



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

TESIS

**HABILIDADES GERENCIALES Y TOMA DE DECISIONES PARA
LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA
AGROINDUSTRIA WIDOK S.A.C., VÉGUETA, 2022.**

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

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

ÁLVARO MARCELO CORNEJO MILLA

ASESOR:

Mg. Rutt Miluska Bardales Ugarte



Mg. Rutt Miluska Bardales Ugarte
DOCENTE

Huacho – Perú

2022

HABILIDADES GERENCIALES Y TOMA DE DECISIONES

INFORME DE ORIGINALIDAD

17%

INDICE DE SIMILITUD

17%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.unjfsc.edu.pe Fuente de Internet	4%
2	Submitted to Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrion Trabajo del estudiante	2%
3	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
5	renatiqa.sunedu.gob.pe Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	1%
7	repositorio.uwiener.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	portal.amelica.org Fuente de Internet	<1%

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Dr. Timoteo Solano Armas

Presidente

Mg. Daniel Alberto Oswaldo Valenzuela Narváez

Secretario

Mg. Hugo Jahir Sánchez Garcia

Vocal

Mg. Rutt Miluska Bardales Ugarte

Asesor

Título:

**HABILIDADES GERENCIALES Y TOMA DE DECISIONES PARA
LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA
AGROINDUSTRIA WIDOK S.A.C., VÉGUETA, 2022**

DEDICATORIA

A mamá, que si no fuera por ella no estaría aquí, a papá, que me enseñó a luchar por lo que quieres con el ejemplo, a su inmenso amor y sacrificio por mí desde que existo, a mi hermano, a mi abuelo, a Tom, a mi familia y a todos los que considero dentro de este concepto.

AGRADECIMIENTO

A mis padres, a mi familia, y a cada persona que ha intervenido en este proceso, en mi desarrollo personal y profesional.

ÍNDICE GENERAL

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

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

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

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	06
2.1.1. Investigaciones internacionales	06
2.1.2. Investigaciones nacionales	08
2.2. Bases Teóricas	10
2.3. Definiciones de términos básicos	29

2.4. Hipótesis de investigación	30
2.4.1. Hipótesis General	30
2.4.2. Hipótesis Específicas	30
2.5. Operacionalización de las variables	31

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico	32
3.2. Población y muestra	32
3.2.1. Población	32
3.2.2. Muestra	32
3.3. Técnicas de recolección de datos	33
3.4. Técnicas para el procesamiento de la información	33

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados	34
4.2. Contratación de hipótesis	41

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados	45
------------------------------	----

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones	48
6.2. Recomendaciones	49

REFERENCIAS

7.1. Fuentes bibliográficas	50
7.2. Fuentes electrónicas	50

ANEXOS	55
---------------	-----------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Distribución de la frecuencias absolutas y relativas de las habilidades conceptuales	34
Tabla 2.	Distribución de la frecuencias absolutas y relativas de las habilidades técnicas	35
Tabla 3.	Distribución de la frecuencias absolutas y relativas de las habilidades humanas	36
Tabla 4.	Distribución de la frecuencias absolutas y relativas de la Toma de decisión racional	37
Tabla 5.	Distribución de la frecuencias absolutas y relativas de la Toma de decisión racional limitada	39
Tabla 6.	Pruebas de normalidad	40
Tabla 7.	Prueba de Pearson entre las habilidades gerenciales y la tomade decisiones	41
Tabla 8.	Prueba de Pearson entre las habilidades conceptuales y la tomade decisiones	42
Tabla 9	Prueba de Pearson entre las habilidades técnicas y la tomade decisiones	43
Tabla 10	Prueba de Pearson entre las habilidades humanas y la tomade decisiones	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Habilidades conceptuales	34
Figura 2.	Habilidades técnicas	35
Figura 3.	Habilidades humanas	36
Figura 4.	Toma de decisión racional	37
Figura 5.	Toma de decisión racional limitada	39

RESUMEN

Objetivo: Establecer de qué manera las habilidades gerenciales influyen en la toma de decisiones para la exportación de productos de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, 2022. Métodos: La presente investigación es de tipo básica, nivel es explicativo, diseño no experimental, enfoque cuantitativo. La población es de 22 trabajadores. Resultados: en cuanto a si su jefe realiza sus labores con puntualidad el 36.4% acotó que casi nunca y nunca; en cuanto a si su jefe tiene la habilidad de trabajar en equipos el 31.8% acotó que casi nunca y nunca; en mención si su jefe se identifica con la empresa el 27.3% determinó que casi nunca y nunca; en cuanto a si su jefe toma decisiones bajo incertidumbre el 13.6% indicó que nunca y casi nunca; en referencia a si las decisiones que toma el jefe se hacen de manera apresurada el 50% determinó que casi nunca y nunca. Conclusión: se demostró que las habilidades gerenciales influyen significativamente en la toma de decisiones para la exportación de productos de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, 2022. En la cual se compruebo debido a los resultados obtenidos mediante la Prueba de Pearson 0.959 logrando una posición positivo muy alto y con un nivel de significancia de $p = 0.00$ menor a 0,05.

Palabras clave: habilidades gerenciales y toma de decisiones.

ABSTRACT

Objective: To establish how managerial skills influence decision-making for the export of products from the company Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, 2022. Methods: This research is basic, level is explanatory, non-experimental design, quantitative approach. The population is 22 workers. Results: regarding whether their boss performs their work punctually, 36.4% stated that almost never and never; As for whether their boss has the ability to work in teams, 31.8% stated that almost never and never; in mention if their boss identifies with the company, 27.3% determined that almost never and never; As for whether their boss makes decisions under uncertainty, 13.6% indicated that they never and almost never; In reference to whether the decisions made by the boss are made hastily, 50% determined that almost never and never. Conclusion: it was shown that managerial skills significantly influence decision-making for the export of products from the company Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, 2022. In which it was verified due to the results obtained through the Pearson Test 0.959, achieving a very high positive position and with a significance level of $p = 0.00$ less than 0.05.

Keywords: managerial skills and decision making.

INTRODUCCIÓN

Las empresas muchas veces tienen problemas relacionados con las personas, creen que el líder o gerente de la organización tienen que encontrarse preparado para mirar el riesgo, por lo que toman decisiones sobre cambios drásticos. De esa manera, los problemas que siguen afrontando las empresas se deben a la escasez de habilidades gerenciales.

Por lo aludido con anterioridad, la presente indagación busca establecer de qué manera las habilidades gerenciales influyen en la toma de decisiones para la exportación de productos de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, 2022.

La investigación está conformada por VI capítulos, donde el primer capítulo se dedicó a desarrollar la descripción de la realidad problemática a nivel internacional, nacional y dentro de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, para así poder formular los problemas y objetivos, además de describir la justificación, delimitación y viabilidad de la investigación.

El segundo capítulo, dio paso al desarrollo del marco teórico marcando los antecedentes de la investigación, tanto internacionales como nacionales, además de contar con las bases teóricas donde se desarrollaron las dimensiones con las cuales se evaluaron las variables además de otras teorías que sirven como fundamento de las variables, también se consideró para este capítulo la formulación de las hipótesis junto a la operacionalización de las variables.

El tercer capítulo, detalló la metodología de la investigación desde el diseño metodológico hasta la población como también las técnicas para la recolección de datos y para el procesamiento de la información.

En el cuarto párrafo se desarrollaron los análisis de los resultados como la contrastación de hipótesis; para que en el quinto capítulo se ejecute la discusión de los resultados; y así, plasmar en el sexto capítulo las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

La investigación cuenta, además, con las referencias y los anexos complementarios.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Internacionalmente, estudios revelan las problemáticas que sufren las empresas respecto a temas como las habilidades gerenciales y la toma de decisiones. El estudio realizado por Donawa y Gámez (2019) reconocen que en muchos casos los gerentes no tienen la capacidad de procesar datos y abordarlos como un instrumento para definir contextos, construir opiniones y comunicarse de forma efectiva, lo que significa que carecen de la capacidad de pensar. Asimismo, respecto a la toma de decisiones, Paz et al. (2020) señalan que el estilo directivo que existe en las empresas independientes para la elección de determinaciones gana, cuando se elige un método rápido, en poco tiempo, por lo tanto, teniendo como resultado, poca información sobre el problema en cuestión, consintiendo proceder con los errores que puedan aparecer en el resultado deseado.

A nivel nacional, el estudio realizado por Arrascue et al. (2021) señalan que los gerentes muchas veces no cuentan con la habilidad de tomar riesgos y elegir decisiones, aunque esto puede tener graves efectos perjudiciales, porque los gerentes no se sienten listos para gestionar sin tener todo el panorama completo para sentirse seguros antes de actuar, demostrando así su falta de confianza hacia sus propias habilidades. Según el estudio realizado por Nauca y Chávarry (2020), respecto a la toma de decisiones, los gerentes dicen que no cuentan con suficiente información sobre el proceso de toma de decisiones y para ellos los sistemas de información son importantes para tomar la decisión final, a la cual muchas veces no tienen acceso ya que aún no se hace un análisis apropiado de la situación previa a tomar una decisión.

Las organizaciones han realizado cambios significativos en las habilidades de certificación que requieren para tener éxito con sus trabajadores a medida que la

tecnología mejora y los procesos comerciales varían velozmente. En cualquier institución o empresa es relevante la figura gerencial, los principios gerenciales implican que las necesidades del negocio tengan que elegir gerentes competitivos, que tengan libertad de cambio, que se adapten a las nuevas formas de la organización y que estén enfocados en ideas revitalizantes organizacionales y procesos de negocios. Las empresas muchas veces tienen problemas relacionados con las personas, creen que el líder o gerente de la organización tienen que encontrarse preparado para mirar el riesgo, por lo que toman decisiones sobre cambios drásticos. De esa manera, los problemas que siguen afrontando las empresas se deben a la escasez de habilidades gerenciales (Guillen, 2022). Teniendo en cuenta esto, el actual estudio busca determinar de qué modo las habilidades gerenciales inciden en la toma de decisiones para la exportación de productos de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta.

