



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

HABILIDADES GERENCIALES Y LA TOMA DE DECISIONES
EN LA EMPRESA AGRARIA AZUCARERA ANDAHUASI
S.A.A., 2018.

PRESENTADO POR LA BACHILLER:

LESLIE ANGGIE LAGOS CHÁVEZ

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN

Huacho – Perú

2018

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Dr. Solano Armas Timoteo
Presidente

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Dr. Ramos y Yovera, Santiago Ernesto
Secretario

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Mg. Valenzuela Narváez, Daniel Alberto Oswaldo
Vocal

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Dr. Baldeos Ardian, Luis Alberto
Asesor

DEDICATORIA

A mis padres, hermana y en especial a mi hijo.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo ha sido realizado gracias a aquellas personas que incondicionalmente me apoyaron en el proceso del contenido final.

A mis padres que siempre están presente brindándome amor y apoyo incondicional, a mi asesor por haber estado presente en las correcciones durante el proceso de realización del trabajo; y de la misma forma, a mis maestros de la Escuela académica Profesional de Administración porque durante esos cinco años de formación, aprendí que lo más importante de un profesional es el criterio que debe de tener, la proyección y sobre todo, la razón de ser de la carrera de Administración.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|-------------------|----|
| ÍNDICE DE TABLAS | 07 |
| ÍNDICE DE FIGURAS | 08 |
| RESUMEN | 09 |
| ABSTRACT | 10 |
| INTRODUCCIÓN | 11 |

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

| | |
|--|----|
| I.1. Descripción de la realidad problemática | 12 |
| I.2. Formulación del Problema | 14 |
| I.2.1. Problema General | 14 |
| I.2.2. Problemas Específicos | 14 |
| I.3. Objetivos de la Investigación | 14 |
| I.3.1. Objetivo General | 14 |
| I.3.2. Objetivos Específicos | 14 |
| I.4. Justificación de la investigación | 15 |
| I.5. Delimitación del estudio | 15 |
| I.6. Viabilidad del estudio | 15 |

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

| | |
|---------------------------------------|----|
| 2.1. Antecedentes de la Investigación | 16 |
| 2.2. Bases Teóricas | 18 |
| 2.3. Definiciones conceptuales | 41 |
| 2.4. Formulación de las hipótesis | 42 |
| 2.4.1. Hipótesis General | 42 |
| 2.4.2. Hipótesis Específicas | 42 |

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

| | |
|--------------------------|----|
| 3.1. Diseño metodológico | 43 |
|--------------------------|----|

| | |
|---|----|
| 3.1.1. Tipo de investigación | 43 |
| 3.1.2. Nivel de investigación | 43 |
| 3.1.3. Diseño | 43 |
| 3.1.4. Enfoque | 43 |
| 3.2. Población y muestra | 44 |
| 3.3. Operacionalización de variables e indicadores | 44 |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 45 |
| 3.4.1. Técnicas a emplear | 45 |
| 3.4.2. Descripción de los instrumentos | 45 |
| 3.5. Técnicas para el procesamiento de la información | 46 |

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

| | |
|---|----|
| 4.1. Presentación de tablas, figuras e interpretaciones | 47 |
|---|----|

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | |
|----------------------|----|
| 5.1. Discusión | 61 |
| 5.2. Conclusiones | 62 |
| 5.3. Recomendaciones | 63 |

CAPÍTULO VI

FUENTES DE INFORMACIÓN

| | |
|-----------------------------|----|
| 6.1. Fuentes bibliográficas | 64 |
| 6.2. Fuentes electrónicas | 65 |

ANEXO

| | |
|-----------------|----|
| 1. Cuestionario | 67 |
|-----------------|----|

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabla 1. | Género de los trabajadores la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A. | 47 |
| Tabla 2. | Edad de los trabajadores la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A. | 48 |
| Tabla 3. | Habilidades conceptuales | 49 |
| Tabla 4. | Habilidades humanas | 50 |
| Tabla 5. | Habilidades técnicas | 51 |
| Tabla 6. | Poder | 52 |
| Tabla 7. | Motivación | 53 |
| Tabla 8. | Desarrollo | 54 |
| Tabla 9. | Liderazgo | 55 |
| Tabla 10. | Pruebas de normalidad | 56 |
| Tabla 11. | Relación entre la habilidades gerenciales y toma de decisiones | 57 |
| Tabla 12. | Relación entre la habilidades conceptuales y toma de decisiones | 58 |
| Tabla 13. | Relación entre la habilidades conceptuales y toma de decisiones | 59 |
| Tabla 14. | Relación entre la habilidades técnicas y toma de decisiones | 60 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | |
|-----------|--|----|
| Figura 1. | Género de los trabajadores la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A. | 47 |
| Figura 2. | Edad de los trabajadores la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A. | 48 |
| Figura 3. | Habilidades conceptuales | 49 |
| Figura 4. | Habilidades humanas | 50 |
| Figura 5. | Habilidades técnicas | 51 |
| Figura 6. | Poder | 52 |
| Figura 7. | Motivación | 53 |
| Figura 8. | Desarrollo | 54 |
| Figura 9. | Liderazgo | 55 |

RESUMEN

Objetivo: Establecer de que manera las habilidades gerenciales influyen en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018. **Métodos:** La investigación es de tipo transversal – correlacional causal, de nivel explicativo, de diseño no experimental, y de enfoque mixta. La población fue 23 trabajadores. Se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento un cuestionario. Se consideraron las dimensiones: habilidades conceptuales, habilidades humanas, habilidades técnicas, poder, motivación, desarrollo, liderazgo. La confiabilidad del instrumento se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (0.906). **Resultados:** Respecto a las “Habilidades gerenciales”, el 21,7% de los encuestados manifestaron que el jefe cuenta con la habilidad para pensar analíticamente bajo cualquier escenario, el 34,8% mencionaron que el jefe cuenta con la habilidad para trabajar bien en colaboración con otras personas, el 39,1% menciono que el jefe cuenta con la habilidad para aplicar tus conocimientos técnicos en el momento que sea necesario. Así mismo, respecto a la “Toma de decisiones”, el 13% mencionó que jefe no tiene la capacidad de otorga poder a las demás personas, el 60,9% manifestó que el jefe no incentiva a su equipo de trabajo, el 47,8% de los encuestados manifestaron que el jefe no enseña a su equipo nuevas técnicas para desarrollar su trabajo con mayor eficiencia, el 95,7% mencionaron que el jefe no evalúa el desempeño de su personal. **Conclusión:** De los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una correlación $r=-,612$ y nivel de significancia de $p = 0,002 < 0,05$, entre las variables habilidades gerenciales en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018, indicándonos estadísticamente que existe una correlación negativa moderada.

Palabras clave: *habilidades conceptuales, habilidades humanas, habilidades técnicas, poder, motivación, desarrollo.*

ABSTRACT

Objective: To establish in which way the managerial skills influence in the decision making in the company Agraria Azucarera Andahuasi SAA, 2018. **Methods:** The research is of transversal type - causal correlation, of explanatory level, of non experimental design, and of mixed approach. The population was 23 workers. We used the survey technique and the instrument a questionnaire. The dimensions were considered: conceptual skills, human abilities, technical skills, power, motivation, development, leadership. The reliability of the instrument was made by the Cronbach's Alpha coefficient (0.906). **Results:** Regarding the "Management Skills", 21.7% of the respondents stated that the boss has the ability to think analytically under any scenario, 34.8% mentioned that the boss has the ability to work well in Collaboration with other people, 39.1% mentioned that the boss has the ability to apply your technical knowledge when necessary. Likewise, regarding "Decision making", 13% mentioned that the head does not have the capacity to grant power to other people, 60.9% said that the boss does not encourage his team, the 47, 8% of respondents said that the boss does not teach his team new techniques to develop their work with greater efficiency, 95.7% mentioned that the boss does not evaluate the performance of their staff. **Conclusion:** The results of the statistical analysis show the existence of a correlation $r = -,612$ and level of significance of $p = 0.002 < 0.05$, among the managerial skills variables in the decision making in the company Agraria Azucarera Andahuasi SAA, 2018, indicating statistically that there is a moderate negative correlation.

Keywords: *conceptual skills, human skills, technical skills, power, motivation, development.*

INTRODUCCIÓN

Internacionalmente, a causa de la actual situación de reducción en la economía, la producción y salariales, una gran parte de los empleados de las empresas sienten insatisfacción con las labores de que desarrollan, lo que en muchas ocasiones está ocasionando un bajo nivel de rentabilidad laboral, convirtiéndose en una intranquilidad para los empleados de la totalidad de las empresas, motivo por el cual el talento de administrar, las aptitudes administrativas, así como la toma de decisiones son fundamentales para elevar los niveles de la realización de las actividades y el aumento de la producción. A consecuencia de lo antes expresado es que el conocimiento se considera un capital impalpable que cambia cuando el empleado se ejercita en maneras nuevas de trabajar y en complemento con el estudio forman un soporte que ayudaría a aprovechar otras competencias, aptitudes y capacidades, que se encuentran adheridas en los empleados y también se adhieren en sí mismo que es la persona que juega un papel fundamental para que a través de las competencias administrativas y la toma de decisiones, se puede instaurar la manera y el motivo para elaboración de las funciones decretadas. Se tiene que tener claro que las habilidades gerenciales y la toma de decisiones se encuentran vinculadas de manera directa.

Es por ello que tiene como objetivo general la presente investigación el establecer de que manera las habilidades gerenciales influyen en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018.

La investigación se desarrolla a través de los capítulos: planteamiento del problema, marco teórico, metodología, resultados, y la discusión, las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

La Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., está ubicada en el km 41.5 de la carretera penetración Huaura-Sayán, distrito de Sayán, el cual pertenece a la provincia de Huaura, departamento de Lima; la referida empresa se esfuerza por desempeñar sus labores dentro de los más altos estándares dentro del rubro industrial; en la calidad de sus productos y manteniendo una ética laboral transparente, logrando una posición adecuada a los requerimientos del mercado tanto nacional como internacional. Ésta empresa se dedica a la producción de azúcar, iniciándose desde el cultivo y manufactura de la materia prima (caña de azúcar), como también la distribución de los artículos y derivados de su primordial labor tales como azúcar rubia, la melaza, el alcohol y bagazo; también realiza labores de comercialización de leche y cultivos de productos agro exportadores como la Palta Hass tomando en cuenta las normativas del medio ambiente y obligaciones sociales, manteniéndose a un paso adelante en el uso de la tecnología.

Internacionalmente, a causa de la actual situación de reducción en la economía, la producción y salariales, una gran parte de los empleados de las empresas sienten insatisfacción con las labores de que desarrollan, lo que en muchas ocasiones está ocasionando un bajo nivel de rentabilidad laboral, convirtiéndose en una intranquilidad para los empleados de la totalidad de las empresas, motivo por el cual el talento de administrar, las aptitudes administrativas, así como la toma de decisiones son fundamentales para elevar los niveles de la realización de las actividades y el aumento de la producción. A consecuencia de lo antes expresado es que el conocimiento se considera un capital impalpable que cambia cuando el empleado se ejercita en maneras nuevas de trabajar y en complemento con el estudio forman un soporte que ayudaría a aprovechar otras competencias, aptitudes y capacidades, que se encuentran adheridas en los empleados y también se adhieren en sí mismo que es la persona que juega un papel fundamental para que a través de las competencias administrativas y la toma de decisiones, se puede instaurar la manera y el motivo para elaboración de las funciones decretadas. Se tiene que tener claro que

las habilidades gerenciales y la toma de decisiones se encuentran vinculadas de manera directa.

La Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A sabe que su capital fundamental es su recurso humano, por tal motivo se tiene que entender que es esencial realizar una buena dirección del capital humano si se desea conseguir altos niveles en la realización de las actividades laborales. Los individuos laboran con el objetivo de lograr resultados con los que pueda satisfacer sus requerimientos para sobrevivir, su ámbito social y pueda progresar.

En la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, está presentando dificultades respecto a que su personal tome decisiones acertadas debido a que no se está cumpliendo con tomar conocimiento, entender y realizar un análisis del problema con la finalidad de tomar una decisión acertada; no se considera a todos los individuos para la toma de decisiones correspondiente a la institución lo que dificulta contar con un criterio más crítico; se consideran las normativas, regulaciones o procesos determinados con anterioridad lo que dificulta una buena toma de decisiones; los directivos cometen errores en el momento de tomar decisiones debido al desconocimiento de las consecuencias de la totalidad de opciones; la falta de experiencias propias y/o la carencia o poca información obtenida de terceros genera que no se pueda tomar decisiones acertadas.

Con relación a las habilidades gerenciales la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.S.A; cuenta con un porcentaje alto de empleados ineficientes e eficaces por carecer de habilidades gerenciales; carecen de la habilidad para poder manejar su estrés de manera positiva; la falta de habilidad para establecer vínculos a través de una comunicación que sirva de sostén; carencia de la habilidad para lograr motivar a sus subordinados; la falta de delegación de responsabilidades; carencia para formar equipos de trabajo que puedan trabajar con una misma meta; la habilidad de liderazgo se encuentra ausente en un gran número de directivos.

