla 12

Opinión sobre el indicador Motivación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	2	2,1	11,8	11,8
	Siempre	15	15,5	88,2	100,0
	Total	17	17,5	100,0	
Perdidos	Sistema	80	82,5		
Total		97	100,0		

Nota. Trabajo de campo realizado al mes de diciembre de 2023

Figura 8
Porcentaje de opinión sobre el indicador Motivación



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Sobre la interrogante ¿Usted considera que el gerente no motiva constantemente los empleados?, los resultados de las encuestas mostraron que el 88,2% de los trabajadores no siempre considera que el gerente aplique estrategias o establezca incentivos ya sea económicos o emocionales para que los empleados sientan más ameno el trabajo. De la misma forma, el 11,8% manifestó que casi siempre el gerente no aplica ninguna estrategia para motivar a los trabajadores.

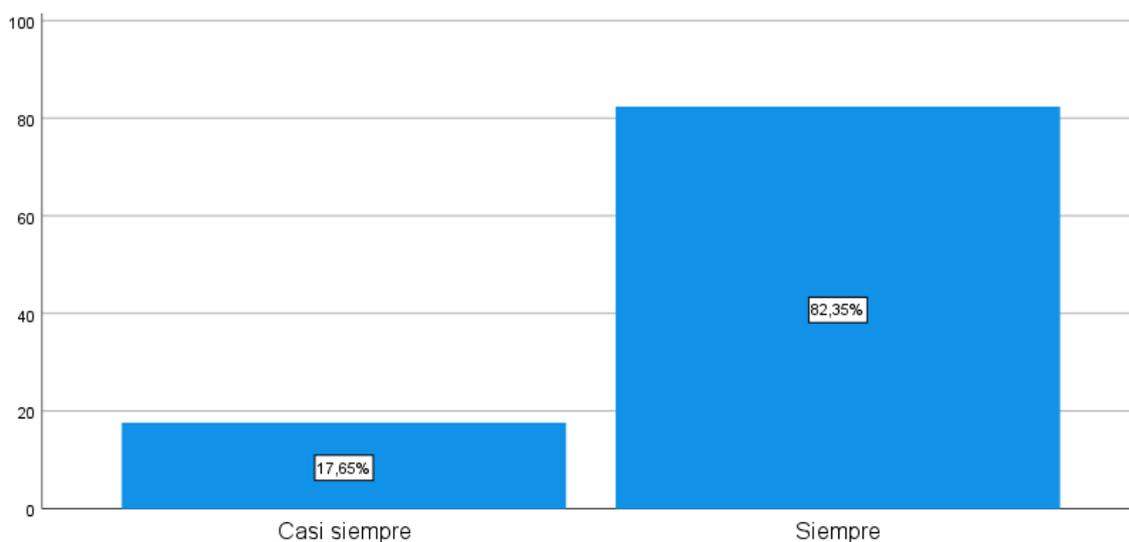
Pregunta 9: ¿Usted considera que el gerente no logra que los empleados se comprometan a cumplir los objetivos organizacionales?

Tabla 13
Opinión sobre el indicador Compromiso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	3	3,1	17,6	17,6
	Siempre	14	14,4	82,4	100,0
	Total	17	17,5	100,0	
Perdidos	Sistema	80	82,5		
Total		97	100,0		

Nota. Trabajo de campo realizado al mes de diciembre de 2023

Figura 9
Porcentaje de opinión sobre el indicador Compromiso



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En base a las encuestas aplicadas hacia el personal de la empresa, los resultados muestran que el 82,4% manifiesta que siempre el ejecutiva no logra el compromiso total por parte de los empleados hacia la organización, esto debido a que el personal siente el trabajo como una actividad secundaria y donde ve que no valoran su esfuerzo por lo cual solo busca terminar con las actividades que le indican pero no siente ese compromiso por esforzarse o hacer más por la organización ni mejorar la calidad del servicio. De la misma forma, el 17,6% manifestó que esto ocurre casi siempre.

Pregunta 10: ¿Usted considera que el gerente no logra que los empleados sientan que pertenecen a la organización?

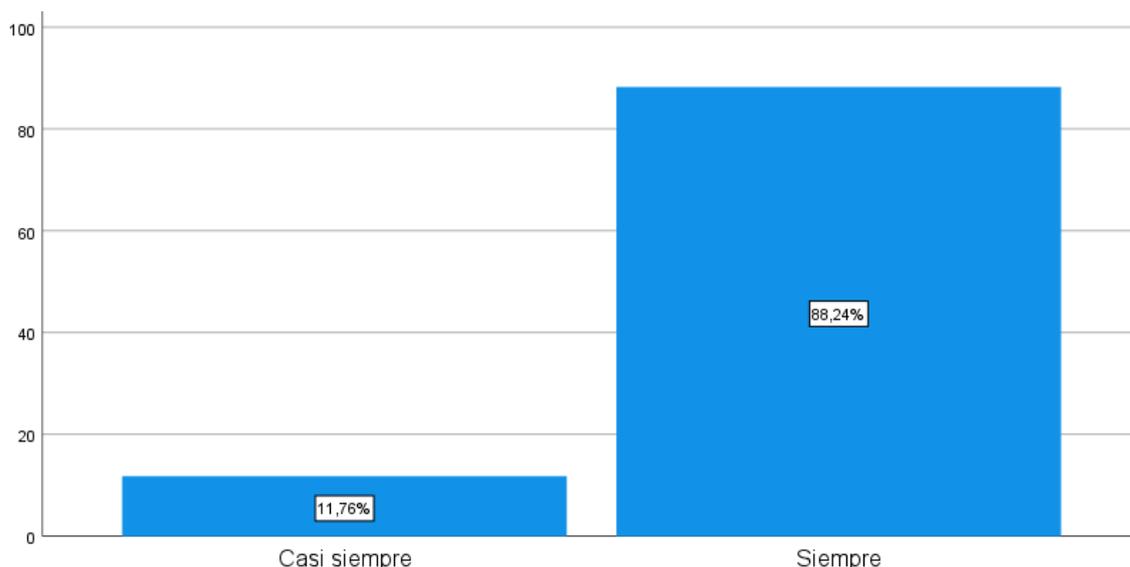
Tabla 14
Opinión sobre el indicador El sentido de pertenencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	2	2,1	11,8	11,8
	Siempre	15	15,5	88,2	100,0
	Total	17	17,5	100,0	
Perdidos	Sistema	80	82,5		
Total		97	100,0		

Nota. Trabajo de campo realizado al mes de diciembre de 2023

Figura 10

Porcentaje de opinión sobre el indicador El sentido de pertenencia



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Según la gráfica proyectada en la parte superior, se puede observar que el 88,2% de los trabajadores manifestaron el gerente no siempre logra que los empleados sientan que pertenecen a la organización, esto es debido a la falta de reconocimiento que ellos presentan y a la indiferencia por parte de la gerencia en asuntos importantes o cuando se busca manifestar disconformidades, razón por la cual los trabajadores no se consideran el elemento principal de la organización y más bien sienten que son solo un apoyo. Por otra parte, el 11,8% manifiesta que casi siempre sienten que no encajan en la organización.

Pregunta 11: ¿Usted considera que el gerente no reconoce los logros de los empleados?