Dentro de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, se han logrado observar una serie de problemáticas que vienen afectando la toma de decisiones del gerente, tales como la presión que siente el gerente por tomar una decisiones de manera apresurada que podría generar sobre coste para la empresa, o tomar decisiones sin conocer todas las alternativas o consecuencias que podría traer dichas decisiones ya que no se realiza un análisis detallado de la situación; por otro lado, algunas decisiones que se toman es solo para satisfacer un pequeño grupo de la empresa y no son tomadas teniendo en cuenta los reales objetivos que intenta lograr la empresa en los mercados del exterior con el propósito de lograr mayor número de exportación.

Por otro lado, también se han evidenciado problemáticas que tienen que ver con las habilidades gerenciales que expresan los jefes de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, y que podrían estar dando inicio a las problemáticas que afectan la toma de decisiones de los mismos. Tales como la escasez de habilidad que tienen algunos jefes para comunicarse con los trabajadores o con los clientes externos a la empresa, ya que no logran mantener una comunicación fluida o formal mediante documentos si el cliente lo requiere así; algunos jefes no están capacitados para guiar un grupo de personas por lo que no logran que dicho grupo trabaje en equipo con eficacia y eficiencia, o simplemente no logra motivarlos y hacer que se sientan comprometidos con los objetivos que se deben lograr en la empresa exportadora.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera las habilidades gerenciales influyen en la toma de decisiones para la exportación de productos de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, 2022?

1.2.2. Problemas Específico

- a. ¿De qué manera las habilidades conceptuales influyen en la toma de decisiones para la exportación de productos de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, 2022?
- b. ¿De qué manera las habilidades técnicas influyen en la toma de decisiones para la exportación de productos de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, 2022?
- c. ¿De qué manera las habilidades humanas influyen en la toma de decisiones para la exportación de productos de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, 2022?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Establecer de qué manera las habilidades gerenciales influyen en la toma de decisiones para la exportación de productos de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, 2022.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Establecer de qué manera las habilidades conceptuales influyen en la toma de decisiones para la exportación de productos de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, 2022.
- b. Establecer de qué manera las habilidades técnicas influyen en la toma de decisiones para la exportación de productos de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, 2022.

- c. Establecer de qué manera las habilidades humanas influyen en la toma de decisiones para la exportación de productos de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, 2022.

1.4. Justificación de la investigación

Justificación teórica

Dado que se espera que la investigación aporte conocimientos actuales entre las dos variables; las habilidades gerenciales y la toma de decisiones, saber el grado de influencia de una sobre la otra, consentirá crear nuevas ideas, así como despejar las dudas de los directivos y líderes de empresas del sector de la exportación, sobre métodos modernos, prácticos y tecnológicos que enfrentan los directivos para asegurar la sostenibilidad de sus organizaciones en el tiempo.

Justificación metodológica

Dado que las dos variables, habilidades gerenciales y toma de decisiones, tienen que analizarse utilizando el método científico, considerando su naturaleza, estos escenarios tienen que analizarse científicamente, si es cierto y confiable, entonces pueden replicarse entre otras investigaciones científicas, en otras materias y campos, si es posible.

1.5. Delimitación del estudio

- Delimitación geográfica: empresa Agroindustria Widok S.A.C., distrito de Végueta, provincia de Huaura, departamento de Lima.
- Delimitación temporal: febrero del 2022 a setiembre 2023.
- Delimitación social: trabajadores de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta.
- Delimitación semántica: Habilidades gerenciales y Toma decisiones.

1.6. Viabilidad del estudio

La investigación es factible porque se tienen con los recursos económicos, humanos y materiales para garantizar su realización. Asimismo, se tiene el tiempo y autorización de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Investigaciones internacionales

Cisneros, Vidal y Lascano (2022) realizaron la investigación titulada “Habilidades gerenciales ante la emergencia del COVID-19: Un desafío para la economía de las PYMES de la ciudad de Ambato”, la Universidad Técnica de Ambato fue quien la aprobó. Ambato. Ecuador. Objetivo: evaluar las habilidades gerenciales de los directivos para hacer frente a las emergencias sanitarias. La investigación tiene un diseño: no experimental, de tipo transversal y correlacional, de enfoque cuantitativo. Se trabajó con un universo de: 330 pequeñas y medianas empresas. Técnica empleada: la encuesta. Los resultados confirman que: los gerentes o dueños de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ambato cuentan con una elevada proporción de habilidades técnicas con 59.45%, lo que brindó una base adecuada para enfrentar la pandemia. La conclusión indica que: se ha demostrado que casi todos los gerentes son jóvenes con estudios superiores, que trabajan en el comercio y la industria.

Saldaña y Guamán (2019) realizaron el estudio titulado “Análisis financiero basado en la técnica Fuzzy Logic, como instrumento para la toma de decisiones en la empresa Italimentos Cia. Ltda.”, la Universidad de Cuenca fue quien la aprobó. Cuenca. Ecuador. Objetivo: usar el razonamiento abstracto como una forma útil de identificar y usar números abstractos que no se pueden ver visualmente en el análisis financiero. La investigación tiene un diseño: exploratorio, de tipo descriptivo. Se trabajó con un universo de: un conjunto de expertos de la empresa. Técnica empleada: la encuesta, y la guía de entrevista.

Los resultados sostienen que: en relación al índice de liquidez en lo habitual 0.74 y con la propuesta 0.81, con la razón de endeudamiento en lo habitual 0.54 y con la propuesta 0.61, se consigue de aquellos indicadores un mayor valor porque se aproxima más a la situación empresarial. El ROA tradicional muestra 0.07 y en la propuesta 0.09, consiguiendo que la incertidumbre de este índice no se afecte. En cambio, con el ROE en lo habitual de 06 y en la propuesta 0.23, se logra ver un aumento porque son datos cercanos al contexto empresarial real. La conclusión indica que: este método requiere indagaciones en otras áreas para evaluar su idoneidad en relación con la toma de decisiones gerenciales.

Quelal (2018) efectuó la investigación de titulación con título “Diseño de un modelo de gestión financiera para la toma de decisiones de la empresa ASISTTECHMIX CIA. LTDA.”, la Universidad Central del Ecuador fue quien la aprobó. Quito. Ecuador. Objetivo: crear un sistema de gestión financiera para utilizar los beneficios económicos y financieros de manera que favorezca con mantener la liquidez y rentabilidad. La investigación tiene un diseño: no experimental, de tipo transversal y correlacional, de enfoque cuantitativo. Técnica empleada: la entrevista y observación directa. Las conclusiones señalan que: se estableció que la dirección financiera tiene dos partes de funcionamiento, a saber; en tesorería y contabilidad, de hecho no tienen un plan básico y libro de funciones, y en el caso del departamento de tesorería, los empleados que trabajan en esta área no cumplen con los requisitos básicos para desempeñar el puesto.

Tenelema (2018) realizó la tesis de titulación titulada “Desarrollo de habilidades gerenciales de ejecutivos por medio de juegos serios a través del simulador Labsag UTA en las empresas de Tungurahua”, la Universidad Técnica de Ambato fue quien la aprobó. Ambato. Ecuador. Objetivo: establecer que los juegos de simulación son un instrumento para favorecer a los empresarios a mejorar sus habilidades gerenciales. La investigación tiene un diseño: no experimental, de tipo transversal y correlacional, de enfoque cualitativo. Se trabajó con un universo de: 5 742 organizaciones, y una muestra de 360 empresas. Técnica empleada: la encuesta. Los resultados sostienen que: de las diez personas, el 25.2 % indicó que los planes tienen un buen trabajo

internamente en la empresa en que trabajan, y el 24,3 % indicó que en cuanto a la organización arrojaron un desempeño menor en cotejo a la planificación, el 26,1 % indicó que en en cuanto a la dirección, obtienen altas puntuaciones en todas las habilidades gerenciales, y el 24.3% que resta, relacionado con el control, tiene los mismos desempeños que la empresa. Las conclusiones señalan que: los gerentes ocupan un lugar destacado en habilidades gerenciales con un 26.1 % de liderazgo, seguidos de la planificación con un 25.2 %, en tanto que la organización y el control están en la misma categoría con un 24.3 %. Por esta razón, es obvio que los gerentes tienen habilidades para administrar y planificar, y el control y la organización están en el tercer nivel.

2.1.2. Investigaciones nacionales

Sánchez (2019) efectuó la tesis de maestría con título “Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la empresa constructora Grupo Berakah Tumbes, 2018”, la Universidad César Vallejo fue quien la aprobó. Piura. Perú. Objetivo: establecer el vínculo existente entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones. La investigación tiene un diseño: no experimental, de tipo transversal y correlacional, de enfoque cuantitativo. Se trabajó con un universo de: 30 colaboradores. Técnica: la encuesta. En base a los resultados, sostienen que: hay una alta correlación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones, ya que el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0,825; también se encontró que 33% de los empleados evaluaron las habilidades gerenciales en el mejor nivel de aceptación, del mismo modo el 60% de los empleados que se encuestaron aprecian la toma de decisiones de los jefes en un grado aceptable propicio. Las conclusiones señalan que: mediante la investigación se puede afirmar que hay una alta relación directa entre las variables investigadas, ya que obtuvo un coeficiente correlacional de 0.825; la razón por la que se puede decir eso es que a medida que mejoran las habilidades gerenciales, también lo hacen la toma de decisiones.