En el caso la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.S.A., no toma en cuenta considerar mejorar o acrecentar los puntos antes señalados, seguirá contando con directivos y personal con carencias de habilidades y competencias que perjudican el progreso de la empresa y que genera un ambiente laboral poco favorable debido que no se aplican las habilidades gerenciales necesarias para encaminar a todo el personal a cumplir con las metas de ésta.

Se recomienda, que impartan talleres y capacitaciones con la finalidad de mejorar las habilidades gerenciales, así como formular programas de instrucción y progreso ejecutivo de acuerdo a los requerimientos de cada empleado; realizar una reestructuración del trabajo con la finalidad de incrementar la eficacia de las habilidades maleables que tiene el empleado, de tal manera que la realización de las labores se vuelva en factor de disminución del estrés y no una vía genera estrés.

1.2. Formulación del Problema

a.2.1 Problema General

¿De qué manera las habilidades gerenciales influyen en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018?

a.2.2 Problemas Específicos

- a. ¿De qué manera las habilidades conceptuales influyen en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018?
- b. ¿De qué manera las habilidades humanas influyen en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018?
- c. ¿De qué manera las habilidades técnicas influyen en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018?

1.3. Objetivos de la Investigación

a.3.1 Objetivo General

Establecer de que manera las habilidades gerenciales influyen en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018.

a.3.2 Objetivos Específicos

- a. Establecer de que manera las habilidades conceptuales influyen en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018.
- b. Establecer de que manera las habilidades humanas influyen en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018.

- c. Establecer de que manera las habilidades técnicas influyen en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018.

1.4. Justificación de la investigación

Justificación metodológica: Ya que se planteará un instrumento científico de recolección de datos que ayudará a otras investigaciones evaluar las habilidades gerenciales y la toma de decisiones, el cual está respaldado por una base teórica seleccionada con criterio para que la investigación logre dar con los resultados esperados.

Justificación práctica: La investigación busca proponer recomendaciones para dar solución a los problemas que se han caracterizado en la situación problemática.

1.5. Delimitación del estudio

La presente investigación se realizará en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A.

La delimitación temporal para el desarrollo de la investigación se desarrollará en un horizonte de tiempo de julio a diciembre de 2018.

La delimitación social comprende a los trabajadores de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A.

La delimitación semántica es: Habilidades gerenciales y Toma de decisiones.

1.6. Viabilidad del estudio

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) indican que una investigación es viable cuando se tiene recursos financieros, humanos y materiales, por tal motivo y disponiendo de los recursos en mención, se garantiza la viabilidad y la ejecución de la presente investigación. Además, se cuenta con disponibilidad de tiempo y acceso a la institución.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

(Manjarres, 2017) realizó la investigación titulada “Desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales de los emprendedores del Fondo Emprender Sena Regional Sucre”, la cual fue aprobada por Universidad Tecnológica de Bolívar. Colombia. La investigación tuvo como objetivo el evaluar el grado de las habilidades gerenciales en la relación en las competencias gerenciales a jóvenes emprendedores. Es una investigación descriptivo exploratorio. La población fue 112 jóvenes emprendedores. La investigación utilizó como instrumento de recolección de datos la revisión bibliográfica. La investigación concluyó en que el liderazgo relacional presenta una marcada presencia entre los gerentes de las medianas empresas de la Región Caribe Colombiana, lo cual implica que el manejo de las relaciones constituye un elemento clave en su gestión.

(Vera , 2017) realizó la investigación titulada “La información financiera y su incidencia en la toma de decisiones en la Empresa Marketin y Participación S.A. Periodo 2014-2015”, la cual fue aprobada por Universidad Nacional del Centro del Perú. Perú. La investigación tuvo como objetivo el determinar el grado de incidencia que existe entre la información financiera en la toma de decisiones en la empresa. Es una investigación descriptivo correlacional. La población fue 107 trabajadores, así mismo la muestra fue 84 trabajadores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó en que existe una correlación positiva muy fuerte entre ambas variables.

(López , 2017) realizó la investigación titulada “La administración financiera y la toma de decisiones en la empresa Promepel S.A.”, la cual fue aprobada por Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo el determinar si incide el modelo de administración financiera en la toma de decisiones

en la empresa. Es una investigación descriptivo correlacional. La población fue 12 personas. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó en que la administración financiera influye significativamente en la toma de decisiones de la empresa Promepel S.A.

(Fonseca, 2015) realizó la investigación titulada “Desarrollo de un modelo de inteligencia de negocios para la toma de decisiones gerenciales en una Pyme”, la cual fue aprobada por Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo el desarrollar un modelo de inteligencia de negocios para toma de decisiones gerenciales en una Pyme. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la observación estructurada y la entrevista. La investigación concluyó en que Microstrategy permitió crear el almacén de datos, los procesos ETL, así como la creación de reportes y paneles de análisis de acuerdo al alcance y requerimientos definidos por el cliente, obteniendo como resultado una herramienta de apoyo a la gestión de información para toma de decisiones gerenciales.

(Falcón & Reyes, 2015) realizaron la investigación titulada “Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en la empresa de transporte de servicio público " Móvil Tours" S.C.R. LTDA. Huánuco 2014”, la cual fue aprobada por Universidad Nacional Hermilio Valdizan. Perú. La investigación tuvo como objetivo el determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en la empresa. Es una investigación descriptivo correlacional. La población fue 103 colaboradores, así mismo la muestra fue 32 colaboradores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó en que las habilidades gerenciales se relacionan directamente con el clima organizacional.

(Valderrama, 2014) realizó la investigación titulada “Influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Diamante S.A. Planta Samanco - Provincia de Santa - Región Ancash,

durante el año 2013”, la cual fue aprobada por Universidad Nacional de Trujillo. Perú. La investigación tuvo como objetivo el conocer las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores. Es una investigación aplicada y de diseño explicativa causal. La población fue 77 trabajadores, así mismo la muestra fue 64 trabajadores. La investigación utilizó como técnicas de recolección de datos la encuesta, la observación y la entrevista y como instrumentos el cuestionario, ficha de observación y la ficha de entrevista. La investigación concluyó en que el manejo de talento humano se basa en una comunicación efectiva, dado que a través de ella se sabe cómo se siente cada trabajador y por intermedio de los jefes se mejora el ambiente de trabajo.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Variable independiente: Habilidades gerenciales

A. Definiciones

(Whetten & Cameron, 2011) menciona que mediante las capacidades gerenciales consta de acciones que los trabajadores utilizan con el fin de llevar a buenos resultados.

(Schermerhorn, 2010) señala que las capacidades gerenciales son habilidades que permite interpretar los conocimientos de una actividad para la ejecución de alguna función deseada.

(Griffin & Moorhead, 2010) manifiestan que las habilidades gerenciales son las capacidades indispensables con el fin de ejecutar el desempeño y efectuar los trabajos fundamentales.

B. Dimensiones de las habilidades gerenciales

(Schermerhorn, 2010) menciona que un gerente tiene que contar con las siguientes capacidades para que pueda triunfar:

a. Habilidad conceptual:

Es la habilidad de emplear un conocimiento y una destreza que pueda ejecutar las funciones determinadas. Mediante la educación laboral

se consiguen estas capacidades. Tenemos los siguientes indicadores:

- Habilidad para pensar analíticamente.
- Habilidad para obtener soluciones integrales para los problemas.

b. Habilidad humana:

Es la habilidad de laborar en cooperación con otros individuos de manera correcta. Un directivo con habilidades humanas que cuente con un grado de conocimientos de su persona, tenga la habilidad de entender y manifieste empatía con los sentimientos hacia los demás individuos. Sin embargo, en el centro de trabajo se enuncia como el compromiso, espíritu de confianza y entusiasmo en las relaciones interpersonales. La inteligencia emocional es un elemento esencial de la habilidad humana. Tenemos los siguientes indicadores:

- Habilidad para trabajar bien en colaboración con otras personas.
- Habilidad para manejar la inteligencia emocional.

c. Habilidad técnica:

Es una habilidad de razonar analíticamente en forma crítica. Asimismo, implica la capacidad para analizar las respectivas cuestiones mínimas, para observar el vínculo que hay entre ellas para considerar las implicaciones frente a las dificultades con otros individuos. En el salón de clases frecuentemente lo consideramos pensamiento crítico. En las organizaciones los individuos que admiten las responsabilidades grandes, deberán confrontar las más confusas dificultades ya que proporcionaría complejidad y efectos en largo plazo. Tenemos los siguientes indicadores:

- Habilidad para aplicar sus conocimientos técnicos.
- Habilidad para desempeñar una tarea especial con destreza.

C. Tipo de habilidades gerenciales

(Mochón, Mochón, & Sáez, 2014) mencionan las principales habilidades que debe reunir un gerente son de tres tipos:

a. Habilidades técnicas

Mediante estas habilidades técnicas hacen referencia al entendimiento determinado del trabajo y la capacidad para ejecutar las respectivas funciones. Estas habilidades se relacionan con hacer cosas. Suele ser muy importantes en los gerentes de nivel bajo o de primera línea. Estas habilidades se relacionan con la memoria y la inteligencia práctica. Lo cual, proporciona almacenar conocimientos e informaciones en relación a las tecnologías y la manera de realizar y estructurar las cosas. También incorporan los conocimientos especializados y la capacidad para emplear técnicas y procedimientos en relación al trabajo.

b. Habilidades conceptuales

Los gerentes emplean estas habilidades conceptuales con el fin de desarrollar ideas, conceptos, teorías y en general para abordar situaciones abstractas y complejas, lo cual para los gerentes de alto nivel son de gran importancia.

Los gerentes consideran una labor esencial para la toma de decisiones. El momento de tomar decisiones y tener iniciativa, el gerente ejecuta acciones que tienen efecto en la organización, sobre las que se debe reflexionar. El gerente debe iniciar y proponer cambios para mejorar la situación. Para ello tiene que investigar y manifestar oportunidades para el bienestar de la organización para poner en actividad las respectivas acciones. El desempeño de las acciones es probable que surjan problemas que el gerente debe afrontar y resolver. La labor e dirección conlleva gestionar retos y oportunidades, superando los frecuentes inconvenientes.

c. Habilidades humanas

Las habilidades humanas hacen referencia de Laborar eficiente con otros individuos, de manera individual o en equipo. Estas capacidades se encuentran en los niveles de administración.

El gerente es la persona encargada de simbolizar para dirigir la institución bajo su mando. Por un lado, el gerente debe tener vínculo con los que se encuentran afuera de la institución y por otro lado, debe dirigir e impulsar a los individuos que integran la institución. En sus relaciones con el entorno habrá de gestionar las influencias, las variaciones e impactos que se ejecutan mediante las acciones sea dentro o afuera de la organización, lo que requiere habilidades humanas. El gerente debe tener capacidad para crear equipo, incentivarlos, obtener la confianza de sus trabajadores. Un equipo no desempeña de manera eficiente si los integrantes cuentan con sus propias metas. Para que exista en equipo, debe contar con conocimientos adecuados según de cada uno de los integrantes, de tal manera que el ejecutivo seleccione a cada integrante para que desempeñe la función de acuerdo a las habilidades y necesidades de los trabajadores.

D. Modelo del desarrollo de las habilidades gerenciales

(Griffin & Van Fleet, 2016) señalan que el modelo se basa para alcanzar esa meta y que es el modelo fundamental para ese desarrollo.

El modelo sugiere tres antecedentes esenciales para desarrollar las habilidades:

➤ La educación (escuela primaria, secundaria, media superior, superior) desempeña una función muy importante. La ventaja primaria del estudio en habilidades para dirigir es que una persona puede seguir un programa educativo bien formulado y familiarizarse con el pensamiento y las investigaciones actuales al respecto. En algunos casos, los alumnos pueden dedicar toda su energía y atención al aprendizaje. Sin embargo, un aspecto negativo es que los estudios en la materia suelen ser demasiado generales a efecto de satisfacer las distintas necesidades de la

gran variedad educando o para ofrecer conocimiento específico que necesitan los directores en los distintos papeles.

➤ La experiencia, esas habilidades se obtiene también por medio de la experiencia. La mayor parte de los profesionales en la rama subieron a sus puestos actuales provenientes de otros puestos. Un individuo solo puede conocer la verdadera índole y el carácter del trabajo gerencial si ha experimentado las presiones que se dedican a ello sufre todos los días y ha enfrentado distintos desafíos al respecto.

➤ Habilidades personales, estas derivan o giran en torno al conocimiento de uno mismo, es decir las conciencias respecto de:

– Conocerse a uno mismo, se refiere a la medida en que nos damos cuenta de cómo nos ven otros. Este saber se puede referir al aspecto físico, las conductas, las palabras y las expresiones, las decisiones y otros factores que generan la impresión que otros se forman de nosotros.

– Conocer la personalidad, se refiere al conjunto relativamente estable de atributos psicológicos que diferencian a un individuo de otro. En realidad, la función que desempeñan tanto los factores biológicos como los del entorno es muy importante para determinar la personalidad. Los directores deberían tratar de conocer los atributos básicos de estas y como afectan los comportamientos de los trabajadores de acuerdo a las ocasiones que se presentan en la organización, por no hablar de cómo las perviven ni de sus actitudes hacia ellas. Un elemento fundamental para conocer es saber cómo está constituida la personalidad. Además, si sabemos más cerca de ella podremos también comprender mejor a otros.