Tabla 15

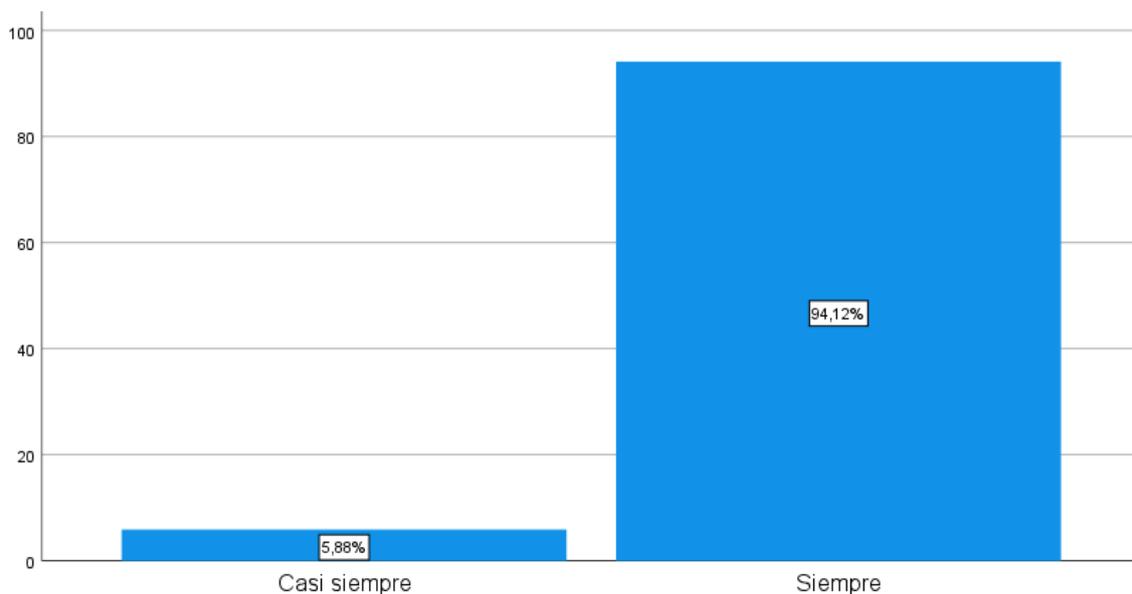
Opinión sobre el indicador Reconocimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	1	1,0	5,9	5,9
	Siempre	16	16,5	94,1	100,0
	Total	17	17,5	100,0	
Perdidos	Sistema	80	82,5		
Total		97	100,0		

Nota. Trabajo de campo realizado al mes de diciembre de 2023

Figura 11

Porcentaje de opinión sobre el indicador el Reconocimiento



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la gráfica se puede observar que el 94,1% de los empleados opinaron de forma casi unánime que el directivo no siempre reconoce sus logros, mientras que el 5,9% manifestó que esto casi siempre es así.

Pregunta 12: ¿Usted considera que el gerente no es empático con los empleados?

Tabla 16

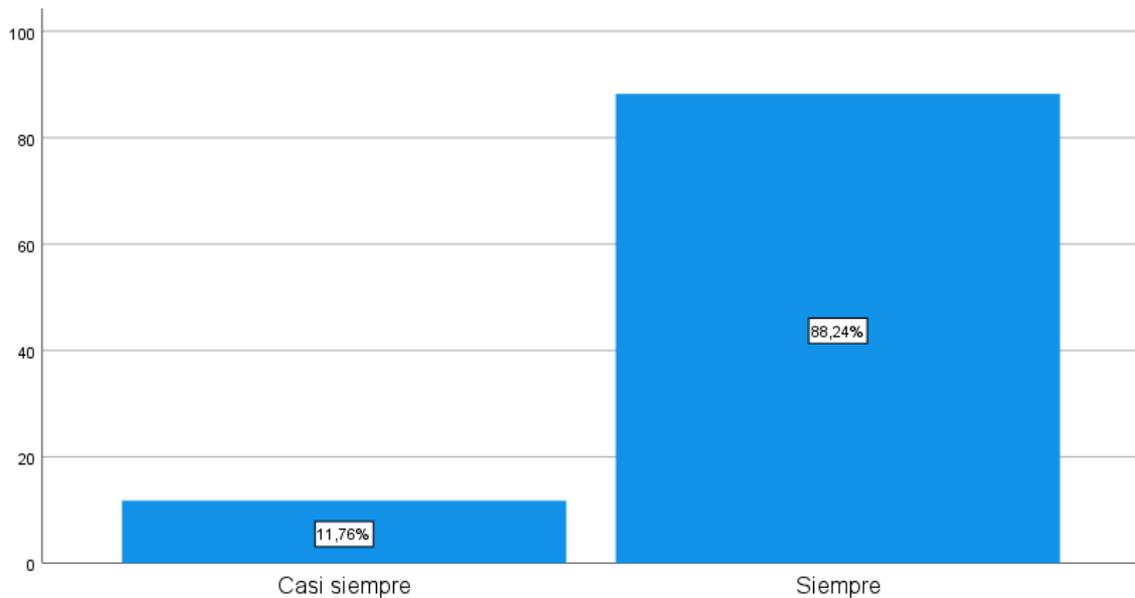
Opinión sobre el indicador Empatía

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	2	2,1	11,8	11,8
	Siempre	15	15,5	88,2	100,0
	Total	17	17,5	100,0	
Perdidos	Sistema	80	82,5		
Total		97	100,0		

Nota. Trabajo de campo realizado al mes de diciembre de 2023

Figura 12

Porcentaje de opinión sobre el indicador Empatía



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Según la interrogante ¿Usted considera que el gerente no es empático con los empleados?, en base a las respuestas de los trabajadores se puede ver que el 88,2% opina que no siempre el gerente muestra empatía con los sentimientos o situaciones personales de los demás, si no que más bien al contrario se muestra indiferencia por parte de este y un cierto comportamiento reacio a conocer los motivos de los problemas de los empleados que pueden afectar su desempeño laboral y brindar una mala atención. Así mismo, el 11,8% de los trabajadores opina que casi siempre sucede esto, por lo que en ciertas ocasiones el gerente si muestra interés por conocer los motivos de la desmotivación del personal.

V2: Toma de decisiones

Primera Dimensión: Identificación de problemas

Pregunta 13: ¿Usted considera que el gerente es capaz de hacer un diagnóstico de la problemática antes de actuar?

Tabla 17

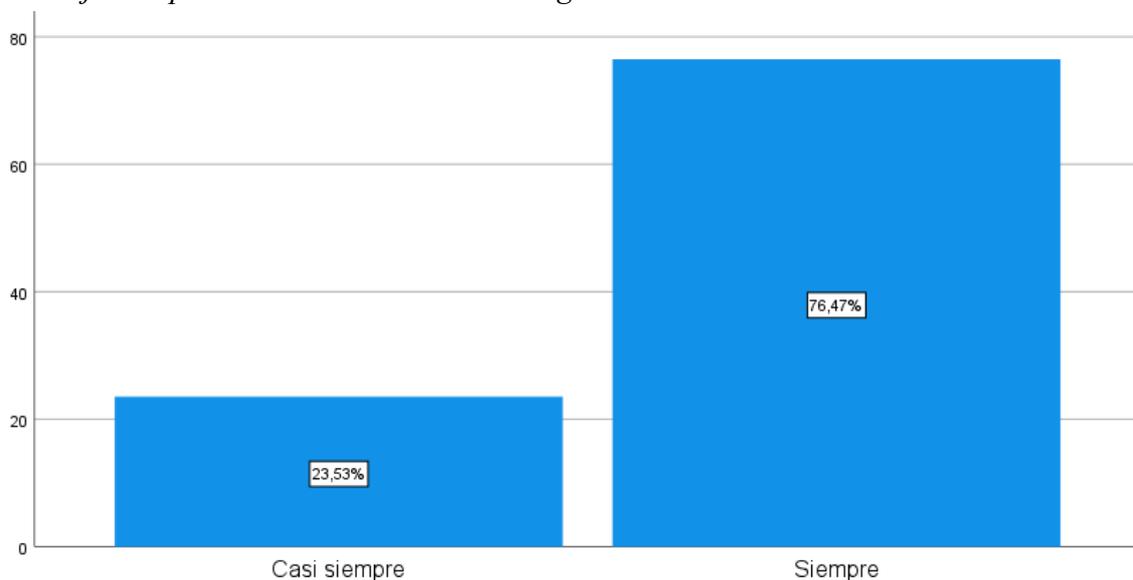
Opinión sobre el indicador Diagnóstico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	4	4,1	23,5	23,5
	Siempre	13	13,4	76,5	100,0
	Total	17	17,5	100,0	
Perdidos	Sistema	80	82,5		
Total		97	100,0		

Nota. Trabajo de campo realizado al mes de diciembre de 2023

Figura 13

Porcentaje de opinión sobre el indicador Diagnóstico



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Según el gráfico mostrado, en las encuestas aplicadas a los empleados, el 76,5% manifiesta que el gerente es capaz de hacer un diagnóstico de la problemática que enfrenta antes de actuar, por lo que es capaz de detectar los factores que influyen en el entorno y a su vez considera el panorama general para determinar que está aconteciendo, por lo cual aplica técnicas como la observación y el razonamiento. Así mismo, el 23,5% de los empleados considera que casi siempre el gerente es capaz de realizar el diagnóstico de una situación problemática.