Vidal y Lama (2019) realizaron la tesis de licenciatura titulada “Habilidades gerenciales y su influencia en la toma de decisiones en la empresa langostinera Ccoral S.A., Tumbes, 2018”, la Universidad Nacional de Tumbes

fue quien la aprobó. Tumbes. Perú. Objetivo: establecer la influencia de las habilidades gerenciales en la toma de decisiones. La investigación tiene un diseño: no experimental, de tipo transversal y correlacional, de enfoque cuantitativo. Se trabajó con un universo de: 40 colaboradores. Técnica empleada: la encuesta y el análisis documental. Los resultados sostienen que: el Coeficiente Rho de Spearman fue directo y positivo igual a 0,539 que midió la incidencia de las variables investigadas. El impacto de las distintas habilidades gerenciales en la toma de decisiones está representado por coeficientes directos y positivos relacionados, con prevalencia de las técnicas con 0,696, para las humanas con 0,539 y las conceptuales con 0,456. La correlación entre los factores que forman la variable dependiente es alta, ya que los coeficientes Rho de Spearman oscilan entre 0,875 y 0,667. Las conclusiones señalan que: la incidencia de las habilidades gerenciales representa un grado regular, el cual se logró como resultado de la toma de decisiones 72.5% de las respuestas de 40 colaboradores de la empresa. La influencia fue confirmada por un Rho de Spearman directo y positivo igual a 0.539.

Lagos (2018) realizó la tesis de licenciatura con título “Habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018”, la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión fue quien la aprobó. Huacho. Perú. Objetivo: determinar de qué modo las habilidades gerenciales tienen influencia en la toma de decisiones. La investigación tiene un diseño: no experimental, de tipo transversal y correlacional, de enfoque mixto. Se trabajó con un universo de: 23 empleados. Técnica empleada fue: la encuesta. En base a los resultados indican que: en relación a las “Habilidades gerenciales”, el 21,7% de las personas que se encuestó dijo que el gerente es hábil para pensar sabiamente en cualquier situación, el 34,8% dijo que el gerente tiene la habilidad de trabajar bien en cooperación con demás sujetos, el 39,1% señaló que el gerente tiene la habilidad de ser competente utilizando sus conocimientos técnicos cuando se requieran. De igual forma, de acuerdo a la “Toma de decisiones”, el 13% dijo que el gerente no cuenta con la capacidad de dar mando a otros sujetos, el 60.9% señaló que el gerente no motiva a su equipo de trabajo, el 47,8% de las

personas que se encuestó dijo que el gerente no le enseña a su equipo nuevos métodos de mejor desempeño de su trabajo, el 95,7% señalaron que el gerente no evalúa el trabajo de sus empleados. Las conclusiones señalan que: de los resultados del estudio estadístico muestran una correlación $r=-.612$ con un nivel de significación de $p=0.002 < 0.05$, entre las variables habilidades gerenciales en la toma de decisiones en la empresa, mostrando estadísticamente que hay una correlación, la cual es negativa moderada.

2.2. Bases teóricas

Variable independiente: Habilidades gerenciales

A. Definiciones

Arrascue et al. (2021) aluden que las habilidades gerenciales hacen referencia a operaciones determinadas e identificables que los seres humanos realizan y que conducen a resultados precisos.

Silva (2021) señala que las habilidades gerenciales son la capacidad de una persona para gestionar el entorno social dentro y fuera de su entorno.

Vega (2020) menciona que estas son habilidades y capacidades para mejorar un trabajo en particular. La capacidad de la organización es el efecto de combinar el conocimiento y la experiencia utilizados por la distribución eficiente y eficaz de los recursos humanos de acuerdo a la complejidad de cada acontecimiento.

Sánchez (2019) indica que es importante que los individuos que lideran cuenten con las habilidades necesarias que les permitan desempeñar sus funciones, cumplir con todas las responsabilidades del cargo que tienen, ya que son ellos quienes tienen la responsabilidad de gestionar la empresa.

B. Dimensiones

Según el estudio realizado por Salazar (2018) las dimensiones para evaluar las habilidades gerenciales son:

a. Habilidades conceptuales

Según Salazar (2018), citando a Druker, esta es la capacidad que el gerente tiene con el fin de ver como un todo a la organización, coordinar e integrar las necesidades y actividades de la organización. Distinguir la organización en secuencia, identificar sus activos, relaciones y cambios los cuales afectan de manera positiva o perjudicial a la organización. Es hacer ideas: comprender relaciones abstractas, crear conceptos nuevos, soluciones a problemas creativamente, entre otros.

b. Habilidades técnicas

Según Salazar (2018), las habilidades técnicas del gerente representan el conocimiento detallado de los procesos, métodos y procedimientos, las actividades que realiza la organización o el departamento que dirige; sin embargo, representan energía e inteligencia para actuar con rapidez, pragmatismo y disciplina para solucionar dificultades urgentes, difíciles y complejas. Según Salazar (2018), citando a Pérez, la capacidad de emplear los instrumentos, métodos y procedimientos de una disciplina especialista. Esto significa la capacidad de utilizar los conocimientos técnicos, los métodos y las herramientas requeridas con el fin de realizar ciertas labores, que se pueden obtener a través de la educación formal o la experiencia individual de otros.

c. Habilidades humanas

Según Salazar (2018), citando a Druker, las habilidades humanas se definen como la capacidad de comunicarse de manera efectiva con las personas. Los gerentes interactúan y trabajan en estrecha colaboración con sus subordinados, muchos de los cuales tienen que tratar con clientes, abastecedores, socios, entre otros. Asimismo, Según Salazar (2018), citando a Rosales, son las que se relacionan con las habilidades requeridas para las relaciones interpersonales de la ocupación directiva propiamente dicha. Dichas habilidades se relacionan con la capacidad de colaborar, comprender y motivar a otras personas tanto individual como grupal. Esta capacidad se conoce como la sensibilidad del gerente para laborar eficientemente como miembro de un grupo y conseguir el compromiso, la colaboración y la interacción requeridas dentro de ese grupo.

C. La pirámide de habilidades gerenciales

Según Vidal y Lama (2019) manifiestan que Reh indica que para crecer como gerente se necesita una inversión constante en el aprendizaje de nuevas habilidades y técnicas. La Pirámide de Habilidades Gerenciales proporciona un instrumento práctico para describir los diferentes tipos de habilidades que los gerentes exitosos desarrollan y mejoran a lo largo de sus 33 carreras. Aquellos niveles de esta pirámide son los mencionados a continuación:

- a. Nivel 1. Incluye importantes habilidades de administración que debe dominar un líder y se aplica a todo tipo de gerentes, independientemente del tamaño de la organización. Son las siguientes:
 - Proyectar. - identificar los recursos necesarios y el dinero necesario; organizar tareas y grupos de trabajo y planear necesidades de un futuro.
 - Organizar. - crear grupos de trabajo; definir la estructura del informe, determinar los métodos de coordinación.
 - Liderar. - proporcionar orientación con el fin de avalar que el desempeño cumpla con los estándares de la empresa.
 - Inspeccionar. - administrar, rastrear y reportar la productividad, la eficiencia, los costos y la calidad.

- b. Nivel 2. Al seguir en la pirámide, pasando los deberes básicos de supervisión y gestión del Nivel 1, requiere que se desarrolle y fortalezca las habilidades de gestión de individuos con el fin de motivar y desplegar al personal. Estas habilidades son las siguientes:
 - Motivar. - Motivar. Fomentar un ambiente el cual anime a los individuos a participar y dar lo mejor de sí.
 - Capacitar. - Avalar de que los integrantes del grupo cuenten con las habilidades críticas y el conocimiento necesario para realizar las labores de su departamento o área.
 - Entrenar. - Apoyar a los miembros del grupo a conocer las políticas y los procedimientos de la organización para respaldar el desempeño individual y del equipo.

- Promover a los trabajadores a participar. - Animar la contribución para solucionar dificultades y mejorar las actividades del día a día.
- c. Nivel 3. Conforme se enfatizan las habilidades en los niveles más bajos de la pirámide, las habilidades que permiten a una persona tener confianza se vuelven más significativas. Estas habilidades contienen:
 - Autogestión: de qué manera motivarse, comunicarse con los demás y resolver problemas en el trabajo cotidiano y la gestión de la vida.
 - Administración del tiempo: cómo y dónde invertir el tiempo del día.
- d. Nivel 4. Situado en la parte superior de la escalera, en la cúspide de la pirámide, se enfoca en una de las habilidades más difíciles de aprender, demostrar y calcular: El liderazgo, se refiere al hecho de que los líderes están más enfocados en establecer la dirección en forma de visiones, de misión e implementarlas sistemáticamente en lugar de garantizar que se completen las operaciones diarias de la organización.

D. 3 habilidades fundamentales para desempeñarse en el área de administración

Sánchez (2019) menciona que de acuerdo con Katz, se necesitan 3 habilidades fundamentales para tener desempeñarse en la administración, las cuales son mencionadas a continuación.

- a. Las habilidades técnicas, es la capacidad de utilizar información relevante y aplicar procedimientos relacionados con los procesos de trabajo; por lo tanto, trabajar con cosas materiales, herramientas reales o recursos tangibles, trabajar con cosas y números no es difícil por su falta de conocimiento y porque no existe resistencia cuando deciden incluso cuál.
- b. Las habilidades humanas, se centran en el hecho de comunicarse con las personas, lo que significa la capacidad de adaptarse a otros temas y grupos, incluida la necesidad de hacer efectiva la comunicación, la influencia, la coordinación, la gestión y la resolución de problemas en esta área, y el trabajo en equipo es la capacidad de trabajar con diferentes personas.
- c. En cuanto a las habilidades conceptuales, están asociadas con la visión del lugar de trabajo, se requiere poseer una excelente actitud para laborar con

opiniones, conceptos, contribuciones teóricas y abstractas. Una persona a cargo de la gestión que se ajuste a esta posición puede comprender las diversas funciones de la empresa y cómo encajan entre sí.