– Inteligencia emocional, menciona que las personas que se conocen y se motivan a sí misma, controlan sus emociones, expresan empatía por otro y son esenciales.

– Valores, ética y prioridades, es importante conocer con claridad sus valores, su ética y sus prioridades personales. La ética también tiene vínculo con la organización y los trabajadores de otros agentes económicos. Los principales agentes o grupos de interés son los

clientes, competidores acciones. Alguna conducta de la organización con estos agentes las cuales están sujeta a las ambigüedades éticas.

El siguiente paso del modelo del desarrollo de las habilidades gerenciales es la visualización, es decir “verlas” a la luz de distintas situaciones. El aleccionador observa como distintas capacidades se pueden usar de manera eficaz o ineficaz. También es útil visualizar el modo en que otros las empresas y como las utilizamos nosotros mismos.

El gerente, debidamente armado con la autoevaluación, el conocimiento y la visualización, está listo para practicar, aplicar y extender las habilidades. La práctica y la aplicación se refieren a usar estas en situaciones, decisiones, problemas y oportunidades de hecho en el centro de trabajo.

Por último, como dictan las premisas del aprendizaje durante toda la vida, el desarrollo de las habilidades nunca “terminan” en realidad. Cuando las hemos perfeccionado, aumentado y dominado, pasan a ser parte de la base de nuestra experiencia y nuestros conocimientos educativos y podrían afectar nuestras habilidades personales. Por ende, el proceso se reanuda cuando las reevaluamos a medida que vamos subiendo por los diferentes niveles jerárquicos y área de las organizaciones y pasamos a otro desafío en diferentes contextos.

E. Habilidades gerenciales eficaces

(Whetten & Cameron, 2011) señalan la siguiente interrogante ¿Cuál es la diferencia de los gerentes eficaces de los no eficaces? Ya que el progreso de las capacidades gerenciales es esencial para el triunfo de la institución. ¿Mediante que habilidades tenemos que adecuarnos para consolidar? Según la literatura de acuerdo a la administración cuenta con propiedades, comportamientos, instrucciones y estrategias para alcanzar el éxito mediante las respectivas funciones. Por ejemplo, Pfeffer mencionó siete habilidades esenciales en relación a la efectividad administrativa y organizacional: avalar la seguridad del trabajador, seleccionar al trabajador de manera efectiva, impulsar la

descentralización y los grupos auto administrativos, decretar sueldos elevados de acuerdo al desempeño, habilitar consideradamente, compartir informaciones y reducir las diferencias de estatus.

De acuerdo a lo mencionado son importantes, sin embargo, no permite reconocer las capacidades gerenciales de sí mismo, ya que enumeran enfoques filosóficos de administración, disposición de personalidad, estrategias organizacionales y puede encontrarse de control la implementación de acuerdo a cada gerente. Consiste en complicadas acciones de las cuales tienen que cooperar mucha gente, por ejemplo, respaldar la seguridad en el trabajo, contrato selectivo e incorporar tareas cognoscitivas que no cuentan con naturaleza conductual. Ciertas listas incorporan estilos y propiedades de personalidad o habilidades organizacionales. La existencia de las cualidades de esta lista necesita de las capacidades gerenciales fundamentales. Estas habilidades guardan relación en la estrategia y la práctica de administración, métodos, procedimientos, propiedades de la personalidad y la manera en que laboran con el fin de obtener resultados eficientes que ayuden a la organización. Es decir, estas habilidades gerenciales es la agrupación de construcción referente los que descansan con respecto a la administración efectiva.

F. Evaluación de habilidades gerenciales y resultado

(Schermerhorn, 2010) manifiesta que las habilidades gerenciales se mezclan con la observación y que las habilidades conceptuales con las humanas son esenciales en la actualidad, debido que estamos llevando un área de información a una nueva era conceptual. Dentro de estos esquemas, las demandas que se nos exige tienen hacia las capacidades del hemisferio cerebral derecho, ‘ya que son conceptuales; habilidades altamente sensibles, para observar las expectativas, reconocer patrones y mezclar ideas; habilidades para establecer empatía y deleitarse con los demás en la persecución de un objetivo.

Los administradores no plantean mediante ideas un desafío de aprendizaje. Los profesores de administración y de negocios se interesan en apoyar a los individuos con el fin de conseguir las capacidades y habilidades esenciales para alcanzar el éxito administrativo. Una suficiencia administrativa es la capacidad que coadyuva de acuerdo a la función delegada de administración.

Mientras considera que tan preparado esta para la práctica profesional, se enumera aquí algunas capacidades y propiedades individuales de acuerdo a las escuelas de negocio recalcan como bases con el fin del constante progreso profesional y éxito en perspectiva profesional:

- Comunicación, es la habilidad para contribuir ideas claras y revelaciones, ya sea de forma oral o escrita; incorporando la escritura, exposición oral, entregar y obtener retroalimentación y usar tecnología.
- Trabajo en equipo, habilidad para trabajar de modo efectivo como miembro y líder del equipo; incluye contribución al equipo, liderazgo de equipo, administración de conflicto.
- Autodirección, es la habilidad para evaluarse a uno mismo, modificar la conducta y ejecutar las respectivas funciones delegadas, incluyen argumentos y conducta éticas, tolerancia al personal, comprensión hacia la indeterminación, compromiso en las funciones.
- Liderazgo, es la habilidad para predominar y respaldar hacia los demás, con el fin que ejecuten funciones complicadas y confusas; incluyen conciencia de la heterogeneidad, entendimiento total.
- Pensamiento crítico, la habilidad para recabar y analizar información sobre la solución creativa de problemas, incluyen resolución de las dificultades, juicio y determinación de decisiones, recopilación e interpretación de las informaciones.
- Profesionalismo, es la habilidad para inculcar confianza, mantener una impresión autentica y preservar el desarrollo profesional incluyendo la iniciativa, apariencia personal y administración del progreso competente.

G. Roles gerenciales

(Robbins & Judge, 2017) mencionan lo que desempeñan los gerentes de acuerdo a sus funciones o conductas diferentes y se encuentran altamente interrelacionado, que tenía una función esencial en las organizaciones.

Se clasifican los roles básicamente en interpersonales, informativo y de toma de decisiones:

a. Roles interpersonales,

Los gerentes deben cumplir con las responsabilidades de condición protocolario y simbólica. También ejercen una función interpersonal fundamental acerca del liderazgo. Este rol comprende habilitar, contratar, impulsar y organizar a los trabajadores. El grupo interpersonal es el tercer rol de enlace, quiere decir, la persona que dispone contacto y fomenta las relaciones con otros individuos que brindan información valiosa.

b. Roles informativos,

Hasta cierto punto, los gerentes solicitan información de instituciones externas, por lo cual verifican los medios de comunicación masiva y dialogando con otros individuos referente a los gustos de la auditoria, ya que probablemente proyectan los competidores y otros altercados similares. Estos gerentes ejecutan una conducta para transmitir comunicación hacia los integrantes de la institución, ya que este rol es divulgador. Sin embargo, ejercen el rol de vocero en el momento que personifica a la institución frente a los trabajadores externos.

c. Roles de toma de decisiones

El rol de emprendedor y en relación a la toma de decisiones. Los gerentes tienen la iniciativa e inspeccionan los proyectos con el fin de restablecer la ejecución de funciones en la organización, delegados de manejar enfrentamientos y tomar las respectivas acciones correctas a fin de solucionar las dificultades que se presenten. A modo de distribuidor

de recursos, se responsabilizan en establecer recursos humanos, pecuniario y físicos.

H. Tipos de gerentes

(Griffin, 2011) menciona que la diferencia de un gerente se basa de acuerdo a su nivel de organización. Por lo general, en las organizaciones grandes cuentan con diversos niveles de administración y considera tres niveles básicos:

➤ Gerente de nivel superior, o también los altos directivos se encargan de establecer un conjunto pequeño de ejecutivos que se responsabilizan en la administración de la institución. En esta categoría se encuentran los presidentes, vicepresidentes y el presidente ejecutivo. Estos gerentes se encargan de establecer los objetivos de la institución, las políticas de realización y la estrategia general. También representa oficialmente a la institución de las demás instituciones de acuerdo a los ejecutivos.

➤ Gerente de nivel medio, es el grupo más grande del gerente en la totalidad de las organizaciones. En esta categoría se incorporan los gerentes de planta, gerente de operaciones y el director de división. Estos gerentes se encargan esencialmente de implementar proyecto y políticas ejecutado por los gerentes que se encuentran en el nivel inferior.

➤ Gerente de primera línea, se encargan de supervisar y coordinar las funciones de los trabajadores y operativos. En esta categoría se encuentran los supervisores, coordinadores y gerente de oficina. Los trabajadores que se incorporan en la administración, es el nivel que primero se obtiene en las filas del personal operativo.

I. El perfil del gerente

(Martínez, 2013) manifiesta que el perfil de un gerente que debe poseer:

➤ Factores intelectuales

- Perspectiva estratégica
 - Visión amplia por encima de las especificaciones, generalista; cuenta con influjo y condiciones externas e internas.
- Observación y cordura
 - Identifica las dificultades, causas y trabaja de manera metódicamente.
- Creatividad y perfeccionamiento
 - Efectúa aportaciones esenciales de acuerdo al compromiso de la institución.
- Planificar y organizar
 - Prioriza, asigna recursos, las organiza y delega.
- Factores interpersonales
- Liderazgo
 - Liderazgo integrador y moral.
 - Se alcanza mediante el compromiso, la honradez, la buena ejecución, la profesionalidad.
- Dirección de equipos
 - Indica visión y acicate.
- Habilidad de persuasión
 - Influye e induce hacia los demás con el fin de conseguir su acuerdo y compromiso.
 - Tiene ascendente.
- Sensibilidad interpersonal
 - Indica consideración hacia los sentimientos y necesidades hacia los demás. Presta atención sin perjuicio. Considera las aportaciones de las distintas personas.
- Comunicación

- Fluido, se manifiesta de manera clara, nitidez con buena dicción.
- Elementos de adaptabilidad
 - Habilidad de adaptación
 - Adapta su conducta a las nuevas condiciones.
 - Tolera la presión.
 - Se adecúa a las variaciones.
 - Adecúa a las nuevas tecnologías.

2.2.2. Variable dependiente: Toma de decisiones

A. Definiciones

(Chiavenato, 2015) define como una serie de fases que se realizan un análisis y escoger entre diferentes alternativas en curso de acción.

(Huerta & Rodríguez, 2014) mencionan que la decisión es un discernimiento o escoger entre dos o más personas.

(Griffin & Moorhead, 2010) lo definen como el proceso de elegir entre diversas alternativas.

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009) manifiestan que comprende definir los inconvenientes, recopilar la información, producir las opciones y escoger de un curso en acción.

B. Dimensiones de toma de decisiones

(Chiavenato, 2015) señala que hay una postura marcada de delegar facultades a individuos de todos los departamentos teniendo un vínculo para crear empresa con aprendizajes continuo. También requerir al equipo, instaurar sistemas organizados de gestión e adoptar cultura participativa, en la actualidad las organizaciones comparten el poder en todos sus integrantes.

La idea de conceder el poder, la información y libertad que requieren a los integrantes parte del facultamiento en la toma de elección para escoger decisiones acertadas.

Es por esto que las organizaciones que deseen contar con los trabajadores mejor capacitados para tomar decisiones deben seguir estas dimensiones:

a. Poder

En los niveles de la empresa es esencial conferir a las personas el poder por medio de la delegación de autoridad y compromiso. Es decir valora su personal, confiar en ellos, conferirle libertad y autodeterminación de actividades.

- Otorgar poder a las personas.
- Delegar autoridad y responsabilidad.
- Confiar en las personas.
- Dar libertad a las personas.
- Dar importancia a las personas.

b. Motivación

se refiere a incentivar a los individuos de manera constante es decir valorar un desempeño óptimo, incentivar por resultados, permitir la contribución de los trabajadores al resultado de la organización.

- Ofrecer motivación.
- Incentivar a las personas.
- Reconocer el buen trabajo.
- Recompensar los resultados.
- Participación de los resultados.
- Festejar la consecución de metas.

c. Desarrollo

Se refiere en enseñar a los individuos de manera permanente, brindándole información y conocimiento, desarrollar talentos en la empresa esto facilita los medios para la capacitación y desarrollo en el ámbito personal y profesional.

- Proporcionar recursos a las personas.
- Capacitar y desarrollar a las personas.
- Entregar información.
- Administración del conocimiento.
- Enseñar nuevas técnicas.
- Crear y desarrollar talentos.

d. Liderazgo

Se refiere a direccionar a los individuos, definir los objetivos y metas, extender los horizontes y brindar retroalimentación esto propicia el liderazgo en una empresa.

- Orientar a las personas.
- Definir objetivos y metas.
- Ampliar horizontes.
- Evaluar el desempeño.
- Proporcionar realimentación.