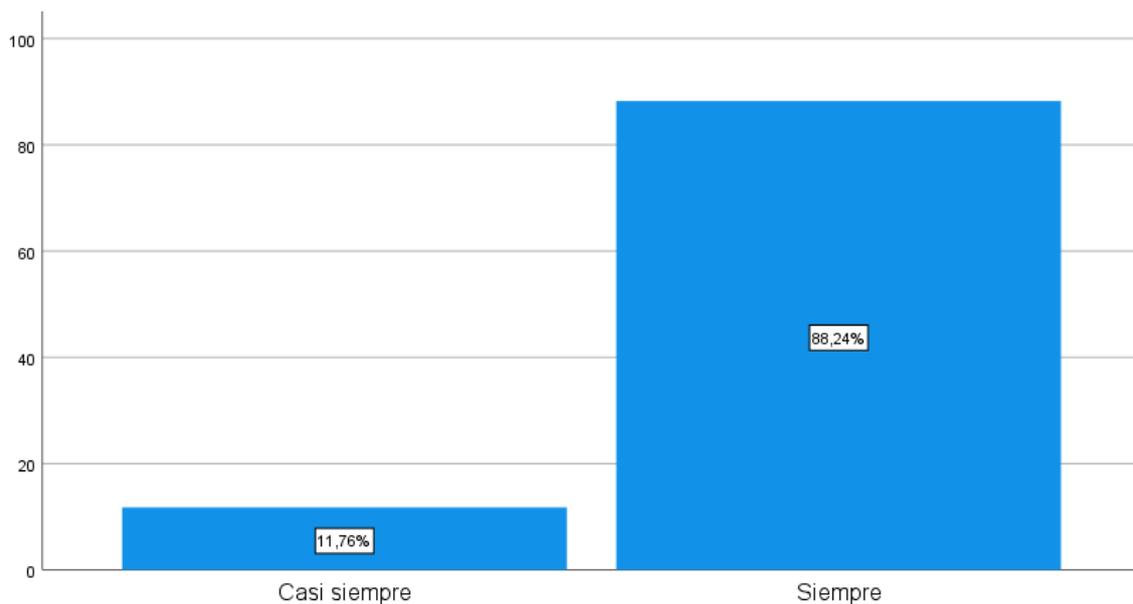
Pregunta 14: ¿Usted considera que el gerente es capaz de reconocer e identificar los problemas?

Tabla 18
Opinión sobre el indicador el Reconocimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	2	2,1	11,8	11,8
	Siempre	15	15,5	88,2	100,0
	Total	17	17,5	100,0	
Perdidos	Sistema	80	82,5		
Total		97	100,0		

Nota. Trabajo de campo realizado al mes de diciembre de 2023

Figura 14
Porcentaje de opinión sobre el indicador el Reconocimiento



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En base a la encuesta aplicada se pudo conocer la opinión de los trabajadores sobre el cuestionamiento: ¿Usted considera que el gerente es capaz de reconocer e identificar los problemas?, a lo cual los resultados mostraron que el 88,2% opina que el directivo siempre es capaz de reconocer las problemáticas existentes, por lo que su capacidad de análisis y razonamiento le permiten identificar específicamente que problemas son prioritarios y cuáles no, es gracias a esto que el ejecutivo logra desarrollar estrategias de solución que permiten mejorar el desempeño de las actividades diarias. Así mismo, el 11,8% de los encuestados opinaron que el directivo casi siempre es capaz de identificar los problemas a los que se enfrenta.

Pregunta 15: ¿Usted considera que el gerente no toma decisiones acertadas?

Tabla 19

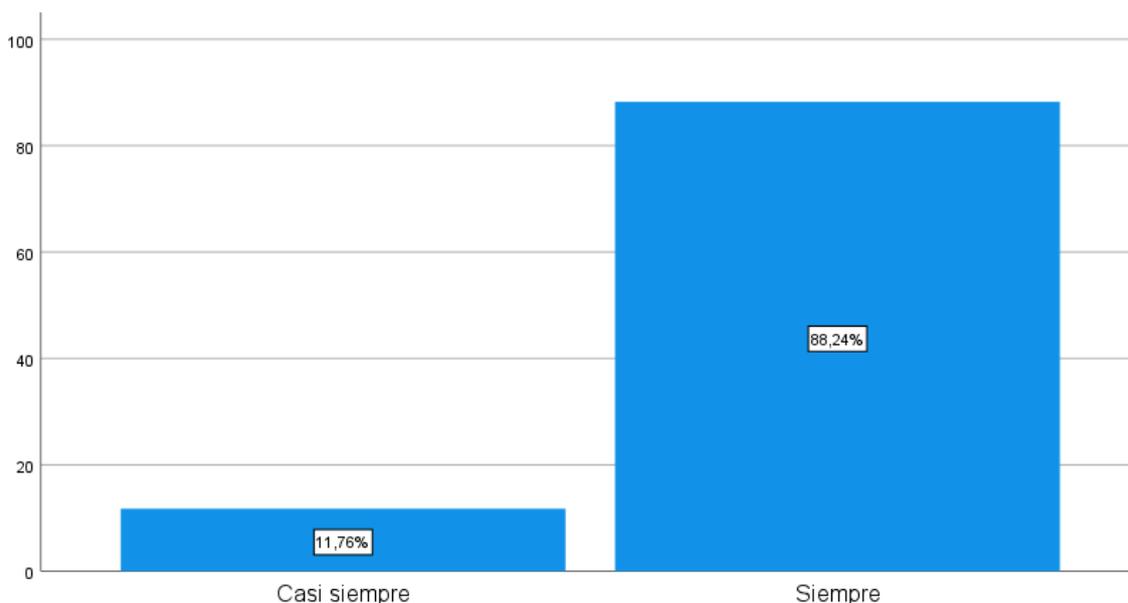
Opinión sobre el indicador la Decisión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	2	2,1	11,8	11,8
	Siempre	15	15,5	88,2	100,0
	Total	17	17,5	100,0	
Perdidos	Sistema	80	82,5		
Total		97	100,0		

Nota. Trabajo de campo realizado al mes de diciembre de 2023

Figura 15

Porcentaje de opinión sobre el indicador la Decisión



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En base al gráfico propuesto en la parte superior se puede interpretar que el 88,2% de los encuestados manifiesta que el ejecutivo no siempre toma decisiones acertadas al momento de enfrentarse a los problemas; esto se da principalmente a la deficiencia en sus habilidades gerenciales lo cual no permite que el ejecutivo pueda evaluar todas las posibles soluciones y se apresure a tomar decisiones sin evaluar las consecuencias. Así mismo, el 11,8% de los encuestados considera que esto casi siempre sucede.

Segunda Dimensión: Desarrollo de alternativas

Pregunta 16: ¿Usted considera que el gerente no aplica la lluvia de ideas para conocer las opiniones de los colaboradores sobre un problema?