E. Habilidades gerenciales según Koontz, Weihrich y Cannice

Silva (2021) indica que Whetten y Cameron señalan que las habilidades gerenciales de la organización son un elemento significativo, ya que especialmente son compartidas y desarrolladas entre los socios, y de ello depende el éxito de la empresa en sus objetivos. Del mismo modo, trabajan con las personas, la organización y trabajan para lograr un mejor desarrollo individual, interpersonal y organizacional. Las principales particularidades de las habilidades gerenciales incluyen:

- a. **Conductuales:** La experiencia de gestión se basa en un conjunto de comportamientos efectuados por personas identificables, en lugar de rasgos de personalidad, que generan efectos. Estas habilidades son observables en otros, pero los atributos son solo psicológicos.
- b. **Controlables:** El progreso de estas actividades depende de la intervención humana. Las habilidades varían de persona a persona, practicadas, desarrolladas o dominadas. Es cierto que las habilidades pueden afectar a otras personas y requieren un trabajo cuidadoso, pero estas habilidades son comportamientos que las personas pueden controlar por su misma cuenta.
- c. **Desarrollables:** El rendimiento se perfecciona. Independientemente de los diferentes rasgos de personalidad (que están presentes a lo largo de la vida), los sujetos pueden mejorar su conocimiento y éxito a través de la práctica y el feedback. Los individuos pueden elevar sus habilidades de gestión de menor a mayor.
- d. **Interrelacionadas y sobrepuestas.** Son otras habilidades, difíciles de mostrar una habilidad. Las habilidades no son simples acciones, son la síntesis de una serie compleja de reacciones. Los gerentes eficaces tienen que mezclar habilidades con el fin de conseguir los efectos que se esperan.

- e. Contradictorias o paradójicas: No la mayoría de las habilidades gerenciales esenciales son fáciles y están orientadas a las personas, y no todas aspiran a la promoción y el liderazgo. Se centran no solo en la interacción y las relaciones humanas, sino también en la personalidad y los negocios. Varias habilidades gerenciales son comunes entre los gerentes altamente efectivos y otros pueden estar en desacuerdo.

F. Roles gerenciales

Lagos (2018) indica que Robbins y Judge argumentan que los gerentes actúan conforme a sus diferentes roles o comportamientos y son altamente interrelacionados, lo que juega un papel relevante en las empresas. El trabajo se divide esencialmente en los siguientes:

- a. Roles interpersonales. Los gerentes tienen que efectuar con las funciones del protocolo y la estructura simbólica. Asimismo, juegan un papel importante en la colaboración y el liderazgo. Este rol incluye capacitación, contratación, desarrollo y organización del personal. El grupo interpersonal es la tercera función de la coordinación, significa, una persona que hace contactos y mantiene relaciones con otras personas que aportan información importante.
- b. Roles informativos. Es probable que los gerentes se anticipen a los competidores y otras disputas similares, por lo que solicitan información de agencias externas para verificar los medios de comunicación o hablar con otros sobre las preferencias de la auditoría. Estos gerentes realizan acciones que transmiten comunicación a los miembros de la organización a medida que se propaga este rol. No obstante, ahora actúan como portavoces personificando la organización ante colaboradores externos.
- c. Roles de elección de determinaciones. Sobre el papel y la elección de determinaciones de los empresarios. Los gerentes toman la iniciativa y son los encargados de inspeccionar los proyectos, gestionar los conflictos y tomar las medidas adecuadas en cada caso para resolver las dificultades que se presenten a fin de restablecer la ejecución de las funciones dentro de la organización. Como distribuidores de recursos, son responsables de crear recursos humanos, financieros y recursos materiales.

G. Enfoques de las habilidades gerenciales

Vega (2020) señala que son los siguientes:

- a. **Comunicación.** De acuerdo con Peñafiel y Serrano, mencionan que el concepto de asertividad, de Albert y Emmons en 1970, como conducta relacionada con la igualdad en las relaciones interpersonales, deriva de un patrón clínico, por ejemplo, la capacidad de la persona para no reprimir lo que piensa, siente y cree. Por lo tanto, las personas que lo rodean saben lo que siente y piensa el individuo en mención, por lo que tal declaración no es ofensiva, pero al mismo tiempo permite la expresión. Para Rodríguez, el proceso de comunicación es un recurso que le permite a la junta directiva mantener relaciones entre los diferentes grados e integrantes de la organización, crear condiciones favorables para el logro de las metas establecidas, comunicar ideas con claridad, motivar a los empleados y desarrollar un sentido de pertenencia entre los integrantes.
- b. **Liderazgo.** En cuanto al estilo del gerente ideal, según Harvard Business Review en Gutiérrez, los estilos de liderazgo son los sellos distintivos de los gerentes exitosos, y cada estilo se adapta a situaciones y contextos específicos: directivo, visionario, afiliativo, interactivo, es ejemplar e instructor; lo que significa que es posible que no siempre se aplique lo mismo. Por lo tanto, conocer la situación es importante. Según Puchol, los mejores resultados se logran a través de la instrucción personal y en grupo. Los líderes tienen que lograr metas (cantidad, superioridad, bajo costo, complacencia del cliente y del empleado), desplegar a los subordinados y conservar la cohesión del equipo.
- c. **Motivación.** De acuerdo con Pujol, la motivación significa convencer a los empleados para que se comprometan con aquello que tienen que realizar. Es la fuerza interior la cual apoya a indemnizar los requerimientos. Conforme con Levy y Leboyer, la comunicación y la motivación van de la mano porque uno anima al otro. A través de la comunicación, los trabajadores saben qué realizar, cómo realizarlo y qué se debe realizar para mejorar. La motivación estará influenciada por el establecimiento de objetivos específicos, el uso del

feedback sobre el progreso hacia las mismas y, además, por el refuerzo del comportamiento esperado.

- d. Empatía. De acuerdo con Puchol, empatía significa entender lo que le está pasando a otra persona, sus traumas, sentimientos y emociones. Significa comprender por qué estás haciendo lo que estás haciendo, pero también significa estar al margen de aquellas emociones. La empatía y la simpatía no son lo mismo. Cuando un ser querido fallece, lo que diría una persona empática es lo siguiente: Sé cómo te sientes. La simpatía se ve en una posición inútil. Solo aquellos que crean empatía tienen una oportunidad real de elegir las determinaciones correctas en función de lo que deben hacer para poder brindar la ayuda que necesitan. La empatía identifica las emociones de una persona. es decir, entendemos quejas y reclamos para solucionar problemas.

H. Clasificación de las habilidades gerenciales

De acuerdo con Arrascue (2021) indica que, en cuanto a las habilidades de liderazgo, resumimos a continuación los pensamientos y opiniones de reconocidos expertos:

- a. Henry Fayol. Mencionó tres habilidades que se requieren para que este sistema tenga éxito.
 - Habilidad técnica para seguir procesos, técnicas y conocimientos en un campo específico.
 - La capacidad de las personas para trabajar, comprender e influir en las personas, ya sean individuos o equipos.
 - Habilidades conceptuales de cómo coordinar e integrar los provechos y labores organizacionales.
- b. Peter Drucker. Recomendó las siguientes actividades importantes:
 - Establecer una meta
 - Colocación
 - Interrelación y estimulación
 - Cálculo y valoración

- Progreso y formación humana.
- c. Robert Katz. En 1955 Katz dijo que los gerentes necesitan tres habilidades esenciales para lograr sus objetivos de manera efectiva:
- Habilidades técnicas, que se refieren al entendimiento, el discernimiento y las habilidades en un tipo particular de diligencia.
 - Habilidades humanas, son la capacidad de laborar bien con demás sujetos y de generar cooperación dentro del equipo que lidera.
 - Habilidades conceptuales, incluida la capacidad de organizar y coordinar toda la organización.
- d. Whetten y Cameron. Catalogan en tres grupos las habilidades:
- Habilidades personales, se centra en cuestiones relacionadas con la gestión de uno mismo, independientemente de los demás: abarca el progreso del conocimiento propio, manejo de agobio individual y solución metódica e ingeniosa de dificultades.
 - Habilidades interpersonales, centrándose en los problemas surgidos al interrelacionarse con otros: Construir relaciones, ganar poder e influencia, motivar a otros y manejar conflictos a través de la comunicación colaborativa.
 - Las habilidades grupales se revelan al intervenir en varios equipos de individuos, ya sea como líderes o como uno de sus integrantes, e incluyen: facultamiento y representación, alineación de grupos eficaces y labor en grupo, y liderar el cambio efectivo.
- e. Madrigal Torres. Son las habilidades que tiene que poseer un gerente:
- Interrelación
 - Elección de determinaciones y conocer los riesgos involucrados
 - Libertad de creatividad, innovación, desarrollo y diseño
 - Gestión de planes y programas establecidos
 - Gestión precisa de su tiempo y el de su grupo.
 - Labor en grupo

- Asertividad
- f. Edgar Schein. Psicólogo social, especialista en los procesos de planificación del trabajo o roles de gerencia, con un enfoque en sugerir mejoras para individuos, grupos y organizaciones. Él cree que las habilidades gerenciales esenciales de un gerente competitivo están en las siguientes: estimulaciones y cualidades, habilidades analíticas, interpersonales y emocionales.