C. Condiciones en la toma de decisiones

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009) señalan que el resultado de la toma de decisiones de las personas es influenciado por diversos sucesos y circunstancia que regularmente esta fuera del control de las personas. Además de analizar estas fuerzas, los administradores deben proyectar su impacto. Las condiciones bajo ñas cuales las decisiones se pueden categorizar son:

a. *Certidumbre*

Es cuando la persona cuenta con toda la información necesaria sobre los inconvenientes, conocen diferentes opciones para resolverlos y saben los resultados de cada solución. Es decir, se conoce los problemas como las diferentes soluciones de manera general y están bien definidos. Cuando la persona ha identificado las diferentes opciones de resolver el problema y sus consecuencias recién puedo optar una decisión siendo más sencillo. El gerente que opta por una decisión tan solo elegir como resolverlo con un resultado favorable.

b. El riesgo

Esta condición comprender como conceptualizar los trabajadores al problema, detallar la posibilidad de cada evento. Identificar las diferentes opciones de solución y también que tan eficaz resultada cada una de ellas. Por lo tanto, riesgo es la línea situada la extrema de un acierto y desacierto las alternativas de solución.

➤ Probabilidad objetiva

Son las probabilidades que se presente un resultado en concreto, con base numérica y evento evidente. A menudo, hay personas que estudian los registros pasadas para determinar el resultado de una elección por medio de probabilidades.

➤ Probabilidad subjetiva

Se basa en la toma de decisiones por medio de juicios de opinión de las personas. Sin embargo las personas por su naturaleza tienen diferentes opiniones que es reflejado por su experiencia, intuición en contextos parecidos y rasgo de personalidad.

c. Incertidumbre

Esta condicione se refiere cuando la persona desconoce o no cuenta con la información necesaria para realizar probabilidades a los resultados y ofrecer soluciones. Incluso el empleado no pueda identificar los inconvenientes y por ello tampoco soluciones y resultados.

D. Tipos de decisiones

(Chiavenato, 2015) menciona que una empresa para tomar decisiones lo realiza mediante dos etapas. La primera etapa es cuando se identifica el problema y se busca información necesaria en el ámbito intrínseco y extrínseco para determinar si el desempeño es el esperado o no y para diagnosticar las posibles fallas. Luego de analizan las alternativas con la finalidad de escoger el más adecuado.

Diversas empresas emplean complicados sistemas de tecnología de información para dar seguimiento al entorno y aspectos interno, además para hallar inconvenientes y desarrollar las posibles soluciones.

Cuando existen problemas surge la toma de decisiones cuando hay una discrepancia o una línea entre la situación actual y los anhelan ser. Para la cual se analizan los cursos de acción para poder eludir estas discrepancias. Un inconveniente es por se ha encontrado un error, la queja de un cliente por la calidad de un bien o no funciones un proyecto, necesitan una solución. Sin embargo, los problemas no aparecen de una forma fácil y entendible. Pero lo que es un inconveniente para la compañía resultado favorable para la competencia. La existencia de un inconveniente o la toma de decisión dependen de la percepción de los individuos y empresa. La decisión de empresa varía de intensidad y se categorizan en:

d. Las decisiones programadas

Son las decisiones bien definidas y para la solución del problema tiene un procedimiento determinado. Siendo la información correcta y las alternativas bien especificadas, y hay seguridad de que la alternativa se escoja será exitosa para resolver los problemas.

e. Las decisiones no programadas

Estas decisiones son de manera espontánea y no tiene procedimiento determinada para solución los inconvenientes. Se presenta en empresas que no tienen muchos inconvenientes y no saber cómo actuar ante ello. No hay criterios entendibles, las alternativas son indefinidas y no da seguridad de que la opción que se escoge sea la más adecuada.

E. *Modelo de toma de decisiones*

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009) mencionan que existen tres modelos de toma de decisiones:

a. Modelo racional

Para aumentar la posibilidad de que las decisiones sean las más óptimas, las personas y grupo es deben basarse en diversos pasos. La decisión racional garantiza un resultado óptimo. Este modelo se basa en concentrar las mejores técnicas, la mejor dirección para lograr la meta deseada. Es decir, un conjunto de fases que se empleada para detectar, evaluar y escoger el objetivo que se desea conseguir.

Su exposición de su modelo de seis pasos es un ejemplo de muchos marcos para intentar fomentar un proceso de toma de decisiones racional.

Paso 1: Definir y diagnosticar el problema.

Se enfoca que primero se debe detectar los problemas y sus causas y es poco probable que funcionen si no realizan el primero paso. Para identificar el problema se emplean actividades que es parte de la competencia de un gerente para la planeación y administración.

Paso 2: Establecer metas

Las metas son el camino para la toma de decisiones en términos cualitativo, es lo que la espera desea alcanzar y apunta sus decisiones y acciones.

Comúnmente, los administradores desean relacionas las metadas en todas las áreas de una empresa. Siendo un trabajo complicado y puede provocar diferentes conflictos. Si se realiza un buen enfoque de las metas de manera jerárquica se conseguirá que se alcance la meta del nivel inferior y poder conseguir de los niveles superior y así consecutivamente hasta que se alcance la meta de toda la empresa.

Paso 3: Buscar soluciones alternativas

Para conseguir las metas tanto las empresas como los grupos deben buscar diferentes alternativas. En esta fase se puede adicionar información, realizar indagaciones, y asesorarse de expertos.

Paso 4: Comparar y evaluar soluciones alternativas

Esta fase se enfoca en que se debe evaluar y cotejar las diferentes alternativas de soluciones brindados por las personas y equipos. Se hace énfasis en determinar los resultados anhelados y el costo de cada alternativa.

Paso 5: Elegir de entre soluciones alternativas

La toma de decisión es optar por una decisión final. Escoger una solución se basa en el proceso racional.

Paso 6: Implementar la solución elegida

Las decisiones adecuadas deben ser aprobadas y apoyada por los empleados que se realizaran la implementación de manera eficaz de acuerdo a las decisiones escogidas. Si la solución escogida en el momento de implementar no es factible por las razones que fuere, debe optar por otras.

Paso 7: Dar seguimiento y controlar los resultados

Cuando ya se implementó la solución no lograra de forma espontánea la meta anhelada. Los empleados deben dar seguimiento a las actividades de implementación y evaluarlo constantemente. Si en el caso que no brindar los resultados esperado la solución aplicada se deberá tomar acciones. La razón es que el ambiente es volátil y cambia constantemente por eso es importante controlarlo y a veces es necesario de modificar el problema o la meta.

b. Modelo de racionalidad limitada

Este modelo postula que la capacidad del intelecto humano para formular y solucionar inconvenientes complicados es muy poca en comparación con lo que requiere para visualizar una actitud coherente. Este modelo presenta una serie de factores clave.

i. Sesgos de la decisión

Los individuos de manera regular experimentan sesgos cuando toman decisiones, las cuales producen que utilizan información incorrecta al momento de tomar una decisión. Estos sesgos pueden influir en los problemas presentados. Se presentan en situaciones de gran duda y riesgo. Se mencionan algunos sesgos que influyen en la toma de decisiones:

➤ *El sesgo de disponibilidad* es cuando la persona se acuerda de un asunto en concreto y ello le lleva a apreciar con la que se presenta el suceso convirtiéndose en un inconveniente.

➤ *El sesgo de percepción selectiva* Es cuando los individuos buscan información coherente con su juicio personal y la información que choca con sus ideas los sesgan y estos inciden en sus problemas. Es decir, las personas buscan lo que quieren encontrar.

➤ *El sesgo de información concreta* Se refiere al recuerdo de una experiencia de manera personal predominar sobre las informaciones más lógicas.

➤ *El sesgo de la ley de las cifras bajas* Es cuando los empleados se enfocan más en las tendencias y otras palabras en cuántos casos se reafirma las técnicas a pesar de lo contrario.

➤ *El sesgo de falacia del jugador* Se basan en las cantidades inesperadas de hecho parecidos, ello las lleva a estar convencidas de que se presentará un suceso que no han visualizado.

ii. Definición inadecuada del problema

Se basa cuando influyen los sesgos en las decisiones originando una definición adecuada del problema. La razón es que toman como referencia las soluciones de un problema anterior cuando se aparece uno similar sin embargo podrían perder su eficiencia con el paso de los años porque un problema puede convertirse en causas de problemas nuevos.

Siendo una debilidad la pereza. Los problemas se manifiestan de forma evidente. Sin embargo, hay casos que el ejecutivo, el cual no tiene

la información necesaria ni conozca realmente el problema determina las soluciones sin escuchar o tomar atención adecuada al personal de nivel inferior que realmente conocen el problema en sí.

iii. Búsqueda limitada de alternativas

Este modelo se basa en que las personas no realizan indagaciones amplias para conocer las metas o las diferentes alternativas de solución para el problema. Considera opciones tan solo hasta que encuentra una que le parezca factible.

Diversos estudios señalan que no siempre lleva a decisiones eficaces la búsqueda de información de alternativas. Esto ocasiona estas consecuencias a conocer, a centrarse en el problema que tal vez se enfoquen en las causas, no evalúan las informaciones para evaluar la mejor opción y contar con una fuente de información para evaluar las decisiones tal vez no mejorar la calidad en la toma de decisiones, pero lo justifica en costos agregados. Sin embargo, hay limitaciones en la búsqueda de alternativa.

iv. Información limitada

Las personas con frecuencia cuentan con las informaciones exactas referentes al problema y los resultados de cada opción. Esto ocasiona ignorancia, la razón la falta de información importante o el análisis inapropiado de la información que está disponible.

v. Satisfactorio

Consiste en escoger una alternativa que resulte factible, en vez de buscar de manera amplia la mejor meta. Una meta aceptable podría ser más sencillo de detectar y lograrlo, y podrían ser más confiables que las mejores metas disponibles.

c. Modelo político

Este modelo se enfoca a las fases de toma de decisiones referente a interés personales y de equipo. Sin embargo, ante de interpretar este modelo hay que saber exactamente que es poder. Poder son las

habilidades para influir en las decisiones y las metas. Este modelo presenta los siguientes factores:

i. Divergencias en la definición del problema

Se refiere a definir los problemas para beneficio propio por medio de un grupo de interés externo e interno. Cuando los grupos de interés tienen perspectivas de los problemas y sus causas. Si en una empresa no tiene una dirección adecuada y marcha mal referente en la política, los individuos sean mencionados como la causa del problema.

ii. Divergencias en los metas

Este modelo reconoce que existe probabilidad de discrepancia con los grupos de interés en establecer las metas. Por en, el poder relativo de este grupo influirá en la meta que escoge la organización. Es habitual que haya un ganador específico. Si el poder está en un grupo de interés, es probable que sus metas de ellos reflejan en las metas organizacionales. Se puede llevar a negociación y compromiso en este proceso cuando hay un equilibrio entre estos grupos.

iii. Divergencias en las soluciones

Algunas metas o técnicas empleadas para lograr podrían ser percibidas como solución de ganar-perder, es decir, yo gano lo que usted pierde o en viceversa. Muchos grupos de interés distorsionan la información por beneficio propio. Estas acciones pueden condicionar de manera notorio y la habilidad para la toma de decisiones, por conceptualización se necesita toda la información relevante, y así determinar las alternativas. En las organizaciones los grupos de interés perciben la información como fuente de poder. Este modelo necesita que todos los trabajadores brinden la información relevante. Sin embargo, los gerentes y subordinados que operan con sustento a este modelo que la revelación gratuita sería algo ingenuo y que impide la consecución de sus metas personales.

F. Aspectos conductuales relacionados a la toma de decisiones

(Griffin & Moorhead, 2010) mencionan que los enfoques conductuales, prácticos y personales tienen cada uno componentes conductuales, pero el gerente también debe estar consciente de otros aspectos conductuales de la toma de decisiones. Estos incluyen fuerzas políticas, intuición, escala de compromiso, propensión al riesgo y ética.

a. Fuerzas políticas

Las fuerzas políticas pueden tener una función importante en la manera que opten por las decisiones. Una coalición es una alianza informal de individuos o grupos que se forma para alcanzar una meta común, la cual con frecuencia es una alternativa de decisión apropiada.

El impacto de las coaliciones puede ser positivo o negativo pueden ayudar a los gerentes astutos a llevar a la empresa en una ruta de efectividad y la rentabilidad o pueden asfixiar estrategias y decisiones bien conocidas.

b. Intuición

La intuición es una creencia innata acerca de algo sin una consideración consciente. Los administradores en ocasiones deciden hacer algo debido que se siente bien o a que tienen una corazonada. Sin embargo, este sentimiento por lo general no es arbitrario.