Tabla 20

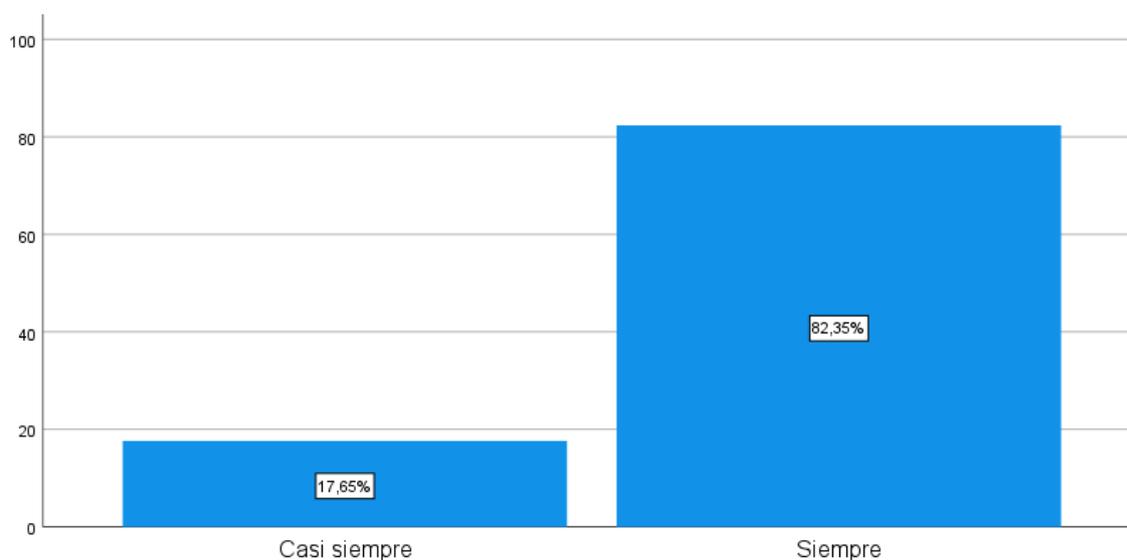
Opinión sobre el indicador la Lluvia de ideas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	3	3,1	17,6	17,6
	Siempre	14	14,4	82,4	100,0
	Total	17	17,5	100,0	
Perdidos	Sistema	80	82,5		
Total		97	100,0		

Nota. Trabajo de campo realizado al mes de diciembre de 2023

Figura 16

Porcentaje de opinión sobre el indicador la Lluvia de ideas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Luego de aplicar la encuesta sobre los empleados de la empresa, se pudo conocer su opinión sobre la interrogante presentada líneas arriba, al respecto el 82,4% de los encuestados opinó que el gerente no siempre busca aplicar la lluvia de ideas o métodos de cooperación que permitan el intercambio de información entre empleados o que permitan conocer distintos puntos de vista; esto se debe a que el gerente aplica una estructura jerárquica donde el nivel ejecutivo es el que toma las decisiones y no admite opiniones externas. De la misma manera, el 17,6% de los encuestados opinan que esto casi siempre sucede.

Pregunta 17: ¿Usted considera que el gerente no aplica herramientas creativas para encontrar alternativas de solución?

Tabla 21

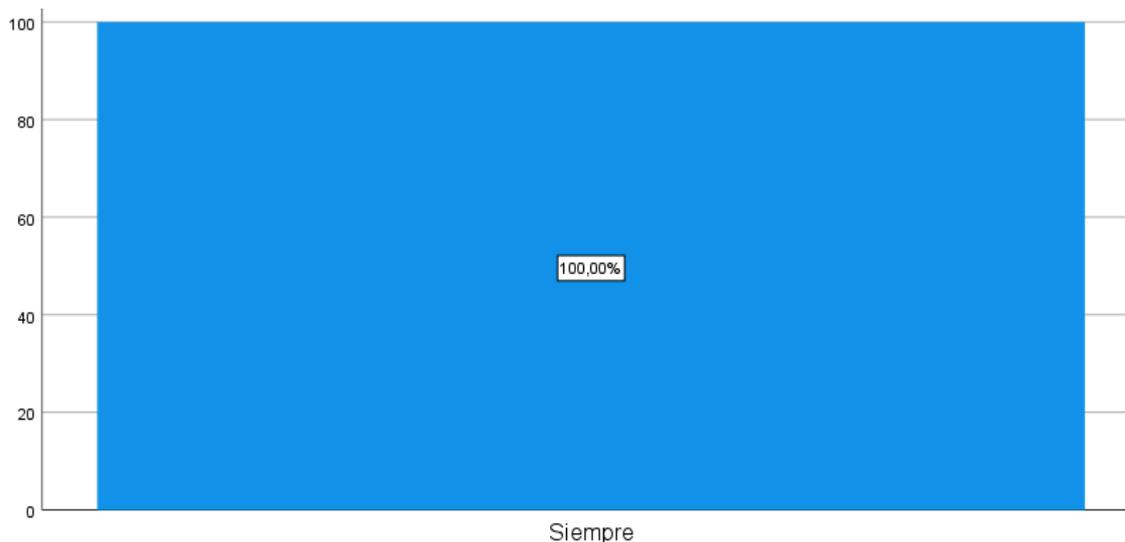
Opinión sobre el indicador Usar la creatividad para generar ideas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	17	17,5	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	80	82,5		
Total		97	100,0		

Nota. Trabajo de campo realizado al mes de diciembre de 2023

Figura 17

Porcentaje de opinión sobre el indicador Usar la creatividad para generar ideas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Luego de la encuesta aplicada en la organización se pudo conocer que los empleados consideran unánimemente con un valor de 100% que el directivo no siempre aplica estrategias creativas para encontrar alternativas de solución a los problemas; lo cual se debe a que al ser una empresa familiar y tradicional, los directivos consideran que los métodos o estrategias que se implementaron tiempo atrás seguirán funcionando, sin tener en consideración el entorno tan cambiante que rodea actualmente a las empresas y sin considerar que se debe innovar para encontrar soluciones efectivas y no dejar de ser competitivos.

Tercera Dimensión: Elegir o seleccionar

Pregunta 18: ¿Usted considera que el gerente no es capaz de evaluar todas las posibles soluciones antes de tomar una decisión?

Tabla 22

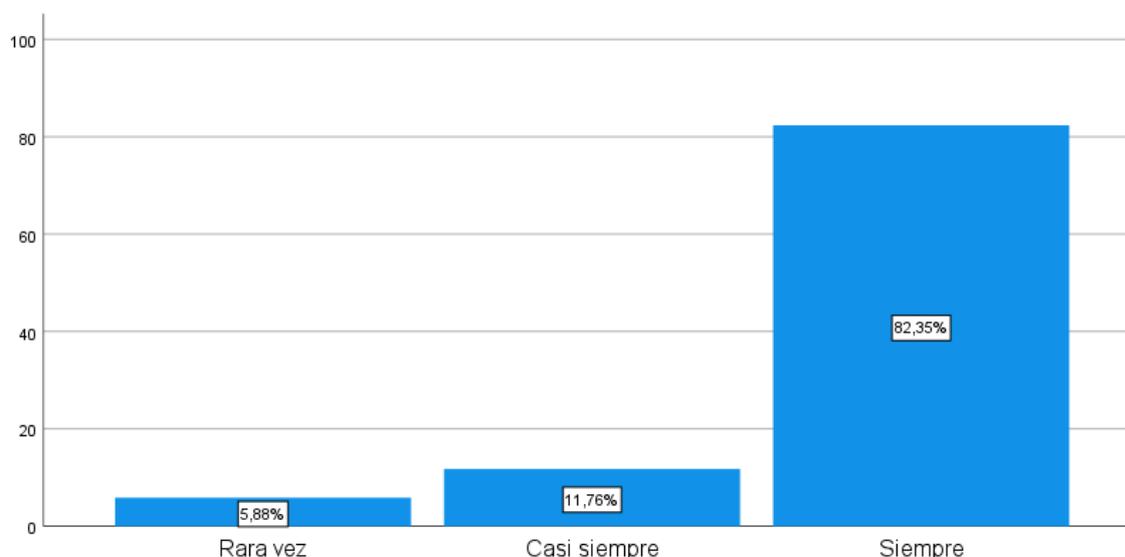
Opinión sobre el indicador Evaluar las alternativas propuestas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Rara vez	1	1,0	5,9	5,9
	Casi siempre	2	2,1	11,8	17,6
	Siempre	14	14,4	82,4	100,0
Perdidos	Total	17	17,5	100,0	
	Sistema	80	82,5		
Total		97	100,0		

Nota. Trabajo de campo realizado al mes de diciembre de 2023

Figura 18

Porcentaje de opinión sobre el indicador Evaluar las alternativas propuestas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Basándose en la encuesta aplicada al personal que labora dentro de la empresa, se pudo conocer que el 82,4% opina que el gerente no siempre es capaz de evaluar todas las posibles soluciones antes de tomar una decisión, lo cual se ve promovido en gran medida por que el gerente buscar dar soluciones rápidas, por lo que no aplica mucho tiempo en analizar si existen soluciones más viables o que den mejores resultados. Por otra parte, el 11,8% opina que esto casi siempre sucede, mientras que el 5,9% opina que el gerente rara vez no es capaz de analizar las soluciones antes de decidir.