I. Importancia de las habilidades gerenciales

Janampa (2020) señala que la importancia de las habilidades gerenciales radica en que proporcionan a los líderes los instrumentos apropiados para el desempeño de sus funciones, ellos son los encargados de orientar a las personas que laboran en el lugar de trabajo, Gavilánez, Higuera, Oviedo y Jácome (2019) argumentan: Las organizaciones triunfantes tienen un líder que dirige los empeños de sus empleados con el fin de lograr las metas de la organización, obtener compromiso de ellos, proporcionarles los instrumentos que necesitan para hacer un buen trabajo.

Los gerentes exitosos son dedicados y muestran su capacidad para lograr metas donde dirigen sus esfuerzos y conocimientos, para realizar su trabajo de manera efectiva, en beneficio del grupo de trabajo y de la organización.

Finalmente, las habilidades de gestión son necesarias para que una persona tenga éxito en la organización, porque utiliza sus conocimientos y habilidades para poder guiar a sus colegas a lograr un objetivo determinado y proporcionar a sus empleados el entorno adecuado para superar los problemas, brindando los instrumentos apropiados, respeto mutuo, compartir datos y otras cosas que deben incluirse en el trabajo conjunto.

J. Características de las habilidades gerenciales

Según Janampa (2020) en relación a ello, Suárez dijo lo siguiente:

- a. Son conductuales, estos son hábitos que las personas hacen con el fin de lograr efectos controlados. Es un comportamiento que está controlado por uno mismo y los relacionado con los demás.

- b. Se desenvuelven, todos mejoran con el tiempo y con los conocimientos que van adquiriendo a lo largo de su vida.
- c. Están conectados, funciona cuando una persona inicia su relación con los demás.
- d. Se contradicen, cada individuo cuenta con diferentes habilidades, las cuales utiliza en situaciones en las que se siente importante y notado, además puede liderar acciones grupales.

K. Fortalecimiento de las habilidades gerenciales

Fernández et al. (2021) indican que las habilidades gerenciales se orientan en manejar el liderazgo de manera efectiva en la gestión de personas y organizaciones, con el fin de lograr buenas consecuencias de desempeño, las cuales son consideradas habilidades cognitivas. También, consiente evaluar muy bien la resolución del conflicto comunicativo y fomenta la cooperación, por lo que se dispone de diferentes habilidades para obtener buenos resultados. De esta manera, estas habilidades juegan un papel significativo en la gestión, donde el gerente asegura el correcto funcionamiento al predecir el éxito de las metas.

Los gerentes se nutren en un ambiente cálido con trabajadores a los que se les permite desarrollarse libremente y alcanzar su máximo potencial, es por eso que los gerentes de hoy tienen que poseer tres habilidades esenciales para trabajar de manera efectiva, es decir: habilidades técnicas, enfoque en el conocimiento adquirido en el trabajo; las habilidades en las personas, las cuales hacen uso de la empatía, y finalmente las habilidades conceptuales permiten resolver diversos problemas organizacionales. También le permite elegir óptimas determinaciones sobre estrategias innovadoras con el fin que los empleados se sientan bien y puedan crecer mejor. Estas habilidades se entrelazan con el comportamiento del empleado, facilitan las relaciones interpersonales y mejoran el trabajo en grupo por medio del control emocional.

Variable dependiente: Toma de decisiones

A. Definiciones

Hilario et al. (2020) señalan que la importancia de la toma de decisiones consiente a los desarrolladores, así como a toda la organización, ver el problema en cuestión y otras posibles soluciones.

Barzaga et al. (2019) aluden que tomar una decisión es una resolución de actuar o no, de aceptar o rechazar una situación. La toma de decisiones es actuar creativamente y con confianza, en el cual intercede el riesgo y la incertidumbre.

Abril y Barrera (2018) expresan que la toma de decisiones es el proceso mediante el cual tenemos que elegir la mejor opción de otra.

Gonzáles et al. (2018) indican que la toma de decisiones se refiere a la capacidad de elegir; incluido: el análisis, la planificación, la viabilidad, construcción de opciones y determinaciones.

B. Dimensiones

Según el estudio realizado por Sánchez (2019), para evaluar la toma de decisiones de los gerentes se requieren de las siguientes dimensiones:

a. Toma de decisión racional

Según lo escrito por Sánchez (2019), citando a Robbins y Coulter, la toma de decisiones que se basa en la racionalidad sería perfectamente racional, tendrá orientación y razones; primero se deben identificar los problemas, y también se deben establecer objetivos claros. La elección racional nos permite elegir alternativas que aseguren el éxito y, por tanto, la consecución de objetivos. Los gerentes no tienen problemas con metas claras y decisiones limitadas, las limitaciones de tiempo son mínimas y las opciones son económicas de explorar, la cultura organizacional es receptiva a nuevas ideas y toma de riesgos, y los resultados son concretos y medibles.

b. Toma de decisión racional limitada

Según lo escrito por Sánchez (2019), citando a Robbins y Coulter, el tomar decisiones de manera racional y limitada, significa tomar decisiones racionales,

pero se encuentran limitados por las capacidades de procesamiento de información, como es imposible analizar toda la información sobre todas las opciones, por lo que, en última instancia, el gerente decide llegar a una solución satisfactoria, pero no soluciona de manera óptima. Conformándose con una solución un poco propicia.

C. Una toma de decisiones efectiva

Abril y Barrera (2018) señalan que, por ejemplo, uno de los pasos en este proceso es que el tomador de decisiones tiene que reconocer y aceptar que es necesaria una elección y seleccionar las alternativas antes de elegir una de ellas. Entonces, el proceso para tomar decisiones contiene cambiar y explicar el significado de la toma de decisiones, identificar opciones, seleccionar la más adecuada según sus necesidades y usarla en el proceso.

La palabra “mejor” toma un rol sumamente significativo en la toma de decisiones (mejor = eficacia). La toma de decisiones efectiva pretende que la persona que toma la decisión comprenda las circunstancias que lo motivan a decidir por qué esta decisión es la mejor. Casi todos los individuos creen que una decisión es eficaz si reduce otros factores como las ganancias, las ventas, la salud de los trabajadores y la intervención en el mercado. Pero en algunos casos, la toma de decisiones efectiva puede verse limitada por la pérdida, gastos o la rotación de los trabajadores. Puede significar decidir la mejor manera de quedar fuera de un negocio, despedir a un trabajador o terminar una relación estratégica.

Entonces ahora entendemos que la toma de decisiones es el motor de la planificación estratégica. Los objetivos organizacionales se basan en decisiones tomadas por varios gerentes. De manera similar, la decisión es la mejor estrategia para lograr ciertos objetivos, además refleja la decisión de tomar un curso de acción sobre otro.

D. Toma de decisiones bajo escenarios de incertidumbre

Baez, Olazabal y Romero (2019) explican que, en muchos casos, los agentes se enfrentan a una decisión en la que la información necesaria para tomar una decisión es limitada y están en una situación con una posición fuerte. Si esto sucede,

se desconocen todas las opciones y posibilidades, por lo que solo se puede juzgar en base al análisis. Conjuntamente, estas evaluaciones independientes corresponden a conocimientos y sentimientos, elementos que toman un rol significativo en la labor de llenar los vacíos de conocimiento y, por ende, crear métodos razonables asociados con este contexto del entorno de elección.

Por tanto, la intuición es una herramienta que facilita la toma de decisiones. La intuición funciona de manera rápida y eficiente, reemplazando la información faltante mientras lleva a cabo actividades más complejas y de rango de tiempo limitado. La intuición, por lo tanto, puede asociarse con procesos de naturaleza inconsciente que toman en cuenta la relevancia holística fácilmente generada en la que existen juicios emocionales. Así, en este proceso, la intuición involucra el reconocimiento de patrones y características sobresalientes, asociaciones holísticas inconscientes, así como la identificación de problemas a través de mapas cognitivos que entrelazan información y actividad que conducen a la determinación consciente de soluciones efectivas en la toma de decisiones.

De esta manera, se ha avanzado en la investigación relacionada con la toma de decisiones, y dentro de esta, se ha avanzado en situaciones de toma de decisiones bajo incertidumbre. Desde principios de la segunda mitad del siglo pasado se pueden hallar tendencias en esta materia. Una de las ideas es el fomento de grupos difusos que evalúen las propiedades de un determinado grupo, trabajando entre ellos según determinadas propiedades. Dentro de este marco conceptual, la toma de decisiones se estructura donde se encuentran objetivos indefinidos y restricciones dentro de sus límites, para tomar decisiones.

E. Tipos de decisiones

Abril y Barrera (2018) explican que como todos sabemos, los gerentes tienen que tomar diferentes tipos de decisiones, por lo general, casi todas las decisiones se clasifican en una de dos categorías, que mostraremos posteriormente:

- a. **Proyectadas.** Es en su mayoría estructurada y/o repetitiva con cierta frecuencia (o las dos).

- b. No proyectadas. No están estructuradas y es mucho menos común que las decisiones proyectadas. La intuición y la práctica son factores esenciales en la toma de decisiones no proyectadas.

F. Condiciones para la toma de decisiones

Según Abril y Barrera (2018) dado que hay distintos tipos de decisiones, hay muchas decisiones que tomar. A veces, los altos directivos saben exactamente la situación cuando se toma una decisión, pero a veces tienen otros signos de esta situación. Comúnmente, como se puede observar en el cuadro uno, los factores que intervienen en la toma de decisiones son los niveles de certeza, riesgo o incertidumbre. Posteriormente, veremos cada uno de ellos en detalle:

- a. Toma de decisiones bajo certeza. Hay certeza cuando los tomadores de decisiones saben reflexivamente con certeza qué opciones están disponibles y qué condiciones acompañan a cada una.
- b. Toma de decisiones bajo riesgo. Un contexto típico de toma de decisiones es una situación de crisis. En una situación de desastre, la disponibilidad de cada opción y los beneficios y costos potenciales están relacionados con el número de oportunidades.
- c. Tomar decisiones con incertidumbre. Las decisiones más importantes en las organizaciones de hoy en día se toman en condiciones de incertidumbre. El tomador de decisiones no conoce todas las opciones, los riesgos relacionados con ellas, o los posibles efectos de cada decisión. Esta inseguridad es derivada de la complejidad y el dinamismo de las empresas actuales y su entorno que cambia rápidamente. El conocimiento, la cordura y la práctica siempre juegan un papel esencial en la toma de decisiones bajo incertidumbre.