En lugar de eso, está basado en años de experiencia y práctica al tomar las decisiones en situaciones. Un sentido interno puede ayudar a los gerentes a tomar una decisión ocasional sin pasar por la secuencia racional completa de casos. Por otro lado, algunos expertos desafían este punto de vista y sugieren que subrayar la comprensión y la experiencia hace que la intuición enmascare los verdaderos procesos utilizados para tomar decisiones rápidas.

c. Escala de compromiso

Otro proceso conductual importante que influye en la toma de decisiones es la escala de compromiso con un curso de acción elegido. En particular, los que toman de decisiones se comprometen tanto con el

curso de acción sugerido por esa decisión que se queda con él, aun cuando parece haber estado equivocado.

d. Propensión al riesgo y toma de decisiones

El elemento conductual de la propensión al riesgo es el grado de quien toma decisiones no está dispuesto a apostar cuando una decisión. Algunos gerentes son cuidadosos acerca de cada decisión que toman. Tratan de adherirse al modelo racional y son en extremo conservadores en lo que hacen. Esos gerentes tienen una mayor probabilidad de conservadores en lo que hacen. Otros gerentes agresivos en la toma de decisiones y están dispuestos a tomar riesgos. Confían en la intuición, llegan a decisiones con rapidez y con frecuencia arriesgan grandes inversiones en sus decisiones. Como las apuestas, estos gerentes tienen la mayor probabilidad que sus contrapartes conservadoras de alcanzar grandes éxitos con sus decisiones, también tienen una mayor probabilidad de incurrir en grandes pérdidas. La cultura organizacional es un ingrediente principal al fomentar diversos niveles de propensión al riesgo.

e. Ética y toma de decisiones

Se refiere a las ideas personales acerca de lo que constituye un comportamiento adecuado. El comportamiento ético es el que se ajusta a las normas sociales generalmente aceptadas, el comportamiento poco ético no se ajusta a ellas. Por ejemplo, las decisiones empleadas, tratar con cliente y proveedores, establecer salarios y asignar tareas y mantener la cuenta personal de gastos, están todas sujetas a influencias éticas.

Los gerentes saben considerar de forma meticulosa y voluntario el ámbito ético en todas las decisiones. El objetivo, desde luego, es que el gerente tome la decisión que sea en el mejor interés del gerente. Hacer esto requiere honestidad e integridad personal.

2.3. Definiciones Conceptuales

Habilidades gerenciales

La habilidad gerencial son las capacidades gerenciales son habilidades que permite interpretar los conocimientos de una actividad para la ejecución de alguna función deseada (Schermerhorn, 2010).

Habilidades conceptuales

Es una habilidad de razonar analíticamente en forma crítica (Schermerhorn, 2010).

Habilidades humanas

Es la habilidad de laborar en cooperación con otros individuos de manera correcta (Schermerhorn, 2010).

Habilidades técnicas

Es la habilidad de emplear un conocimiento y una destreza que pueda ejecutar las funciones determinadas (Schermerhorn, 2010).

Toma de decisiones

La toma de decisiones es el hecho de elegir una alternativa de entre un conjunto de ellas (Chiavenato, 2015).

Poder

En los niveles de la empresa es esencial conferir a las personas el poder por medio de la delegación de autoridad y compromiso. Es decir valora su personal, confiar en ellos, conferirle libertad y autodeterminación de actividades (Chiavenato, 2015).

Motivación

se refiere a incentivar a los individuos de manera constante es decir valorar un desempeño óptimo, incentivar por resultados, permitir la contribución de los trabajadores al resultado de la organización. (Chiavenato, 2015).

Desarrollo

Se refiere en enseñar a los individuos de manera permanente, brindándole información y conocimiento, desarrollar talentos en la empresa esto facilita los medios para la capacitación y desarrollo en el ámbito personal y profesional. (Chiavenato, 2015).

Liderazgo

Se refiere a direccionar a los individuos, definir los objetivos y metas, extender los horizontes y brindar retroalimentación esto propicia el liderazgo en una empresa. (Chiavenato, 2015).

2.4. Formulación de las hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

Las habilidades gerenciales influyen significativamente en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a. Las habilidades conceptuales influyen significativamente en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018.
- b. Las habilidades humanas influyen significativamente en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018.
- c. Las habilidades técnicas influyen significativamente en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño Metodológico

3.1.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo transversal, correlacional causal. Es transversal ya que se recolectará la información en un solo momento, en un tiempo único. Es correlacional causal porque se dirigirá a la comprobación de las hipótesis y sus causales (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.1.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación es explicativo. Porque “parten de descripciones suficientemente exhaustivas de una cierta realidad bajo estudio y de la necesidad de conocer porqué ciertos hechos de esa realidad ocurren del modo escrito” (INEGI, 2005, pág. 23). Además, “Su fin primordial es determinar las causas de los fenómenos, para lo cual integran las diversas teorías que permiten explicar e interpretar los hechos” (INEGI, 2005, pág. 23).

3.1.3. Diseño

La investigación es de diseño no experimental. Las investigaciones de diseño no experimental se definen como las investigaciones que se realizan sin manipular deliberadamente a las variables de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.1.2. Enfoque

La tesis es de enfoque mixta. “En esta clasificación podemos agrupar aquellas tesis en las que, tomando en cuenta el tema a investigar y el objeto de estudio, el investigador utiliza dos enfoques: el cuantitativo y el cualitativo” (Muñoz, 2011, pág. 22).

3.2. Población y muestra

La población está representada por 23 trabajadores la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A.

Por contar con una población pequeña pero factible, no fue necesario el cálculo de la muestra.

3.3. Operacionalización de variables e indicadores

| Variabes | Dimensiones | Indicadores |
|--|---------------------------------|---|
| Variable independiente: HABILIDADES GERENCIALES | <i>Habilidades conceptuales</i> | Habilidad para pensar analíticamente. Habilidad para obtener soluciones integrales para los problemas. |
| | <i>Habilidades humanas</i> | Habilidad para trabajar bien en colaboración con otras personas. Habilidad de manejar la inteligencia emocional. |
| | <i>Habilidades técnicas</i> | Habilidad para aplicar sus conocimientos técnicos. Habilidad para desempeñar una tarea especial con destreza. |

Fuente: Adaptado de (Schermehorn, 2010).

| Variabes | Dimensiones | Indicadores |
|---|--------------------|---|
| Variable dependiente: TOMA DE DECISIONES | <i>Poder</i> | Otorgar poder a las personas. Delegar autoridad y responsabilidad. Confiar en las personas. Dar libertad a las personas. Dar importancia a las personas. |
| | <i>Motivación</i> | Ofrecer motivación. Incentivar a las personas. Reconocer el buen trabajo. Recompensar los resultados. Participación de los resultados. Festejar la consecución de metas. |
| | <i>Desarrollo</i> | Proporcionar recursos a las personas. |

| | | |
|--|------------------|--|
| | <i>Liderazgo</i> | <p>Capacitar y desarrollar a las personas. Entregar información. Administración del conocimiento. Enseñar nuevas técnicas. Crear y desarrollar talentos.</p> <p>Otorgar liderazgo. Orientar a las personas. Definir objetivos y metas. Ampliar horizontes. Evaluar el desempeño. Proporcionar realimentación.</p> |
|--|------------------|--|

Fuente: Adaptado de (Chiavenato, 2015).

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnica a emplear

Técnica: encuesta // Instrumento: cuestionario.

3.4.2. Descripción del instrumento

El instrumento a utilizar es un cuestionario. El cuestionario medirá ambas variables, las cuales son “Habilidades gerenciales” y “Toma de decisiones”.

Validación el cuestionario

La validez del Cuestionario se realizó mediante el Test KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) en la cual utiliza la proporción de la variancia de los datos donde cuanto más próximo de 1 (unidad) mejor es el resultado, indicando que estadísticamente el instrumento para aplicarlo es válido.

| KMO y prueba de Bartlett | | |
|--|-------------------------|----------|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. | | ,629 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett | Chi-cuadrado aproximado | 2928,268 |
| | gl | 406 |
| | Sig. | ,000 |

Confiabilidad del cuestionario

Para tener confianza en una prueba se debe de determinar la confiabilidad de la misma en tal sentido el estadístico de confiabilidad empleado en la presente investigación fue: Alfa de Cronbach, el cual tuvo un valor de 0.906, lo cual dentro del análisis de confiabilidad se consideran confiables; esto si se toma en cuenta que los instrumentos altamente confiables es aquel que logra puntuaciones mayores o iguales a 0.80.

| Estadísticos de fiabilidad | |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| 0,906 | 29 |

3.5. Técnicas para el procesamiento de la información

Para el estadístico de prueba se utilizará el Rho de Spearman.

El software a emplear es el Statical Package for the Social Sciences - SPSS versión N° 25. Los resultados serán presentados en tablas y figuras.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación de tablas, figuras e interpretaciones

A. Datos generales

Tabla 1

Género de los trabajadores la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A.

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| Masculino | 12 | 52,2 |
| Válidos Femenino | 11 | 47,8 |
| Total | 23 | 100,0 |

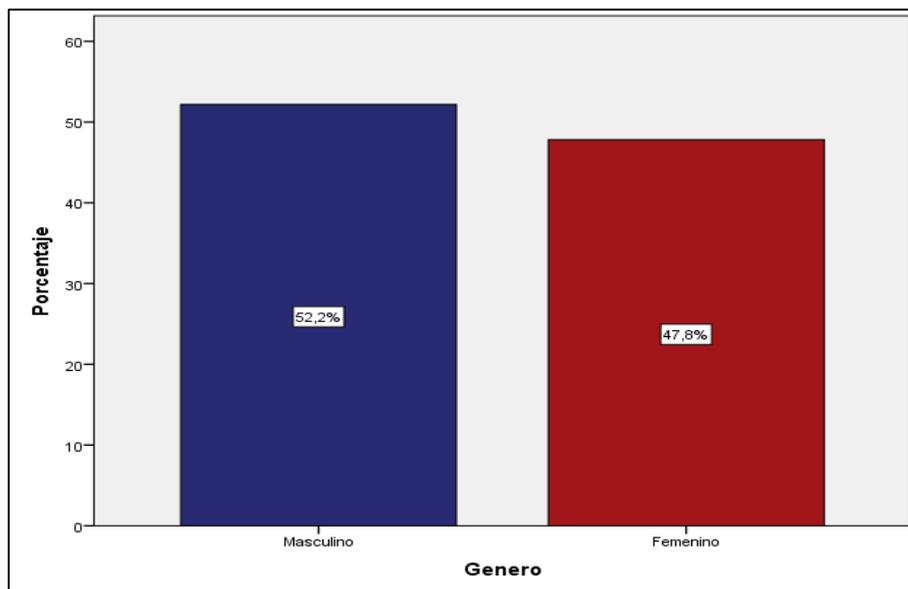


Figura 1. Género de los trabajadores la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A.

Se observa en la Tabla 1 que el 52,2% de los encuestados es del género masculino y el 47,8% es del género femenino.

Tabla 2

Edad de los trabajadores la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A.

| | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------------|------------|------------|
| Entre 18 años a 24 años | 3 | 13,0 |
| Entre 25 años a 31 años | 12 | 52,2 |
| Válidos Entre 32 años a 45 años | 3 | 13,0 |
| Más de 45 años | 5 | 21,7 |
| Total | 23 | 100,0 |

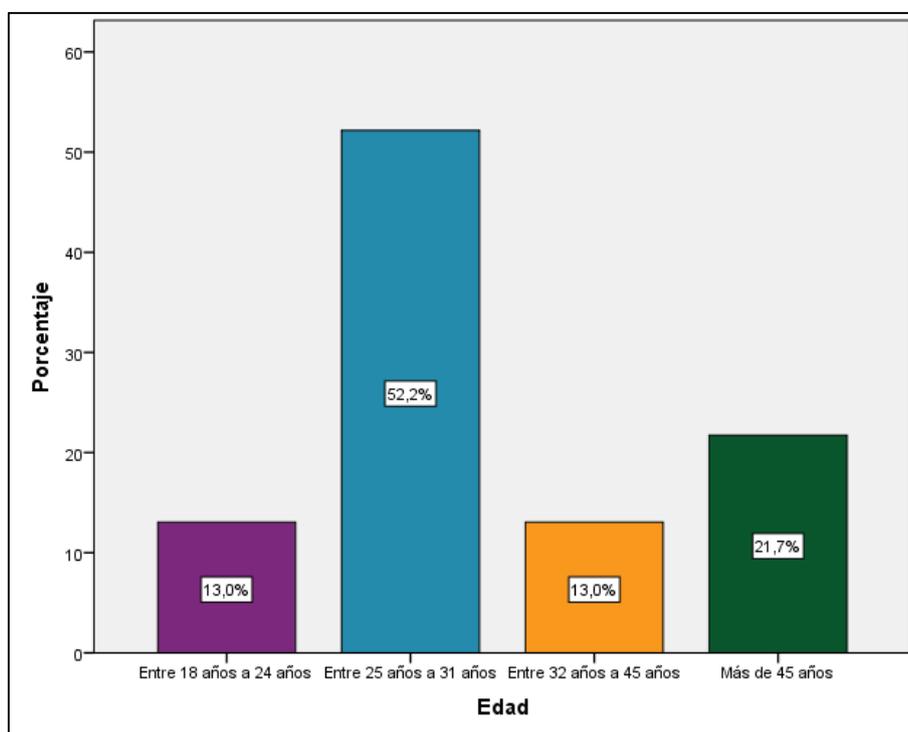


Figura 2. Edad de los trabajadores la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A.

Se observa en la Tabla 2 que el 13% de los encuestados está entre 18 años a 24 años, el 52,2% de los encuestados tiene entre 25 años a 31 años, el 13% está entre 32 años a 45 años y el 21,7% se encuentra con más de 45 años.