Pregunta 19: ¿Usted considera que el gerente no busca reducir la incertidumbre y el riesgo mediante la toma de decisiones acertadas?

Tabla 23

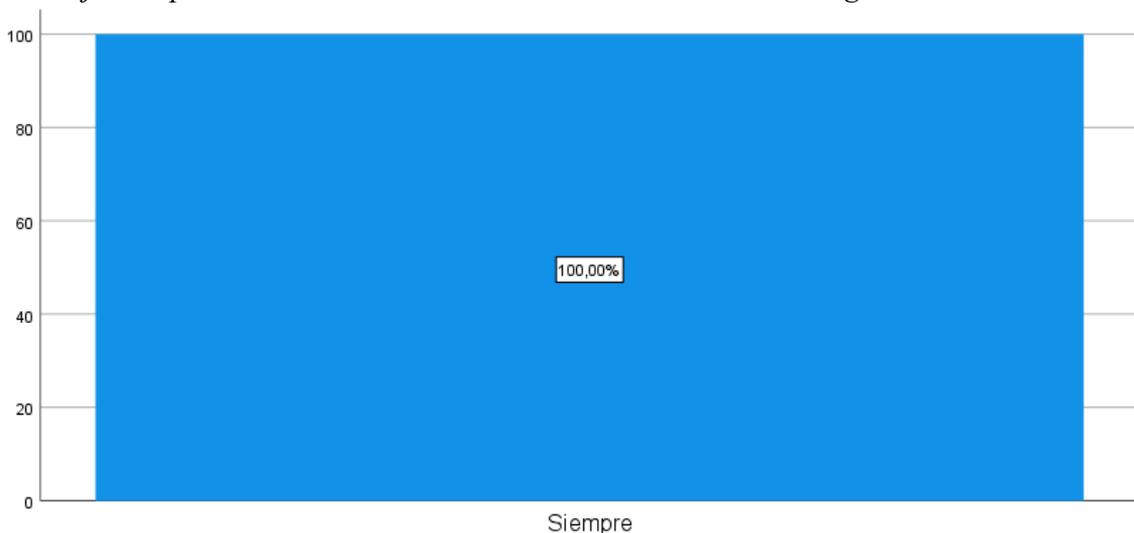
Opinión sobre el indicador Buscar minimizar los riesgos de la decisión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	17	17,5	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	80	82,5		
	Total	97	100,0		

Nota. Trabajo de campo realizado al mes de diciembre de 2023

Figura 19

Porcentaje de opinión sobre el indicador Buscar minimizar los riesgos de la decisión



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Con respecto a la interrogante planteada: ¿Usted considera que el gerente no busca reducir la incertidumbre y el riesgo mediante la toma de decisiones acertadas?, los resultados de la encuesta arrojaron que el personal de la empresa considera de forma unánime que el gerente no siempre toma decisiones acertadas que reduzcan la incertidumbre, por lo que al contrario, en su afán por resolver los problemas de forma rápida, se apresura en decidir por lo que al implementar las estrategias no están bien definidas y no se obtienen los resultados esperados.

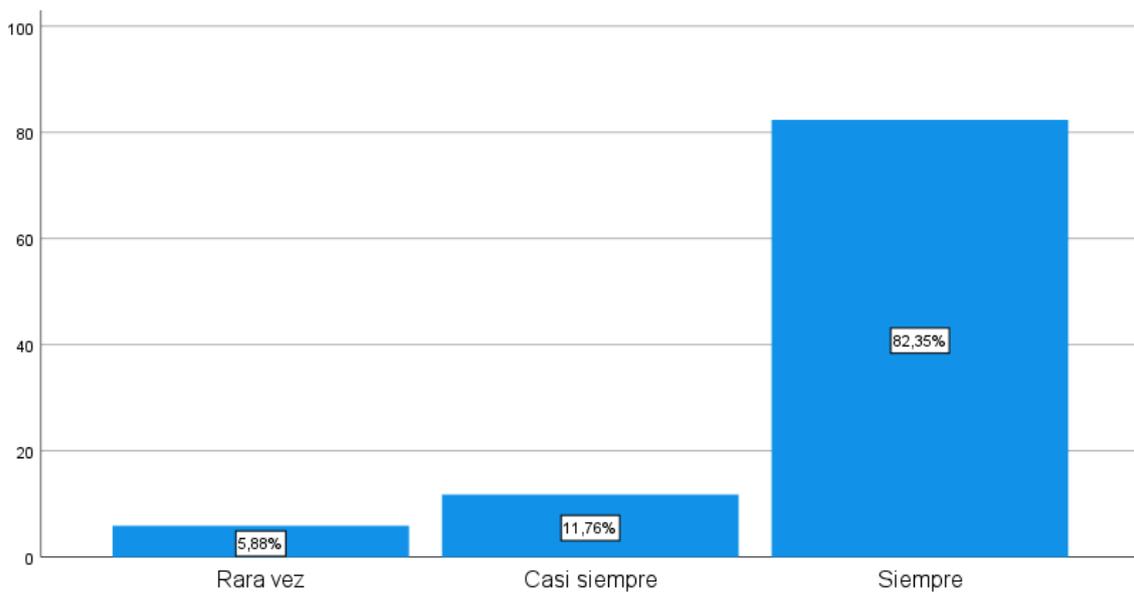
Pregunta 20: ¿Usted considera que el gerente no es capaz de elegir la mejor solución posible?

Tabla 24
Opinión sobre el indicador Elegir la que mejor se adapte

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Rara vez	1	1,0	5,9	5,9
	Casi siempre	2	2,1	11,8	17,6
	Siempre	14	14,4	82,4	100,0
	Total	17	17,5	100,0	
Perdidos	Sistema	80	82,5		
	Total	97	100,0		

Nota. Trabajo de campo realizado al mes de diciembre de 2023

Figura 20
Porcentaje de opinión sobre el indicador Elegir la que mejor se adapte



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Del gráfico mostrado en la parte superior se puede evidenciar que el 82,4% de los empleados opina que el gerente no siempre es capaz de elegir la mejor solución posible para resolver las problemáticas. Así mismo, el 11,8% de los empleados opina que esto casi siempre sucede, mientras que el 5,9% opina que esto rara vez sucede.

4.2. Contrastación de hipótesis

En la presente sección, se tomará en cuenta el análisis de la hipótesis general propuesta; es por ello que en un principio se decidió analizar el nivel de correlación de las variables que componen la hipótesis, las cuales fueron analizadas gracias a las bases teóricas antes propuestas y los resultados estadísticos obtenidos de la aplicación del índice de correlación Rho de Spearman.

4.2.1. Prueba de hipótesis general

Hipótesis General: Las habilidades gerenciales se relacionan con la toma de decisión de los empleados de Kian café, Huacho – 2023

En vista de lo antes mencionado se puede considerar que existen 2 alternativas:

- Hipótesis alternativa: Las habilidades gerenciales se relacionan con la toma de decisión de los empleados de Kian café, Huacho – 2023
- Hipótesis nula: Las habilidades gerenciales no se relacionan con la toma de decisión de los empleados de Kian café, Huacho – 2023

Tabla 25

Índice de correlación Rho de Spearman de las habilidades gerenciales y la toma de decisión

Índice de correlación de Rho de Spearman de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones				
			Habilidades gerenciales	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,672**
		Sig. (bilateral)	.	,003
		N	17	17
	Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	,672**	1,000
		Sig. (bilateral)	,003	.
		N	17	17

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

Fuente: Elaboración propia

REGLA DE INTERPRETACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN

Rho	Grado de Relación
0	Relación Nula
± 0.000... - 0.19...	Relación Muy Baja
± 0.200 - 0.39...	Relación Baja
± 0.400 - 0.59...	Relación Moderada
± 0.600 - 0.79...	Relación Alta
± 0.800 - 0.99...	Relación Muy Alta
± 1	Relación Perfecta

Fuente: Elaboración propia

El p valor calculado en la presente tabla se observa que es de 0.003, lo cual es menor al 0.01 ($0.000 < 0.01$), por lo que se permite la aceptación de la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula; de la misma forma, gracias al análisis del coeficiente de Rho Spearman se observa que existe un coeficiente de relación de 0.672, lo que demuestra que existe una relación directa alta entre las variables estudiadas. Es por ello que se puede asegurar con un 90% de confiabilidad que la relación entre Las Habilidades Gerenciales y La Toma de Decisión de los empleados de Kian café, Huacho – 2023 es altamente positiva.