G. El proceso de toma de decisiones

Según Barzaga et al. (2019) a la hora de tomar decisiones, la sabiduría es un principio importante, que aporta una solución a una dificultad que no se puede lograr sin:

- a. conocer los distintos métodos que consienten lograr las metas en la situación actual,
- b. estar informado, analizar en detalle y evaluar alternativas de acuerdo con las metas establecidas, y
- c. elegir un método que satisfaga la consecución de las metas.

El proceso de toma de decisiones tiene en cuenta factores como:

- a. información del tomador de decisiones: incluyendo recordar errores y éxitos pasados y
- b. calidad del sistema de toma de decisiones: es utilizar los valores, principios e ideas que sustentan la actitud de vida, para mostrar lo que es bueno.

De la misma manera, Páez dice que la forma de tomar una decisión es un acto de voluntad, en el cual intercede la naturaleza humana, que para él es importante, entre ellas podemos mostrar: independencia, capacidad de decisión, paciencia y disciplina. Hay diferentes métodos o teorías de toma de decisiones que tienen como objetivo establecer algunas reglas generales, recopilar datos, procesarlos lógicamente y tomar decisiones prácticas, relacionadas con la elección de la mejor entre “muchas formas diferentes” (p. 126).

H. Determinación de los criterios de toma de decisiones

Según Guillen (2022) determinar aquellos criterios de toma de decisiones; asociados a los procesos de toma de decisiones, proporcionando orientación para la toma de decisiones. Una breve lista de los siguientes métodos es la siguiente:

- a. Dar valores a los requisitos; no todos los criterios determinados en el paso 2 son apropiados, las personas que toman decisiones tienen que revisarlos sistemáticamente para evaluar las prioridades correctamente en sus decisiones.
- b. Hacer alternativas; en el cuarto paso, las personas que toman decisiones tienen que idear varias formas de resolver el problema. No se hizo ningún intento de explorar la alternativa, simplemente se enumeró.

- c. Explorar alternativas; una vez seleccionadas las opciones, los responsables de la toma de decisiones tienen que evaluarlas cuidadosamente. ¿Qué es? Lea de acuerdo con los criterios establecidos en los pasos 1 y 2. Este cotejo muestra las fortalezas y debilidades de cada elección.
- d. Elija una alternativa; el sexto paso es elegir la mejor opción entre otras opciones. Después de eso, es necesario pensar y evaluar todos los métodos posibles, basta con elegir el que tiene el número más grande en el punto 5.
- e. Hacer la implementación de la alternativa; este consiste en hablar con las personas afectadas y obligarlas a hablar con ella. En el momento que los tomadores de decisiones son parte del proceso, están más interesados en apoyar las soluciones que simplemente en que se les diga qué realizar.
- f. Comprobar la eficacia de la decisión; el último paso en este proceso es desglosar los resultados para ver si el problema está resuelto. ¿Algunas de las alternativas elegidas en el paso 6 y en el paso 7 producen los resultados anhelados? La sección 6 de la tarea de evaluación describe cómo evaluar los resultados. ¿Qué debe hacer si la medida no resuelve el problema? El líder debe saber lo que pasó. ¿Ha reconocido erróneamente la dificultad? ¿Se equivocó al evaluar las alternativas? ¿Elegió la opción adecuada, pero se confundió? La réplica es llevar al gerente a uno de los pasos primeros. Puede que sea importante repetir todo el proceso nuevamente.

I. Toma de decisiones y decisiones gerenciales

Según Diestra et al. (2021) Pomerol mencionó que la toma de decisiones puede considerarse simplemente como “elegir entre diversas opciones”. Por este razonamiento, se logra decir que esto incluiría todas las aplicaciones de la inteligencia artificial, como el reconocimiento de imágenes o el entendimiento del lenguaje natural, basadas en elegir entre una serie de objetos grandes o una oración. No obstante, es mejor limitar la vista a situaciones que comienzan con la comprensión de que una decisión es necesaria y esencial, lo que conduce a algún tipo de diagnóstico o planificación, seguido de un proceso de elección y finalmente acción.

Tomando esto a nivel organizacional, se logra decir que tomar una decisión gerencial implica identificar un problema antes de solucionarlo, seguir un proceso relacionado con la obtención de información, y después tomar una decisión, llevarla a la acción, para luego verla en el desempeño organizacional. Pero, de hecho, esto no es fácil, porque el tomador de decisiones enfrenta muchos obstáculos, como la incertidumbre, que es una razón fuerte para tomar decisiones. Asimismo, otro error común es la escasez de información en otras opciones o sus posibles resultados, lo que obstaculiza la interpretación del contexto y la toma de decisiones.

J. 5 elementos básicos para la toma de decisiones

Palma, Gómez y Delgado (2021) señalan que como ya se mencionó, las decisiones son importantes, y principalmente en las empresas. Es por ello que las tomas de decisiones de acuerdo con Solano se basan en cinco factores principales, a saber:

- a. Datos. Dicen que los datos son poder. Más datos facilitará la toma de decisiones.
- b. Conocimiento. Algunas decisiones demandan información adicional que no está disponible para quienes toman las decisiones; entonces es importante buscar el consejo de aquellos que tienen conocimiento.
- c. Experiencia. Un gerente con experiencia tiene ventaja sobre uno inexperto en la toma de decisiones. Sin embargo, esto no es lo mismo que decir que la experiencia es un factor importante en la toma de decisiones exitosa. La experiencia es importante, especialmente cuando se trata de tomar decisiones rápidas. Una persona con práctica recuerda dificultades y situaciones parecidas y utiliza estos recuerdos con el fin de resolver el problema presente.
- d. Análisis. El desarrollo de habilidades analíticas es otro factor que se usa en la toma de decisiones, aunque hay distintas metodologías para analizar dificultades más significativas, pero a menudo es imposible resolver problemas usando métodos de análisis, por lo que se logra –y tiene que– apelar a la percepción.

- e. Buen juicio. Este es el eslabón final donde la información, el conocimiento, la experiencia y el análisis deben integrarse para decidir el curso de acción correcto. Podemos decir que es un proceso integrador de toma de decisiones.

K. Decisiones intuitivas como ventaja humana

Según Diestra et al. (2021) las empresas a menudo se enfrentan a escenarios difíciles en los que se necesitan decisiones rápidas, por lo que se necesita la intuición humana para elegir la solución adecuada en estos tiempos inciertos. De acuerdo con Frantz, la intuición implica reconocer patrones inconscientes y se considera un resultado positivo del entrenamiento a largo plazo. También, es parte de la gestión de asuntos humanos.

La tecnología basada en IA analiza la situación para la toma de decisiones, generalmente en función de métodos y análisis posibles y lógicos, pero puede cambiar mucho para hacer frente a nuevos problemas y contextos. Estos son los pensamientos analíticos y probabilísticos al tomar decisiones inadecuadas cuando ingresamos al mundo real del caos. En este caso, quienes toman las decisiones tienden a confiar en un enfoque intuitivo basado en el conocimiento, la información visual, las emociones y el juicio personal. Asimismo, se dice que la intuición puede ser importante para completar con éxito una variedad de labores complejas a corto plazo, como la planificación empresarial, el análisis de valor y el análisis de rendimiento.

Por ejemplo, Apple rara vez realiza mucha investigación, análisis o encuestas en sus decisiones, por lo que las decisiones importantes a menudo tardan meses en tomarse. Steve Jobs, el fundador, fue conocido recientemente por tomar decisiones rápidas pero racionales, como lo demuestra la historia de los primeros iMacs, cuando Jobs decidió que Apple debería lanzar nuevas computadoras en el arcoíris de colores dulces. Jony Ive, diseñador jefe de Apple, dijo:

«En muchos lugares, esta decisión hubiera llevado meses, Steve la tomó en media hora». Ahora se ve que el conocimiento de Jobs no se trataba de comprender la posibilidad de éxito, sino de encontrar soluciones que parecían tener perfecto sentido, basadas en el instinto.

2.3. Definición de términos básicos

Habilidades gerenciales

Arrascue et al. (2021) aluden que las habilidades gerenciales hacen referencia a operaciones determinadas e identificables que los seres humanos realizan y que conducen a resultados precisos.

Habilidades conceptuales

Según Salazar (2018), citando a Druker, es la capacidad que el gerente tiene con el fin de ver como un todo a la organización, coordinar e integrar las necesidades y actividades de la organización. Distinguir la organización en secuencia, identificar sus activos, relaciones y cambios los cuales afectan de manera positiva o perjudicial a la organización.

Habilidades técnicas

Según Salazar (2018), las habilidades técnicas del gerente representan el conocimiento detallado de los procesos, métodos y procedimientos, las actividades que realiza la organización o el departamento que dirige; sin embargo, representan energía e inteligencia para actuar con rapidez, pragmatismo y disciplina para solucionar dificultades urgentes, difíciles y complejas.

Habilidades humanas

Según Salazar (2018), citando a Druker, las habilidades humanas se definen como la capacidad de comunicarse de manera efectiva con las personas. Los gerentes interactúan y trabajan en estrecha colaboración con sus subordinados, muchos de los cuales tienen que tratar con clientes, abastecedores, socios, entre otros.