B. Análisis estadístico e interpretación de la variable “Habilidades gerenciales”

Tabla 3

Habilidades conceptuales

| Items | No | | A veces | | Si | |
|--|------|-------|---------|-------|------|-------|
| | Frec | Porc | Frec | Porc | Frec | Porc |
| 1. ¿Tu jefe cuenta con la habilidad para pensar analíticamente bajo cualquier escenario? | 5 | 21,7% | 9 | 39,1% | 9 | 39,1% |
| 2. ¿Tu jefe cuenta con la habilidad para solucionar problemas que se puedan presentar en tu entorno laboral? | 7 | 30,4% | 9 | 39,1% | 7 | 30,4% |

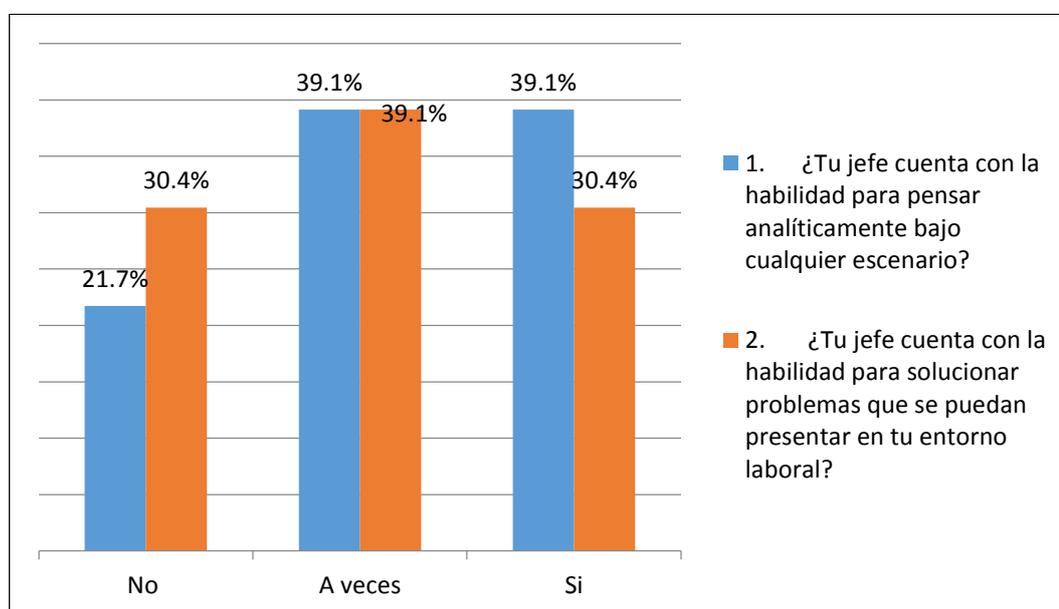


Figura 3. Habilidades conceptuales.

Se observa en la Tabla 3 que el 21,7% de los encuestados manifestaron que el jefe no cuenta con la habilidad para pensar analíticamente bajo cualquier escenario, en el caso del 30,4% mencionaron que el jefe no cuenta con la habilidad para solucionar problemas que se puedan presentar en tu entorno laboral.

Tabla 4
Habilidades humanas

| Items | No | | A veces | | Si | |
|--|------|-------|---------|-------|------|-------|
| | Frec | Porc | Frec | Porc | Frec | Porc |
| 3. ¿Tu jefe cuenta con la habilidad para trabajar bien en colaboración con otras personas? | 8 | 34,8% | 5 | 21,7% | 10 | 43,5% |
| 4. ¿Tu jefe cuenta con la capacidad para conocer y orientar tus propias emociones y la de los demás hacia un mismo objetivo? | 8 | 34,8% | 5 | 21,7% | 10 | 43,5% |

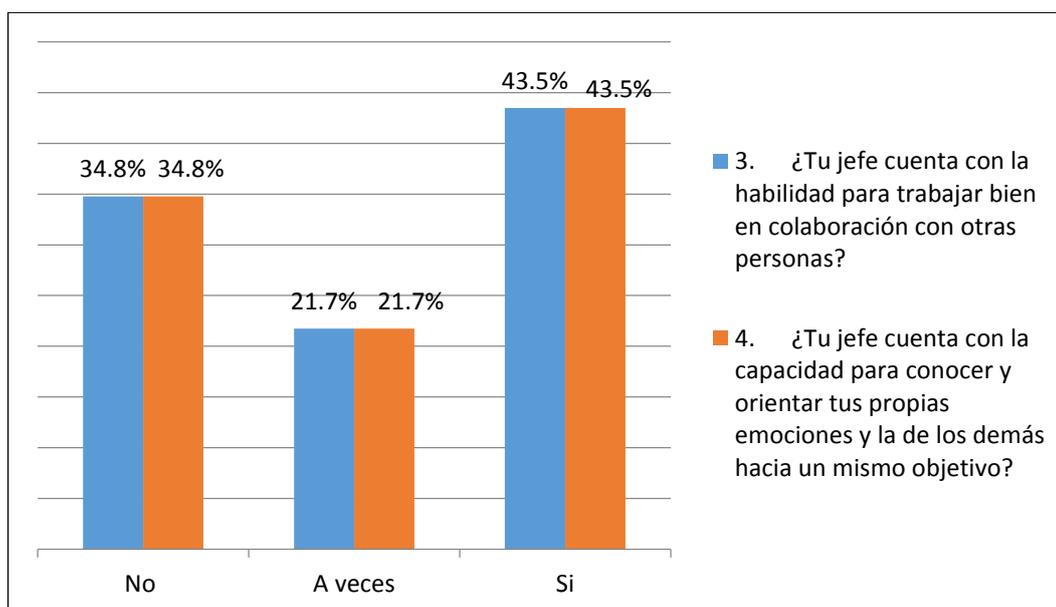


Figura 4. Habilidades humanas.

Se observa en la Tabla 4 que el 34,8% mencionaron que el jefe no cuenta con la habilidad para trabajar bien en colaboración con otras personas y el otro 34,8% mencionó que el jefe no cuenta con la capacidad para conocer y orientar tus propias emociones y la de los demás hacia un mismo objetivo.

Tabla 5
Habilidades técnicas

| Items | No | | A veces | | Si | |
|--|------|-------|---------|-------|------|-------|
| | Frec | Porc | Frec | Porc | Frec | Porc |
| 5. ¿Tu jefe cuenta con la habilidad para aplicar tus conocimientos técnicos en el momento que sea necesario? | 9 | 39,1% | 4 | 17,4% | 10 | 43,5% |
| 6. ¿Tu jefe cuenta con la habilidad para desempeñar una tarea en especial con destreza? | 7 | 30,4% | 4 | 17,4% | 12 | 52,2% |

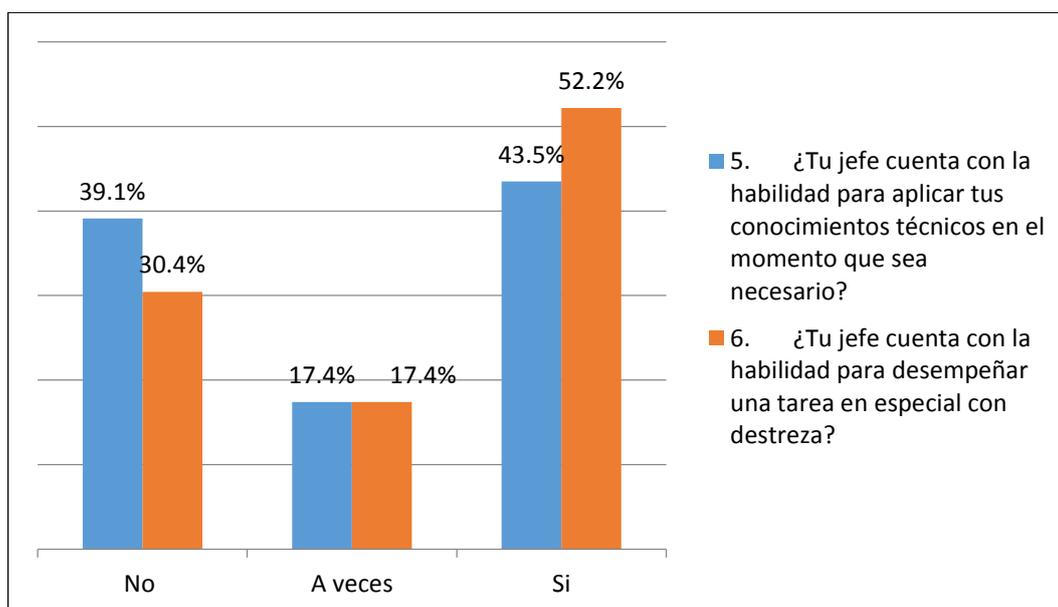


Figura 5. Habilidades técnicas.

Se observa en la Tabla 5 que el 39,1% mencionó que el jefe cuenta no con la habilidad para aplicar tus conocimientos técnicos en el momento que sea necesario y el 30,4% mencionó que el jefe no cuenta con la habilidad para desempeñar una tarea en especial con destreza.

C. Análisis estadístico e interpretación de la variable “Toma de decisiones”

Tabla 6

Poder

| Items | No | | A veces | | Si | |
|---|------|-------|---------|-------|------|-------|
| | Frec | Porc | Frec | Porc | Frec | Porc |
| 7. ¿Su jefe tiene la capacidad de otorga poder a las demás personas? | 3 | 13,0% | 17 | 73,9% | 3 | 13,0% |
| 8. ¿Su jefe tiene la capacidad de delegar autoridad y responsabilidades? | 4 | 17,4% | 16 | 69,6% | 3 | 13,0% |
| 9. ¿Su jefe demuestra que tiene plena confianza en su equipo de trabajo? | 3 | 13,0% | 13 | 56,5% | 7 | 30,4% |
| 10. ¿Su jefe tiene la capacidad de dar cierta libertad a su equipo de trabajo para que desarrollen sus actividades? | 3 | 13,0% | 10 | 43,5% | 10 | 43,5% |
| 11. ¿Su jefe demuestra interés por su equipo de trabajo? | 1 | 4,3% | 16 | 69,6% | 6 | 26,1% |

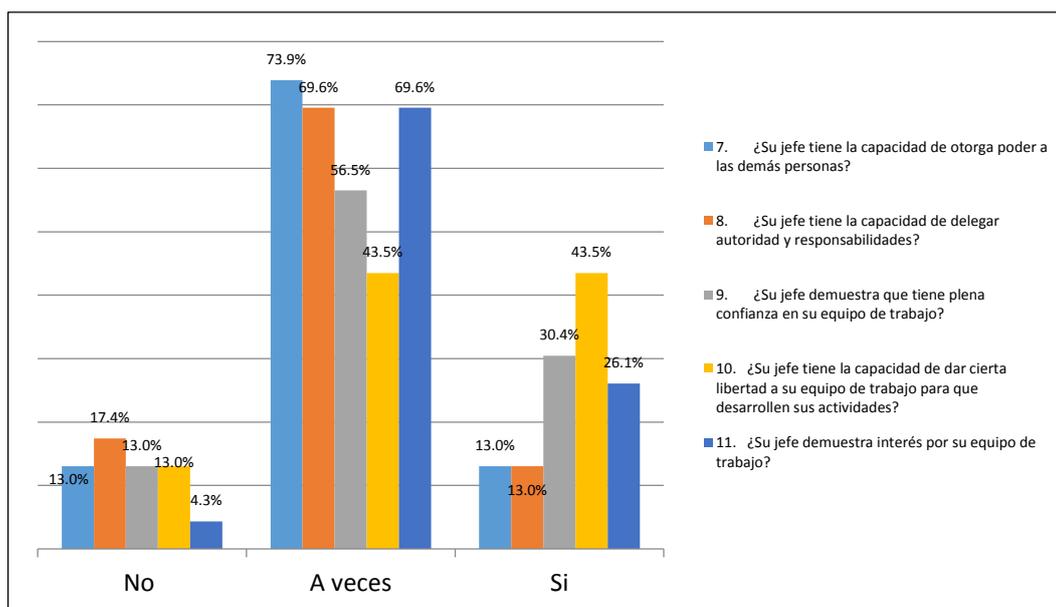


Figura 6. Poder.

Se observa en la Tabla 6 que el 13% mencionó que jefe no tiene la capacidad de otorga poder a las demás personas, asimismo mencionaron que no demuestra que tiene plena confianza en su equipo de trabajo, al igual que no tienen la capacidad de dar cierta libertad a su equipo de trabajo para que desarrollen sus actividades. Finalmente, se observa que el 17,4% mencionó que el jefe no tiene la capacidad de delegar autoridad y responsabilidades.