4.2.2. Prueba de la primera hipótesis específica

- Hipótesis específica N° 1: Las habilidades técnicas se relacionan con la toma de decisión de los empleados de Kian café, Huacho - 2023

Tabla 26

Índice de correlación de Rho de Spearman de las habilidades técnicas y la toma de decisión

Índice de correlación de Rho de Spearman de las habilidades técnicas y la toma de decisiones				
		Habilidades técnicas		Toma de decisiones
Rho de Spearman	Habilidades técnicas	Coeficiente de correlación	1,000	,767**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	17	17
	Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	,767**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	17	17

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

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Debido a que el nivel de correlación observado es de 0,767, igual o menor a 0.79 ($\pm 0.600 - 0.79$) podemos concluir que existe un nivel de relación positivo muy alto entre ambas variables de estudio, con lo cual se opta por aceptar la hipótesis alternativa y rechazar la hipótesis nula.

4.2.3. Prueba de la segunda hipótesis específica

- Hipótesis específica N° 2: Las habilidades conceptuales se relacionan con la toma de decisión de los empleados de Kian café, Huacho – 2023

Tabla 27

Índice de correlación de Rho de Spearman de las habilidades conceptuales y la toma de decisión

Índice de correlación de Rho de Spearman de las habilidades conceptuales y la toma de decisiones				
			Habilidades conceptuales	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Habilidades conceptuales	Coefficiente de correlación	1,000	,615**
		Sig. (bilateral)	.	,009
		N	17	17
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	,615**	1,000
		Sig. (bilateral)	,009	.
		N	17	17

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

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Debido a que el nivel de correlación observado es de 0,615, igual o mayor a 0.600 ($\pm 0.600 - 0.79$) podemos concluir que existe un nivel de correlación positivo muy alto entre ambas variables de estudio, con lo cual se opta por aceptar la hipótesis alternativa y rechazar la hipótesis nula.

4.2.4. Prueba de la tercera hipótesis específica

- Hipótesis específica N° 3: Las habilidades humanas se relacionan con la toma de decisión de los empleados de Kian café, Huacho – 2023

Tabla 28*Índice de correlación de Rho de Spearman de las habilidades humanas y la toma de decisión*

Índice de correlación de Rho de Spearman de las habilidades humanas y la toma de decisiones				
			Habilidades humanas	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Habilidades humanas	Coefficiente de correlación	1,000	,615**
		Sig. (bilateral)	.	,009
		N	17	17
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	,615**	1,000
		Sig. (bilateral)	,009	.
		N	17	17

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

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Debido a que el nivel de correlación observado es de 0,615, igual o mayor a 0.600 ($\pm 0.600 - 0.79$) podemos concluir que existe un nivel de correlación positivo muy alto entre ambas variables de estudio, con lo cual se opta por aceptar la hipótesis alternativa y rechazar la hipótesis nula.

CAPITULO V. DISCUSION

5.1. Discusión de resultados

En el presente capítulo se presenta el análisis y discusión de los resultados obtenidos del análisis estadístico previamente aplicado, los cuales han sido comparados las conclusiones derivadas de los antecedentes internacionales y nacionales, que, en vista de su similitud con el presente estudio, fueron tomadas en consideración. La importancia de la discusión de resultados radica en que nos ayuda a comprender la profundidad de los resultados, así como a interpretar la data estadística para poder dar fe de la confiabilidad del estudio y poder determinar que la información teórica propuesta será aceptada.

Primeramente, teniendo en cuenta la dimensión de estudio “Habilidades humanas”, tal como se visualiza en los resultados estadísticos de la pregunta 9 (Ver tabla 13 y figura 09), el 82,4% de los encuestados manifestó que el gerente no siempre logra que los empleados se sientan comprometidos con la organización, debido en su mayoría a que los empleados se sienten desmotivados y consideran el trabajo como una actividad secundaria, donde no sienten que se valora su esfuerzo. Este resultado a su vez, se relaciona con lo descrito por Maldonado (2016), quien en su trabajo titulado “Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional” presentado en la Universidad Rafael Landívar, manifestó que el 65% de los empleados de la empresa pudieron sentirse comprometidos con la organización a la que pertenecían, gracias a la difusión e interiorización de las directrices empresariales. Lo cual, se refuerza gracias a la dirección de los gerentes, que permitió que, al establecer una misión y visión efectivas, los empleados identifiquen los objetivos a cumplir y logren interiorizar la metodología de trabajo.

Por su parte, Gavilanes (2023) en su informe de investigación titulado “Las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de la avícola San Francisco de la ciudad de Ambato” aplicada para la Universidad Técnica de Ambato, evidencio gracias a los resultados de su investigación que la motivación en el personal de la empresa está estrechamente ligado a

la aplicación de habilidades directivas, ya que estas son aquellas que le permiten al directivo solucionar problemas, decidir adecuadamente en momentos de incertidumbre y dirigir el trabajo diario, es por ello que los empleados están motivados a realizar sus funciones y adaptarse a los cambios gracias a la visión innovadora de gerentes que logran liderar.

Por otro lado, sobre la dimensión “Habilidades conceptuales”, se puede observar en los resultados de la pregunta 6 (Ver tabla 10 y figura 06), que el 94,1% de los colaboradores considera que el ejecutivo siempre busca que el trabajo sea eficiente en la organización, lo cual se logra mediante la implementación de estrategias de control de inventarios, normas de ética laboral y regularización de los manuales de procedimiento interno. Así mismo, los resultados de la investigación realizada por Cornejo (2022), demuestran que para que una empresa logre la eficiencia en sus procesos, es necesario mejorar la productividad, por lo cual, los gerentes están encargados de aplicar habilidades gerenciales que les permitan innovar y mejorar sus procesos productivos para alcanzar el desarrollo empresarial, es por ello que el estudio muestra un nivel de significancia menor a 0.05 en la prueba de Pearson, que demostraría la relación altamente positiva entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones.

De la misma forma, Salazar (2017) en su investigación “Habilidades Gerenciales y Toma de Decisiones en la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017” aplicado en la Municipalidad Provincial de Huaraz, mostro gracias a sus resultados que la razón por la cual la percepción del 49% de la población sobre el desempeño de los gerentes es desfavorable, es debido a que no son competitivos, tienen desorganización en las actividades que realizan y la burocracia de sus procesos genera retrasos y mala atención al ciudadano.

Es en vista de lo antes mencionado que se puede confirmar la importancia y el valor fundamental que tienen las habilidades gerenciales para la gestión empresarial, ya que sin ellas, los directivos no serían capaces de liderar los grupos humanos y lograr que las tareas se cumplan dentro de la organización, de la misma manera que esta desorganización es la causa

principal de la mayoría de problemas, siendo así que, el poder tener una visión general del panorama y lograr anticiparse a los riesgos es tarea de los gerentes.

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- En primer lugar: Las habilidades gerenciales y la toma de decisión muestran un alto nivel de correlación, lo cual se encuentra respaldado gracias a la prueba de correlación de Rho Spearman que con un nivel de significancia de 0.672 demuestra lo antes mencionado. Por lo cual se puede deducir que la aplicación de habilidades gerenciales dentro de las tareas diarias de un gerente es imprescindible para el correcto desempeño de la institución, ya que mediante estas se logrará asignar los recursos necesarios para el desarrollo de actividades, guiar al grupo humano bajo su cargo para lograr optimizar el tiempo e identificar los problemas a los que abra que prestar especial interés, para lo cual también se vuelve indispensable la toma de decisiones conscientes que permitan a los directivos dar soluciones eficientes ante el entorno cambiante.
- En segundo lugar: Las habilidades técnicas muestran un nivel muy alto de correlación en relación a la toma de decisión, lo cual se ve respaldado gracias al resultado de 0,767 obtenido en la prueba de correlación de Rho Spearman. De este modo se puede concluir que los directivos deben poseer los conocimientos, así como la experiencia adecuada para poder guiar a los trabajadores y dirigir la organización, ya que sin ello no serán capaces de tomar decisiones que sean de beneficio, si no que más bien caerán en falencias debido al desconocimiento sobre el rubro en el que se desempeñan o las tareas a realizar.
- En tercer lugar: Las habilidades conceptuales se relacionan a un nivel muy alto con la toma de decisión, lo cual se ve respaldado gracias al resultado de 0,615 obtenido de la aplicación de la prueba de Rho Spearman. Es así que se puede concluir que, es necesario que los directivos sean capaces de tomar consciencia sobre el entorno que les rodea y no solo enfocarse en una tarea o área específica, ya que su deber como guías es conocer

la organización en su conjunto para lograr tomar decisiones que consideren a todas las áreas involucradas y que además sean capaces de establecer una comunicación efectiva a todo nivel de la organización.