Toma de decisiones

Hilario et al. (2020) señalan que la importancia de la toma de decisiones consiente a los desarrolladores, así como a toda la organización, ver el problema en cuestión y otras posibles soluciones.

Toma de decisión racional

Según lo escrito por Sánchez (2019), citando a Robbins y Coulter, la toma de decisiones que se basa en la racionalidad sería perfectamente racional, tendrá orientación y razones; primero se deben identificar los problemas, y también se deben

establecer objetivos claros. La elección racional nos permite elegir alternativas que aseguren el éxito y, por tanto, la consecución de objetivos.

Toma de decisión racional limitada

Según lo escrito por Sánchez (2019), citando a Robbins y Coulter, el tomar decisiones de manera racional y limitada, significa tomar decisiones racionales, pero se encuentran limitados por las capacidades de procesamiento de información, como es imposible analizar toda la información sobre todas las opciones, por lo que, en última instancia, el gerente decide llegar a una solución satisfactoria, pero no soluciona de manera óptima.

2.4. Hipótesis de investigación

2.4.1. Hipótesis general

Las habilidades gerenciales influyen significativamente en la toma de decisiones para la exportación de productos de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, 2022.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a. Las habilidades conceptuales influyen significativamente en la toma de decisiones para la exportación de productos de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, 2022.
- b. Las habilidades técnicas influyen significativamente en la toma de decisiones para la exportación de productos de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, 2022.
- c. Las habilidades humanas influyen significativamente en la toma de decisiones para la exportación de productos de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, 2022.

2.5. Operacionalización de las variables

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores
HABILIDADES GERENCIALES	<i>Habilidades conceptuales</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad. - Puntualidad. - Productividad. - Competitividad. - Eficacia.
	<i>Habilidades técnicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación. - Trabajo en equipo.
	<i>Habilidades humanas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación. - Compromiso. - Sentido de pertenencia. - Sinergia.

Fuente: Salazar (2018).

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores
TOMA DE DECISIONES	<i>Toma de decisión racional</i>	<ul style="list-style-type: none"> - El problema es claro. - Solución inmediata a los problemas. - Se conocen todas las alternativas. - Se conocen todas las consecuencias. - Las preferencias están claras. - No hay restricciones de tiempo. - No hay restricciones de costos. - Decisiones bajo incertidumbre. - La elección final trae el mejor resultado.
	<i>Toma de decisión racional limitada</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Decisiones tomadas con restricciones de tiempo. - Decisiones tomadas influenciadas por las emociones. - Decisiones tomadas con información limitadas. - Decisiones bajo certidumbre. - Decisiones satisfactorias. - Decisiones tomadas con recursos limitados.

Fuente: Sánchez (2019).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

De tipo básica porque “busca conocimientos para contrastarlo con la realidad para conocer los hechos que vienen sucediéndose” (Díaz et al., 2013).

Explicativo, porque se busca conocer ciertos hechos que suceden de forma determinada, donde el propósito “es determinar las causas de los fenómenos, para lo cual integran las diversas teorías que permiten explicar e interpretar los hechos” (INEGI, 2005, p. 23).

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 et al., 2014).

La tesis es de enfoque cuantitativo porque “usa a la ciencia estadística para llegar a conclusiones sobre el objeto de estudio, teniendo aspectos numéricos que ayudan a entender la realidad y valorarlos” (Muñoz, 2011).

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población estuvo representada por 22 trabajadores de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta.

3.2.2. Muestra

No fue necesario su cálculo.

3.3. Técnicas de recolección de datos

Técnica: encuesta. El cuestionario ayudó a medir ambas variables, las cuales son habilidades gerenciales y toma de decisiones. El cuestionario fue respondido por los trabajadores de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta.

3.4. Técnicas para el procesamiento de la información

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

El software a emplear fue el Statical Package for the Social Sciences - SPSS. Los resultados fueron presentados en tablas y figuras.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

A. Análisis descriptivo de las habilidades gerenciales

Tabla 1

Distribución de la frecuencias absolutas y relativas de las habilidades conceptuales

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Su jefe actúa con responsabilidad.	6	27.3%	6	27.3%	4	18.2%	3	13.6%	3	13.6%
2. Su jefe realiza sus labores con puntualidad.	2	9.1%	6	27.3%	7	31.8%	2	9.1%	5	22.7%
3. Su jefe mantiene una eficiente productividad en su desempeño.	2	9.1%	2	9.1%	6	27.3%	6	27.3%	6	27.3%
4. Su jefe alcanza altos niveles de competitividad a favor de la empresa.	3	13.6%	8	36.4%	1	4.5%	5	22.7%	5	22.7%
5. Su jefe mantiene la eficacia dentro de la empresa.	3	13.6%	5	22.7%	5	22.7%	3	13.6%	6	27.3%

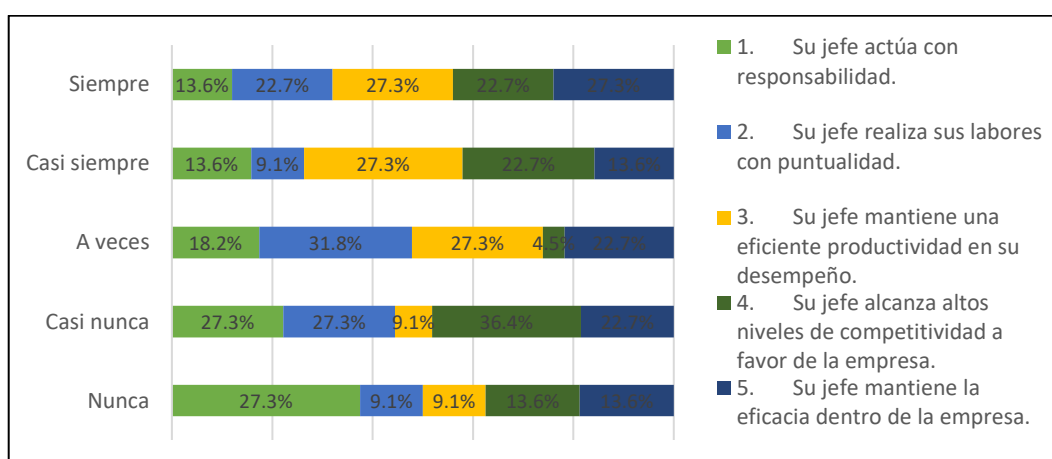


Figura 1. Habilidades conceptuales.

Se observa en la Tabla 1 que en referencia a si su jefe actúa con responsabilidad el 54.5% determinó que casi nunca y nunca, el 18.2% evidenció que a veces y el 27.3% indicó que

casi siempre y siempre. En segundo lugar, en cuanto a si su jefe realiza sus labores con puntualidad el 36.4% acotó que casi nunca y nunca, el 31.8% resaltó que a veces y el otro 31.8% mencionó que casi siempre y siempre. En tercer lugar, en mención su jefe mantiene una eficiente productividad en su desempeño el 18.2% determinó que casi nunca y nunca, el 27.3% contestó a veces y el 54.5% mencionó que siempre y casi siempre. En cuarto lugar, en cuanto a si su jefe alcanza altos niveles de competitividad a favor de la empresa el 50% indicó que nunca y casi nunca, el 4.5% determinó que a veces y el 45.5% mencionó que siempre y casi siempre. En quinto lugar, en referencia en cuanto a si su jefe mantiene la eficacia dentro de la empresa el 36.4% acotó que casi nunca y nunca, el 22.7% resaltó que a veces y el 40.9% acotó que siempre y casi siempre.

Tabla 2

Distribución de la frecuencias absolutas y relativas de las habilidades técnicas

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6. Su jefe tiene facilidad para comunicarse con las demás personas, internas y externas de la empresa.	4	18.2%	5	22.7%	4	18.2%	4	18.2%	5	22.7%
7. Su jefe tiene la habilidad de trabajar en equipos.	2	9.1%	5	22.7%	6	27.3%	3	13.6%	6	27.3%

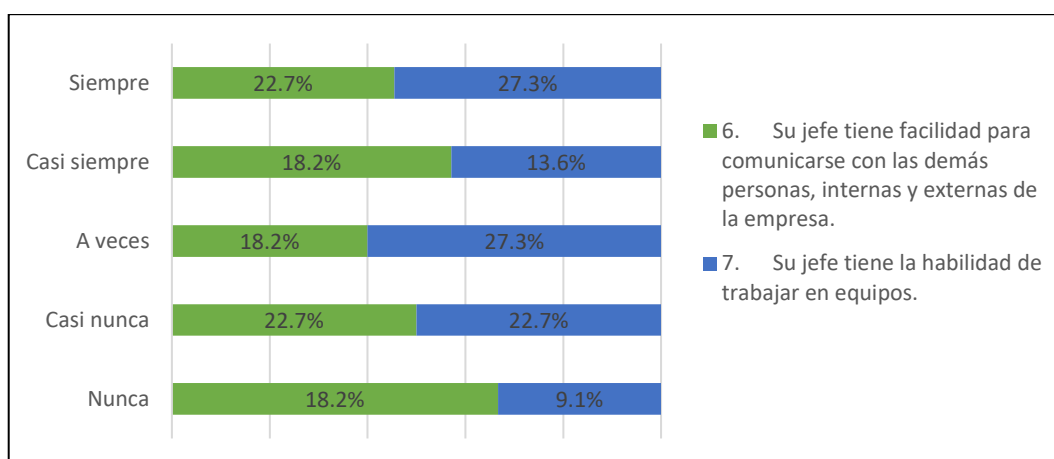


Figura 2. Habilidades técnicas.