Tabla 7
Motivación

| Items | No | | A veces | | Si | |
|---|------|-------|---------|-------|------|-------|
| | Frec | Porc | Frec | Porc | Frec | Porc |
| 12. ¿Su jefe motiva a su equipo de trabajo? | 9 | 39,1% | 12 | 52,2% | 2 | 8,7% |
| 13. ¿Su jefe incentiva a su equipo de trabajo? | 14 | 60,9% | 7 | 30,4% | 2 | 8,7% |
| 14. ¿Su jefe reconoce el buen trabajo realizado por su equipo? | 12 | 52,2% | 11 | 47,8% | 0 | 0,0% |
| 15. ¿Su jefe recompensa los resultados positivos que logra su equipo? | 9 | 39,1% | 14 | 60,9% | 0 | 0,0% |
| 16. ¿Su jefe participa en conjunto con su equipo en el logro de resultados? | 4 | 17,4% | 12 | 52,2% | 7 | 30,4% |
| 17. ¿Su jefe festeja la consecución de metas obtenido por su equipo de trabajo? | 4 | 17,4% | 7 | 30,4% | 12 | 52,2% |

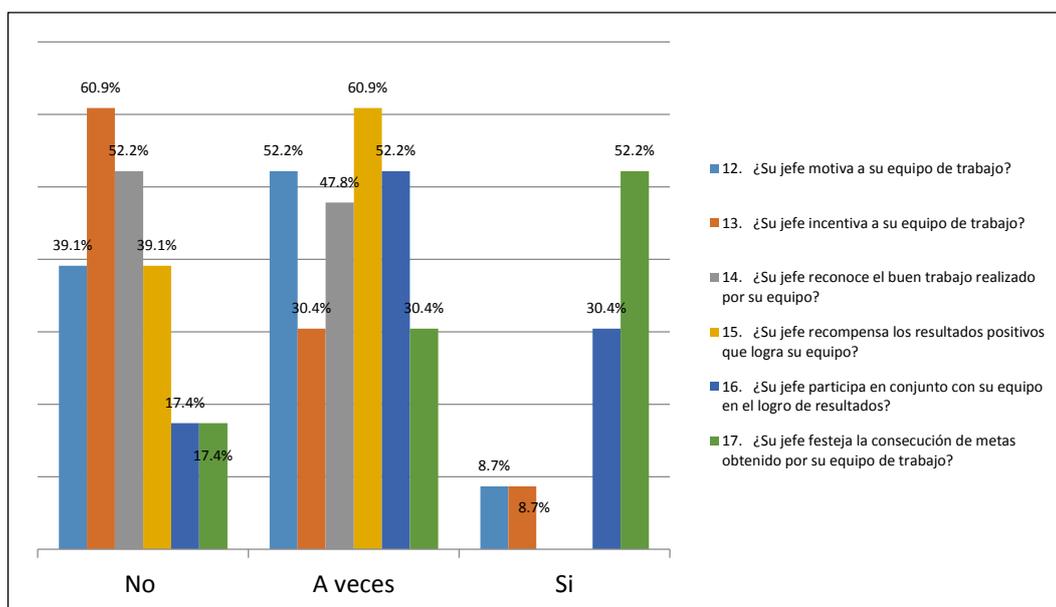


Figura 7. Motivación.

Se observa en la Tabla 7 que el 60,9% manifestó que el jefe no incentiva a su equipo de trabajo, en el caso del 52,2% mencionaron que el jefe no reconoce el buen trabajo realizado por su equipo y en el caso del 39,9% mencionaron que el jefe no motiva a su equipo de trabajo, asimismo tampoco recompensa los resultados positivos que logra su equipo.

Tabla 8
Desarrollo

| Items | No | | A veces | | Si | |
|--|------|-------|---------|-------|------|-------|
| | Frec | Porc | Frec | Porc | Frec | Porc |
| 18. ¿Su jefe se preocupa por proporcionar recursos a su equipo para el desarrollo de las actividades? | 0 | 0,0% | 17 | 73,9% | 6 | 26,1% |
| 19. ¿Su equipo se preocupa por capacitar y desarrollar las capacidades de su equipo de trabajo? | 0 | 0,0% | 21 | 91,3% | 2 | 8,7% |
| 20. ¿Su jefe entrega la información necesaria y precisa a su equipo de trabajo para desarrollar de manera eficiente sus actividades? | 0 | 0,0% | 4 | 17,4% | 19 | 82,6% |
| 21. ¿Su jefe tiene la capacidad para administrar las capacidades y conocimientos de su equipo? | 7 | 30,4% | 2 | 8,7% | 14 | 60,9% |
| 22. ¿Su jefe enseña a su equipo nuevas técnicas para desarrollar su trabajo con mayor eficiencia? | 11 | 47,8% | 7 | 30,4% | 5 | 21,7% |
| 23. ¿Su jefe se preocupa por crear y desarrollar nuevos talentos en su equipo de trabajo? | 6 | 26,1% | 15 | 65,2% | 2 | 8,7% |

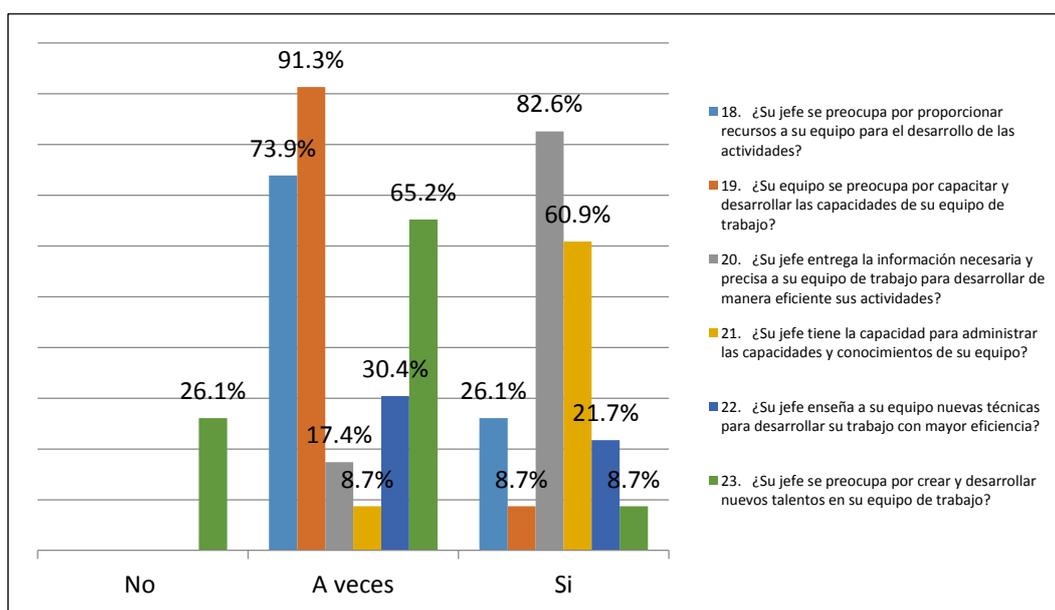


Figura 8. Desarrollo.

Se observa en la Tabla 8 que el 47,8% de los encuestados manifestaron que el jefe no enseña a su equipo nuevas técnicas para desarrollar su trabajo con mayor eficiencia y en el caso del 30,4% mencionaron que el jefe no tiene la capacidad para administrar las capacidades y conocimientos de su equipo.

Tabla 9
Liderazgo

| Items | No | | A veces | | Si | |
|---|------|-------|---------|-------|------|-------|
| | Frec | Porc | Frec | Porc | Frec | Porc |
| 24. ¿Su jefe otorga liderazgo a los miembros de su equipo? | 0 | 0,0% | 21 | 91,3% | 2 | 8,7% |
| 25. ¿Su jefe orienta a su equipo al logro de objetivos? | 0 | 0,0% | 17 | 73,9% | 6 | 26,1% |
| 26. ¿Su jefe define claramente los objetivos y metas a alcanzar? | 2 | 8,7% | 16 | 69,6% | 5 | 21,7% |
| 27. ¿Su jefe busca constantemente ampliar horizontes para lograr objetivos? | 9 | 39,1% | 14 | 60,9% | 0 | 0,0% |
| 28. ¿Su jefe evalúa el desempeño de su personal? | 22 | 95,7% | 0 | 0,0% | 1 | 4,3% |
| 29. ¿Su jefe busca realimentar a su equipo de trabajo con información para desarrollar sus capacidades? | 22 | 95,7% | 0 | 0,0% | 1 | 4,3% |

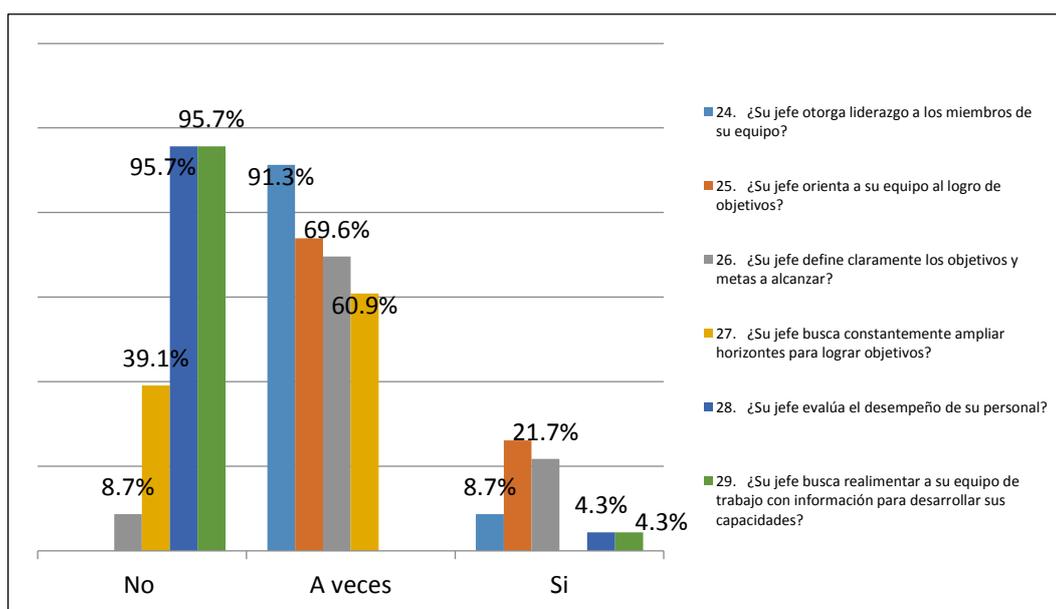


Figura 9. Liderazgo.

Se observa en la Tabla 9 que el 95,7% mencionaron que el jefe no evalúa el desempeño de su personal, asimismo mencionaron que tampoco busca realimentar a su equipo de trabajo con información para desarrollar sus capacidades.

D. Prueba de normalidad

Para el análisis inferencial se determinó primeramente si los datos se aproximan o no a una distribución normal, para ello se aplicó la prueba de bondad de ajuste de Shapiro-Wilk (K-S). Esta prueba permite medir si los datos provienen de una población que tiene una distribución normal. Teniendo en cuenta el valor obtenido en esta prueba de normalidad, se determinó el estadístico de prueba a usarse.

Tabla 10
Pruebas de normalidad

| | Shapiro-Wilk | | |
|-------------------------------------|--------------|----|------|
| | Estadístico | gl | Sig. |
| HABILIDADES GERENCIALES | ,851 | 23 | ,003 |
| DIMENSIÓN: HABILIDADES CONCEPTUALES | ,812 | 23 | ,001 |
| DIMENSIÓN: HABILIDADES HUMANAS | ,755 | 23 | ,000 |
| DIMENSIÓN: HABILIDADES TÉCNICAS | ,770 | 23 | ,000 |
| TOMA DE DECISIONES | ,884 | 23 | ,012 |

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Se observa que las variables no se aproximan a una distribución normal ($p < 0,05$). En este caso debido a que se determinaran correlaciones entre variables y dimensiones, la prueba estadística a usarse deberá ser no paramétrica: Prueba de Correlación de Rho de Spearman.

E. Comprobación de Hipótesis

Hipótesis general

Ho: Las habilidades gerenciales no influyen significativamente en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018.

Ha: Las habilidades gerenciales influyen significativamente en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018.

Tabla 11

Relación entre la habilidades gerenciales y toma de decisiones

| | | | Habilidades gerenciales | Toma de decisiones |
|-----------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------------|
| Rho de Spearman | Habilidades gerenciales | Coefficiente de correlación | 1,000 | -,612** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,002 |
| | | N | 23 | 23 |
| | Toma de decisiones | Coefficiente de correlación | -,612** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,002 | . |
| | | N | 23 | 23 |

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

Se muestra en la Tabla 11 los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una correlación $r = -,612$ y nivel de significancia de $p = 0,002 < 0,05$, entre las variables habilidades gerenciales en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018, indicándonos estadísticamente que existe una correlación negativa moderada.

Hipótesis específica 1

Ho: Las habilidades conceptuales no influyen significativamente en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018.

Ha: Las habilidades conceptuales influyen significativamente en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018.

Tabla 12

Relación entre la habilidades conceptuales y toma de decisiones

| | | | Habilidades conceptuales | Toma de decisiones |
|-----------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------|
| Rho de Spearman | Habilidades conceptuales | Coefficiente de correlación | 1,000 | -,457* |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,029 |
| | | N | 23 | 23 |
| | Toma de decisiones | Coefficiente de correlación | -,457* | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,029 | . |
| | | N | 23 | 23 |

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Se muestra en la Tabla 12 los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una correlación $r = -,457$ y nivel de significancia de $p = 0,029 < 0,05$, entre las variables habilidades conceptuales en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018, indicándonos estadísticamente que existe una correlación negativa moderada.