- En cuarto lugar: Las habilidades humanas se relacionan con la toma de decisión en un nivel de correlación muy alto, debido al resultado de 0,615 obtenido en la prueba de Rho Spearman. Lo que demuestra que los directivos deben desarrollar habilidades humanas que les permitan motivar a los trabajadores para que realicen sus actividades de manera eficiente y así lograr también el compromiso con la organización, lo cual asegurara el cumplimiento de objetivos dentro de la organización; esto se debe a que, si el personal se encuentra desmotivado no realizara su trabajo de forma adecuada, por lo cual existirán falencias en la atención al cliente y el gerente tomara decisiones sin conocer a profundidad el origen del problema.

6.2. Recomendaciones

- En primer lugar: Es recomendable que los directivos de la empresa identifiquen las habilidades gerenciales en las que tienen mayor fortaleza y aquellas en las que aun presentan deficiencias, esta tarea introspectiva les permitirá conocer en que áreas se debe poner especial énfasis para mejorar y como al desarrollarlas a un nivel superior podrán mejorar la gestión empresarial y lograr la motivación del personal para el alcance de los objetivos brindando una atención de calidad.
- En segundo lugar: Es recomendable que los directivos estén en constante capacitación, así como, logren actualizar sus conocimientos sobre la preparación de alimentos, de la misma forma es importante que busquen capacitar constantemente al personal sobre la atención al cliente y el desarrollo de habilidades blandas, lo cual permitirá que los empleados sean empáticos y conscientes de las necesidades del consumidor.

- En tercer lugar: Se recomienda que los ejecutivos tomen consciencia sobre el entorno cambiante de la organización y no solo se enfrasquen en tomar decisiones de forma lineal, ya que al considerar la toma de decisiones como una tarea ejecutiva únicamente se pierde el contacto con las diversas áreas de la organización e incluso se puede tener desconocimiento de las tareas que se están realizando en ambientes de trabajo más específicos pero que de igual manera afectan a la organización.
- En cuarto lugar: Se recomienda que los ejecutivos de la organización pongan especial énfasis en mejorar las habilidades humanas que les permitan brindar incentivos y mantener motivado a su personal, una buena alternativa podría ser establecer objetivos a corto plazo que se deben alcanzar, por lo cual el personal se esforzara en mejorar la calidad del servicio que brinda y, además, se volverán más eficiente.

REFERENCIAS

6.3. Fuentes documentales

- Carreño, O. (2018). Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional de los Colaboradores de la Empresa de Limones Peruanos SRL en la ciudad de Piura 2018. Tesis de Licenciatura, Universidad Señor de Sipán, Piura, Perú. Recuperado el 2023, de <file:///C:/Users/USER/Downloads/Carre%C3%B1o%20Flores%20Oscar%20David.pdf>
- Cornejo, Á. (2022). Habilidades Gerenciales y Toma de Decisiones para la Exportación de Productos de la Empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, 2022. Título de Pregrado, Huacho, Perú. Obtenido de <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/7552/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Figuroa, N. (2021). Competencias Gerenciales y Toma de Decisiones de las Importaciones de Productos de la Empresa Aromas del Perú, Lima 2021. Tesis de Licenciatura, Huacho, Perú. Obtenido de <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/5656/NATHALY%20STEFANY%20FIGUEROA%20TUESTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gavilanes, K. B. (2023). Las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de la avícola San Francisco de la ciudad de Ambato. Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/37740/1/043%20AE.pdf>
- Leyva, A., Cavazos, J., & Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. Universidad de Sonora, Estado de Puebla, México. Obtenido de <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/1085/1038>

- Maldonado, K. R. (2016). Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional. Titulo de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>
- Miranda, E. C. (2017). Relación entre características familiares y la empatía en adolescentes del 3ro, 4to y 5to grado de secundaria de una institución educativa de la ciudad de Cajamarca, Perú. Universidad Peruana Cayetano Heredia, Lima, Perú. Obtenido de [https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/1015/Relacion_CruzadoMiranda_Eva.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=La%20empat%C3%ADa%20es%20la%20capacidad%20que%20poseemos%20las%20personas%20para,sentimientos%20\(Roca%2C%202003\).](https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/1015/Relacion_CruzadoMiranda_Eva.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=La%20empat%C3%ADa%20es%20la%20capacidad%20que%20poseemos%20las%20personas%20para,sentimientos%20(Roca%2C%202003).)
- Quintana Moreno, A., & Rojas , A. R. (2019). Estudio correlacional entre inteligencia emocional y toma de decisiones en una muestra de adolescentes de una institucion educativa de un municipio de Bolívar. Universidad de San Buenaventura, Cartagena, Colombia. Obtenido de <https://bibliotecadigital.usb.edu.co/server/api/core/bitstreams/018bf48f-e7b8-406b-a2d3-40c1bfd5fe0e/content>
- Quispe, C. (2018). Toma de decisiones en las organizaciones. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Educación, Lima. Recuperado el 2023, de <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/5081/MONOGRAF%c3%8dA%20-%20Toma%20de%20decisiones%20en%20las%20organizaciones%20-%20FCSyH.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Reyes, Y. (2017). Administración Estratégica y Toma de Decisiones en la Empresa Geincos. Tesis de Licenciatura, Lima, Perú. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23080/Reyes_VYI.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Salazar, M. (2017). *Habilidades Gerenciales y Toma de Decisiones en la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz*, 2017. Tesis de Maestría, Huaraz, Perú. Obtenido de <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/2376/TM%20AD-Gp%203775%20S1%20-%20Salazar%20Guillen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez, J. (2017). *Habilidades Gerenciales para alcanzar el Éxito*. Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada - FAEDIS, Bogotá. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16145/Franco%20RODR%20CDGUEZ%20JOS%20C9%20EDUARDO%202017.pdf?sequence=1>
- Sánchez, J. A. (2022). *Liderazgo y toma de decisiones en las pymes de Manizales*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/82328/16070825.2022.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Vidal, M., & Lama, K. (2019). *Habilidades gerenciales y su influencia en la toma de decisiones en la empresa langostinera Ccoral S.A.C*, Tumbes, 2018. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Tumbes, Tumbes, Perú. Obtenido de <https://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/310/tesis%20-%20vidal%20y%20lama.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

6.4. Fuentes bibliográficas

- Arias, J., Holgado, J., Tafur, T., & Vasquez, M. (2022). Puno: Inudi Perú S.A.C. doi: <https://doi.org/10.35622/inudi.b.016>
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud* (1° ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Astarloa, L., Bataller, R., Berdiñas, L., Bocchi, G., Cucchi, D., Giolo, R., . . . Tomas, V. (2008). *Habilidades Directivas para un nuevo Management* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Pearson Education.

- Bonome, M. (2009). *La Racionalidad en la Toma de Decisiones: Análisis de la Teoría de la Decisión de Herbert A. Simon* (Primera ed.). España: Netbiblo S.L. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/61909687.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México: Mc Graw Hill.
- Drucker, P. (1979). *La Gerencia de Empresas* (Primera ed.). New York: EDHASA. Recuperado el 2023
- Fernández, C., Hernández Sampieri, R., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (Segunda ed.). México: Pearson Educación.
- Madrigal, B. (2002). *Habilidades Directivas* (Segunda ed.). México: Mc Graw Hill Educación.
- Robins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda ed.). México: Pearson. Obtenido de [https://escuelajudicial.cjf.gob.mx/Concursos/2022/Administradores/Bibliografia/Autores/Anexo%209.%20Stephen%20P.%20Robbins_%20Mary%20K.%20Coulter%20-%20Administraci%C3%B3n-Pearson%20Educa%C3%B3n%20\(2017\)_repaired.pdf](https://escuelajudicial.cjf.gob.mx/Concursos/2022/Administradores/Bibliografia/Autores/Anexo%209.%20Stephen%20P.%20Robbins_%20Mary%20K.%20Coulter%20-%20Administraci%C3%B3n-Pearson%20Educa%C3%B3n%20(2017)_repaired.pdf)
- Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica* (Cuarta ed.). México: Limusa. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El_proceso__de_la_investigaci_n_cient_fica_Mario_Tamayo.pdf
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (Octava ed.). México: Pearson.

6.5. Fuentes hemerográficas

Katz, R. (1974). Habilidades de un administrador eficaz. Artículo, Harvard Business Review.

Obtenido de file:///C:/Users/USER/Desktop/tesis%20nuevo/katz-habilidades-de-un-administrador-eficaz.pdf

Pacheco, Y., Molina, Y., & Arévalo, J. (2017). Los roles gerenciales de Mintzberg: una evidencia empírica en la universidad. Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

Colombia: I+D Revista de Investigación. Obtenido de <https://www.udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/download/139/155>

Baquero, D., & Cárdenas, S. (02 de Diciembre de 2019). Habilidades transversales, desarrollo personal y profesional en la docencia a través de la plataforma Habilitic. Scielo.

Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000500421

Fuentes electrónicas

Latam, P. (29 de Julio de 2021). Pearsonlatam.com. Recuperado el 2023, de

<https://blog.pearsonlatam.com/talento-humano/importancia-habilidades-gerenciales-para-un->

lider#:~:text=Cuando%20hablamos%20de%20habilidades%20gerenciales,principalmente%20los%20de%20capital%20humano.

Pérez, J., & Gardey, A. (22 de Marzo de 2010). Definicion.de. Recuperado el 2023, de

<https://definicion.de/toma-de-decisiones/>

Pérez, J., & Gardey, A. (22 de Marzo de 2010). Definicion.de. Recuperado el 2023, de

<https://definicion.de/toma-de-decisiones/>

Pérez, J., & Merino, M. (2 de Septiembre de 2008). Definicion.de. Recuperado el 2023, de

<https://definicion.de/aptitud/>

Pérez, J., & Merino, M. (1 de Abril de 2008). Definicion.de. Recuperado el 2023, de <https://definicion.de/organizacion/>

Porto, J. P. (17 de Septiembre de 2021). Definicion.de. Recuperado el 2023, de <https://definicion.de/gerente/>

Quero, M. (2 de Agosto de 2010). Telos. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>

Sánchez, J. (2010). Estrés Laboral. Instituto costarricense de acueductos y alcantarillados, 8. Obtenido de <https://www.binasss.sa.cr/opac-ms/media/digitales/Estr%C3%A9s%20laboral.pdf>

ANEXO

Anexo 01: Matriz de consistencia

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGIA
GENERAL	De qué manera se relacionan las habilidades gerenciales y la toma de decisiones de los empleados de Kian Café, Huacho - 2023	Establecer la relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisión de los empleados de Kian café, Huacho - 2023	Las habilidades gerenciales se relacionan con la toma de decisión de los empleados de Kian café, Huacho - 2023	Habilidades Gerenciales (<i>Variable 1</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades Técnicas - Habilidades Conceptuales - Habilidades Humanas 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque de la Investigación - Cuantitativo - Diseño de la Investigación - No experimental, Transversal
ESPECIFICOS	¿Cuál es la relación entre las habilidades técnicas y la toma de decisión de los empleados de Kian Café, Huacho - 2023?	Conocer la relación entre las habilidades técnicas y la toma de decisión de los empleados de Kian café, Huacho - 2023	Las habilidades técnicas se relacionan con la toma de decisión de los empleados de Kian café, Huacho - 2023	Toma de Decisiones (<i>Variable 2</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de problemas - Desarrollo de Alternativas - Elegir o Seleccionar 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de Investigación - Correlacional - Población - 17 empleados - Muestra - Censal
	¿Cuál es la relación entre las habilidades conceptuales y la toma de decisión de los empleados de Kian Café, Huacho - 2023?	Analizar la relación entre las habilidades conceptuales y la toma de decisión de los empleados de Kian café, Huacho - 2023	Las habilidades conceptuales se relacionan con la toma de decisión de los empleados de Kian café, Huacho - 2023			<ul style="list-style-type: none"> - Técnica e instrumento de recolección de datos - Encuesta, Cuestionario - Unidad de medida - Cuantitativa - Nivel de medición - Ordinal
	¿Cuál es la relación entre las habilidades humanas y la toma de decisión de los empleados de Kian Café, Huacho - 2023?	Determinar la relación entre las habilidades humanas y la toma de decisión de los empleados de Kian café, Huacho - 2023	Las habilidades humanas se relacionan con la toma de decisión de los empleados de Kian café, Huacho - 2023			<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la interpretación de la información - Software SPSS v.24

ANEXO 02 – CUESTIONARIO

Estimados Colaboradores de la empresa Kian Café S.A.C.:

La encuesta presentada a continuación tiene como objetivo establecer la relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisión de los empleados de Kian Café, Huacho 2023. Es importante mencionar que la encuesta se realizará bajo estricta confidencialidad por lo que toda la información será anónima.

Por favor, marcar a continuación con una “X” dentro de la casilla que corresponda:

GENERO	
Masculino	
Femenino	

EDAD	
Entre 18 y 23 años	
Ente 24 y 30 años	
Entre 31 y 36 años	
Mayor de 36 años	

Según su criterio, marque con una “X” dentro de la casilla que corresponda, según la escala:

1= “Nunca”; 2= “Casi Nunca”; 3= “Rara Vez”; 4= “Casi Siempre”; 5= “Siempre”

VARIABLE 1: HABILIDADES GERENCIALES	ESCALA DE VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
DIMENSION: HABILIDADES TECNICAS					
¿Usted considera que el gerente no comunica a los trabajadores de forma pertinente las modificaciones que se realizan en la empresa?					
¿Usted considera que el gerente trabaja con equipos multidisciplinarios para resolver problemas?					
DIMENSION: HABILIDADES CONCEPTUALES					
¿Usted considera que el gerente busca realizar las actividades de forma puntual?					
¿Usted considera que el gerente no fija metas organizacionales que incrementen la productividad de la empresa?					

¿Usted considera que se desarrollaron y aplicaron estrategias para mejorar la competitividad de la empresa?					
¿Usted considera que el gerente busca que el trabajo sea eficiente?					
DIMENSION: HABILIDADES HUMANAS					
¿Usted considera que el gerente no establece incentivos o méritos para los colaboradores que cumplan con los objetivos propuestos?					
¿Usted considera que el gerente no motiva constantemente a los empleados?					
¿Usted considera que el gerente no logra que los empleados se comprometan a cumplir los objetivos organizacionales?					
¿Usted considera que el gerente no logra que los empleados sientan que pertenecen a la organización?					
¿Usted considera que el gerente no reconoce los logros de los empleados?					
¿Usted considera que el gerente no es empático con los empleados?					
VARIABLE 2: TOMA DE DECISIONES					
DIMENSION: IDENTIFICACION DE PROBLEMAS					
¿Usted considera que el gerente es capaz de hacer un diagnóstico de la problemática antes de actuar?					
¿Usted considera que el gerente es capaz de reconocer e identificar los problemas?					
¿Usted considera que el gerente no toma decisiones acertadas?					
DIMENSION: DESARROLLO DE ALTERNATIVAS					
¿Usted considera que el gerente no aplica la lluvia de ideas para conocer las opiniones de los colaboradores sobre un problema?					
¿Usted considera que el gerente no aplica herramientas creativas para encontrar alternativas de solución?					
DIMENSION: ELEGIR O SELECCIONAR					

¿Usted considera que el gerente no es capaz de evaluar todas las posibles soluciones antes de tomar una decisión?					
¿Usted considera que el gerente no busca reducir la incertidumbre y el riesgo mediante la toma de decisiones acertadas?					
¿Usted considera que el gerente no es capaz de elegir la mejor solución posible?					