Hipótesis específica 2

Ho: Las habilidades humanas no influyen significativamente en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018.

Ha: Las habilidades humanas influyen significativamente en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018.

Tabla 13

Relación entre la habilidades humanas y toma de decisiones

| | | | Habilidades humanas | Toma de decisiones |
|-----------------|---------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------|
| Rho de Spearman | Habilidades humanas | Coefficiente de correlación | 1,000 | -,615** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,002 |
| | | N | 23 | 23 |
| | Toma de decisiones | Coefficiente de correlación | -,615** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,002 | . |
| | | N | 23 | 23 |

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

Se muestra en la Tabla 13 los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una correlación $r = -,615$ y nivel de significancia de $p = 0,002 < 0,05$, entre las variables habilidades humanas en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018, indicándonos estadísticamente que existe una correlación negativa moderada.

Hipótesis específica 3

Ho: Las habilidades técnicas no influyen significativamente en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018.

Ha: Las habilidades técnicas influyen significativamente en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018.

Tabla 14

Relación entre la habilidades técnicas y toma de decisiones

| | | | Habilidades técnicas | Toma de decisiones |
|-----------------|----------------------|----------------------------|----------------------|--------------------|
| Rho de Spearman | Habilidades técnicas | Coeficiente de correlación | 1,000 | -,747** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 23 | 23 |
| | Toma de decisiones | Coeficiente de correlación | -,747** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 23 | 23 |

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

Se muestra en la Tabla 14 los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una correlación $r = -,747$ y nivel de significancia de $p = 0,00 < 0,05$, entre las variables habilidades técnicas en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018, indicándonos estadísticamente que existe una correlación negativa alta.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión

La Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A sabe que su capital fundamental es su recurso humano, por tal motivo se tiene que entender que es esencial realizar una buena dirección del capital humano si se desea conseguir altos niveles en la realización de las actividades laborales. Los individuos laboran con el objetivo de lograr resultados con los que pueda satisfacer sus requerimientos para sobrevivir, su ámbito social y pueda progresar.

Adicionalmente (Falcón & Reyes, 2015) realizaron la investigación titulada “Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en la empresa de transporte de servicio público " Móvil Tours" S.C.R. LTDA. Huánuco 2014” manifestó, medir las habilidades gerenciales brinda a las organizaciones un indicador que facilita adelantar acciones para fortalecer las mejores condiciones para el desempeño y dinámica organizacional, fuente del éxito de la empresa y de sus empleados. En la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, está presentando dificultades respecto a que su personal conformada por una minoría representada por el 17,4% tome decisiones acertadas debido a que no se está cumpliendo con tomar conocimiento, entender y realizar un análisis del problema con la finalidad de tomar una decisión acertada; en el caso del 60,9% de los encuestados menciono que no se considera a todos los integrantes de la empresa para la toma de decisiones lo que dificulta contar con un criterio más crítico; en el caso del 73,9% mencionaron que no se consideran las normativas, regulaciones o procesos determinados con anterioridad lo que dificulta una buen toma de decisiones; los directivos cometen errores en el momento de tomar decisiones debido al desconocimiento de las consecuencias de la totalidad de opciones; la falta de experiencias propias y/o la carencia o poca información obtenida de terceros genera que no se pueda tomar decisiones acertadas.

Con relación a las habilidades gerenciales la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.S.A; cuenta con un porcentaje alto representados por el 60,9% de los empleados ineficientes e eficaces por carecer de habilidades gerenciales; en el caso del 56,5% mencionaron que carecen de la habilidad para poder manejar su estrés de

manera positiva, asimismo mencionaron que muestran falta de habilidad para establecer vínculos a través de una comunicación que sirva de sostén; en el caso del 47,8% mencionaron que es carencia de la habilidad para lograr motivar a sus subordinados, así como la falta de delegación de responsabilidades; carencia para formar equipos de trabajo que puedan trabajar con una misma meta; la habilidad de liderazgo se encuentra ausente en un gran número de directivos.

5.2. Conclusiones

- Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una correlación $r=-,457$ y nivel de significancia de $p = 0,029 < 0,05$, entre las variables habilidades conceptuales en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018, indicándonos estadísticamente que existe una correlación negativa moderada. Esto implica, que a pesar que el jefe muestra habilidades para pensar analíticamente bajo cualquier escenario, no se considera a todos los integrantes de la empresa para la toma de decisiones lo que dificulta contar con un criterio más crítico.
- Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una correlación $r=-,615$ y nivel de significancia de $p = 0,002 < 0,05$, entre las variables habilidades humanas en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018, indicándonos estadísticamente que existe una correlación negativa moderada. Esto implica, que a pesar que el jefe muestra habilidades para trabajar bien en colaboración con otras personas, no se considera a todos los integrantes de la empresa para la toma de decisiones lo que dificulta contar con un criterio más crítico.
- Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una correlación $r=-,747$ y nivel de significancia de $p = 0,00 < 0,05$, entre las variables habilidades técnicas en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018, indicándonos estadísticamente que existe una correlación negativa alta. Eso implica que, a pesar que el jefe muestra habilidades para desempeñar una tarea en especial con destreza, no se considera a todos los integrantes de la empresa para la toma de decisiones lo que dificulta contar con un criterio más crítico.

Por lo expuesto

- Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una correlación $r=-,692$ y nivel de significancia de $p = 0,002 < 0,05$, entre las variables habilidades gerenciales en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018, indicándonos estadísticamente que existe una correlación negativa moderada.

5.3. Recomendaciones

- Realizar talleres y capacitaciones para mejorar las habilidades de análisis para solucionar problemas que se puedan presentar en el entorno labora bajo cualquier escenario con la finalidad de evitar dificultades en la toma de decisiones que contribuyen al fortalecimiento y mejora de las actividades de la empresa.
- Realizar talleres y capacitaciones para mejorar las habilidades para trabajar bien en colaboración con otras personas con la finalidad de evitar dificultades en la toma de decisiones que contribuyen al fortalecimiento y mejora de las actividades de la empresa.
- Realizar talleres y capacitaciones para mejorar las habilidades para aplicar conocimientos técnicos en el momento que sea necesario con la finalidad de evitar dificultades en la toma de decisiones que contribuyen al fortalecimiento y mejora de las actividades de la empresa.

CAPÍTULO VI

FUENTES DE INFORMACIÓN

6.1. Fuentes bibliográficas

- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento Organizacional* (3 ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Griffin, R. (2011). *Administración* (10 ed.). México: Cengage Learning.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organización. Gestión de personas y organizaciones* (9 ed.). México: Cengage.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional* (9 ed.). México: Cengage Learning.
- Griffin, R., & Van Fleet, D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. México: Cengage Learning.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11 ed.). México D.F., México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (2 ed.). México: Pearson.
- INEGI. (2005). *Metodología de la investigación*. México: INEGI.
- Martínez, M. (2013). *La Gestión Empresarial*. España: Díaz de Santos.
- Mochón, F., Mochón, M., & Sáez, M. (2014). *Administración. Enfoque por competencias con casos latinoamericanos*. México: Alfaomega.
- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2 ed.). México: Pearson.
- Robbins , S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17 ed.). México: Pearson.
- Schermerhorn, J. (2010). *Administración* (2 ed.). México: Limusa .

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8 ed.). México: Pearson.

6.2. Fuentes electrónicas

Falcón, C., & Reyes, Z. (2015). *Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en la empresa de transporte de servicio público " Móvil Tours" S.C.R. LTDA. Huánuco 2014*. Universidad Nacional Hermilio Valdizán . Obtenido de <http://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/UNHEVAL/479/TAD%2000522%20F18.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fonseca, M. (2015). *Desarrollo de un modelo de inteligencia de negocios para la toma de decisiones gerenciales en una Pyme*. Pontífica Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <file:///C:/Users/Daniel%20Valenzuela/Downloads/75954.pdf>

López , H. (2017). *La administración financiera y la toma de decisiones en la empresa Promepel S.A*. Universidad Técnica de Ambato . Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/25390/1/T3996M.pdf>

Manjarres, R. (2017). *Desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales de los emprendedores del Fondo Emprender Sena Regional Sucre*. Universidad Tecnológica de Bolívar. Obtenido de <http://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0072984.pdf>

Valderrama, K. (2014). *Influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Diamante S.A. Planta Samanco - Provincia de Santa - Región Ancash, durante el año 2013*. Universidad Nacional de Trujillo. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4007/VALDERRAMA%20ROMERO%20KAREN%20VANESA%28FILEminimizer%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vera , J. (2017). *La información financiera y su incidencia en la toma de decisiones en la Empresa Marketin y Participación S.A. Periodo 2014-2015*. Universidad Nacional del Centro del Perú . Obtenido de

<http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4204/Vera%20Alvarado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXO N°01

CUESTIONARIO HABILIDADES GERENCIALES Y TOMA DE DECISIONES

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre las habilidades gerenciales y toma de decisiones. El cuestionario es anónimo y la información será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

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

a. Género

| | |
|-----------|--|
| Masculino | |
| Femenino | |

b. Edad

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

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro marcar con una equis “X” según corresponda teniendo en cuenta la escala de calificación que aparece en la parte superior derecha del cuadro.

| ITEM | Si | A veces | No |
|--|----|---------|----|
| HABILIDADES GERENCIALES | | | |
| DIMENSIÓN: HABILIDADES CONCEPTUALES | | | |
| 1. ¿Tu jefe cuenta con la habilidad para pensar analíticamente bajo cualquier escenario? | | | |
| 2. ¿Tu jefe cuenta con la habilidad para solucionar problemas que se puedan presentar en tu entorno laboral? | | | |

| DIMENSIÓN: HABILIDADES HUMANAS | | | |
|--|--|--|--|
| 3. ¿Tu jefe cuenta con la habilidad para trabajar bien en colaboración con otras personas? | | | |
| 4. ¿Tu jefe cuenta con la capacidad para conocer y orientar tus propias emociones y la de los demás hacia un mismo objetivo? | | | |
| DIMENSIÓN: HABILIDADES TÉCNICAS | | | |
| 5. ¿Tu jefe cuenta con la habilidad para aplicar tus conocimientos técnicos en el momento que sea necesario? | | | |
| 6. ¿Tu jefe cuenta con la habilidad para desempeñar una tarea en especial con destreza? | | | |
| TOMA DE DECISIONES | | | |
| DIMENSIÓN: PODER | | | |
| 7. ¿Su jefe tiene la capacidad de otorga poder a las demás personas? | | | |
| 8. ¿Su jefe tiene la capacidad de delegar autoridad y responsabilidades? | | | |
| 9. ¿Su jefe demuestra que tiene plena confianza en su equipo de trabajo? | | | |
| 10. ¿Su jefe tiene la capacidad de dar cierta libertad a su equipo de trabajo para que desarrollen sus actividades? | | | |
| 11. ¿Su jefe demuestra interés por su equipo de trabajo? | | | |
| DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN | | | |
| 12. ¿Su jefe motiva a su equipo de trabajo? | | | |
| 13. ¿Su jefe incentiva a su equipo de trabajo? | | | |
| 14. ¿Su jefe reconoce el buen trabajo realizado por su equipo? | | | |
| 15. ¿Su jefe recompensa los resultados positivos que logra su equipo? | | | |
| 16. ¿Su jefe participa en conjunto con su equipo en el logro de resultados? | | | |
| 17. ¿Su jefe festeja la consecución de metas obtenido por su equipo de trabajo? | | | |
| DIMENSIÓN: DESARROLLO | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| 18. ¿Su jefe se preocupa por proporcionar recursos a su equipo para el desarrollo de las actividades? | | | |
| 19. ¿Su equipo se preocupa por capacitar y desarrollar las capacidades de su equipo de trabajo? | | | |
| 20. ¿Su jefe entrega la información necesaria y precisa a su equipo de trabajo para desarrollar de manera eficiente sus actividades? | | | |
| 21. ¿Su jefe tiene la capacidad para administrar las capacidades y conocimientos de su equipo? | | | |
| 22. ¿Su jefe enseña a su equipo nuevas técnicas para desarrollar su trabajo con mayor eficiencia? | | | |
| 23. ¿Su jefe se preocupa por crear y desarrollar nuevos talentos en su equipo de trabajo? | | | |
| DIMENSIÓN: LIDERAZGO | | | |
| 24. ¿Su jefe otorga liderazgo a los miembros de su equipo? | | | |
| 25. ¿Su jefe orienta a su equipo al logro de objetivos? | | | |
| 26. ¿Su jefe define claramente los objetivos y metas a alcanzar? | | | |
| 27. ¿Su jefe busca constantemente ampliar horizontes para lograr objetivos? | | | |
| 28. ¿Su jefe evalúa el desempeño de su personal? | | | |
| 29. ¿Su jefe busca realimentar a su equipo de trabajo con información para desarrollar sus capacidades? | | | |

Fuente: Adaptado de (Schermehorn, 2010) & (Chiavenato, 2015).