Tabla 2, en referencia a si su jefe tiene facilidad para comunicarse con las demás personas, internas y externas de la empresa el 40.9% determinó que casi nunca y nunca, el 18.2% evidenció que a veces y el 40.9% indicó que casi siempre y siempre. En segundo lugar, en

cuanto a si su jefe tiene la habilidad de trabajar en equipos el 31.8% acotó que casi nunca y nunca, el 27.3% resaltó que a veces y el otro 40.9% mencionó que casi siempre y siempre.

Tabla 3

Distribución de la frecuencias absolutas y relativas de las habilidades humanas

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8. Su jefe logra motivar al personal con el fin de maximizar su desempeño.	3	13.6%	7	31.8%	4	18.2%	4	18.2%	4	18.2%
9. Su jefe logra comprometer al personal en el logro de objetivos de la empresa.	3	13.6%	7	31.8%	7	31.8%	1	4.5%	4	18.2%
10. Su jefe se identifica con la empresa.	1	4.5%	5	22.7%	7	31.8%	3	13.6%	6	27.3%
11. Su jefe sabe manejar cada factor que involucra a la empresa para que las cosas funcionen de manera correcta.	4	18.2%	6	27.3%	1	4.5%	6	27.3%	5	22.7%

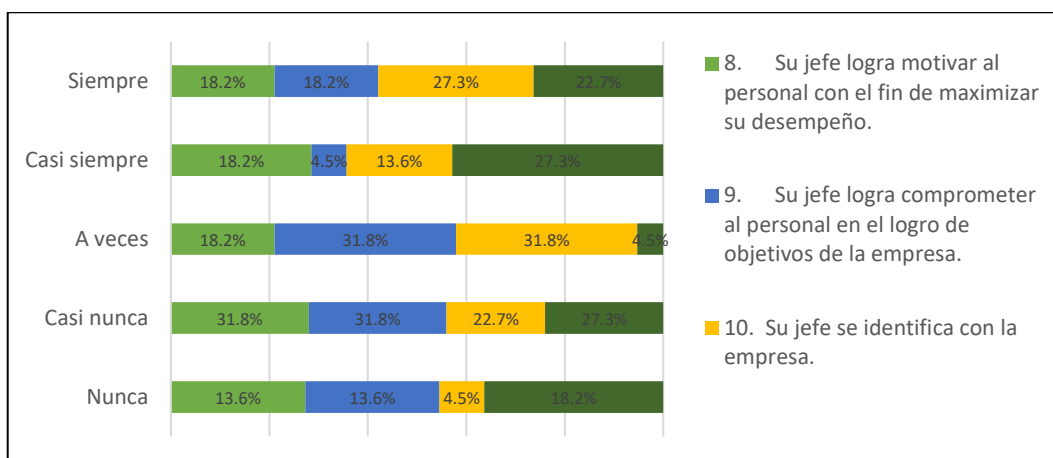


Figura 3. Habilidades humanas.

Tabla 3, en referencia a si su jefe logra motivar al personal con el fin de maximizar su desempeño el 45.5% determinó que casi nunca y nunca, el 18.2% evidenció que a veces y el 36.4% indicó que casi siempre y siempre. En segundo lugar, en cuanto a si su jefe logra comprometer al personal en el logro de objetivos de la empresa el 45.5% acotó que casi nunca y nunca, el 31.8% resaltó que a veces y el otro 22.7% mencionó que casi siempre y siempre. En tercer lugar, en mención si su jefe se identifica con la empresa el 27.3% determinó que casi nunca y nunca, el 31.8% contestó a veces y el 40.9% mencionó que siempre y casi siempre. En cuarto lugar, en cuanto a si su jefe sabe manejar cada factor que involucra a la empresa para que las cosas funcionen de manera correcta el 45.5% indicó que

nunca y casi nunca, el 4.5% determinó que a veces y el 50% mencionó que siempre y casi siempre.

B. Análisis descriptivo de la toma de decisiones

Tabla 4

Distribución de la frecuencias absolutas y relativas de la Toma de decisión racional

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
12. Su jefe tiene la habilidad de identificar los problemas de manera clara.	3	13.6%	5	22.7%	5	22.7%	5	22.7%	4	18.2%
13. Su jefe tiene la habilidad de dar solución de manera inmediata a los problemas.	2	9.1%	7	31.8%	6	27.3%	1	4.5%	6	27.3%
14. Su jefe, ante un problema, conoce todas las alternativas posibles.	2	9.1%	2	9.1%	7	31.8%	3	13.6%	8	36.4%
15. Su jefe, ante un problema, conoce todas las consecuencias posibles.	4	18.2%	7	31.8%	1	4.5%	5	22.7%	5	22.7%
16. Su jefe toma decisiones teniendo claro cuales con las preferencias de la empresa.	2	9.1%	7	31.8%	6	27.3%	4	18.2%	3	13.6%
17. Su jefe se toma un tiempo para tomar una decisión.	4	18.2%	7	31.8%	5	22.7%	3	13.6%	3	13.6%
18. Su jefe toma decisiones sin estar sometido a presiones por costos.	1	4.5%	7	31.8%	7	31.8%	2	9.1%	5	22.7%
19. Su jefe toma decisiones bajo incertidumbre.	1	4.5%	2	9.1%	6	27.3%	3	13.6%	10	45.5%
20. Su jefe tiene la habilidad de tomar decisiones que traen buenos resultados para la empresa.	4	18.2%	8	36.4%	2	9.1%	4	18.2%	4	18.2%

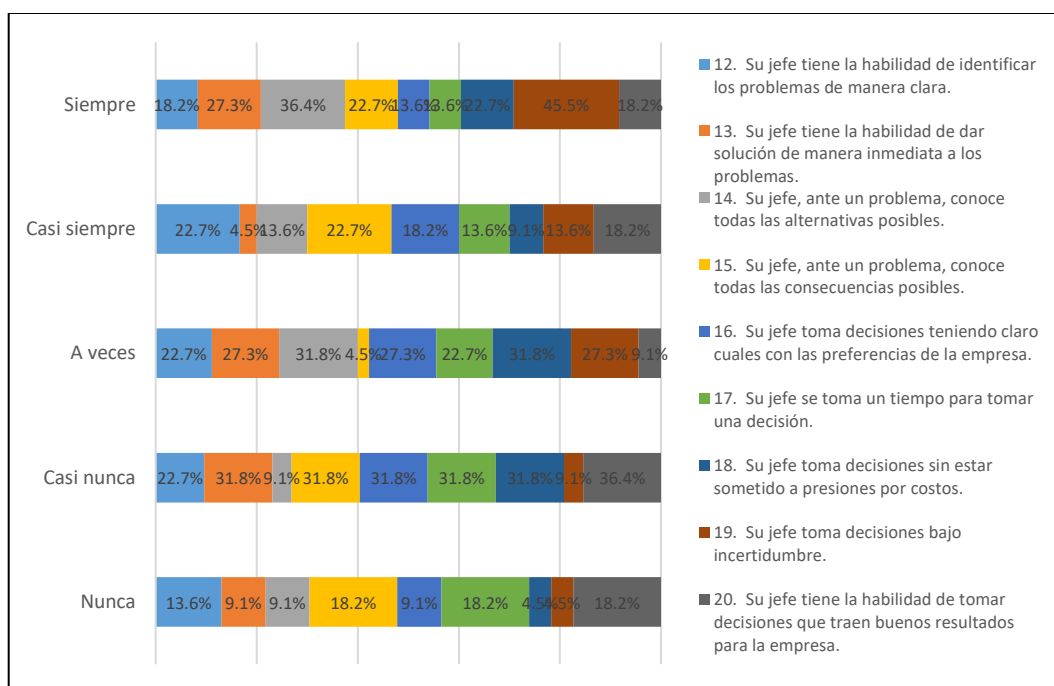


Figura 4. Toma de decisión racional.

Tabla 4, en referencia a si su jefe tiene la habilidad de identificar los problemas de manera clara el 36.4% determinó que casi nunca y nunca, el 22.7% evidenció que a veces y el 40.9% indicó que casi siempre y siempre. En segundo lugar, en cuanto a si su jefe tiene la habilidad de dar solución de manera inmediata a los problemas el 40.9% acotó que casi nunca y nunca, el 27.3% resaltó que a veces y el otro 31.8% mencionó que casi siempre y siempre. En tercer lugar, en mención su jefe, ante un problema, conoce todas las alternativas posibles el 18.2% determinó que casi nunca y nunca, el 31.8% contestó a veces y el 50% mencionó que siempre y casi siempre. En cuarto lugar, en cuanto a si su jefe, ante un problema, conoce todas las consecuencias posibles el 50% indicó que nunca y casi nunca, el 4.5% determinó que a veces y el 45.5% mencionó que siempre y casi siempre. En quinto lugar, en referencia en cuanto a si Su jefe toma decisiones teniendo claro cuales con las preferencias de la empresa el 40.9% acotó que casi nunca y nunca, el 27.3% resaltó que a veces y el 31.8% acotó que siempre y casi siempre. En sexto lugar, en cuanto a si su jefe se toma un tiempo para tomar una decisión el 50% acotó que casi nunca y nunca, el 22.7% resaltó que a veces y el otro 27.3% mencionó que casi siempre y siempre. En séptimo lugar, en mención si su jefe toma decisiones sin estar sometido a presiones por costos el 36.4% determinó que casi nunca y nunca, el 31.8% contestó a veces y el otro 31.8% mencionó que siempre y casi siempre. En octavo lugar, en cuanto a si su jefe toma decisiones bajo incertidumbre el 13.6% indicó que nunca y casi nunca, el 27.3% determinó que a veces y el 59.1% mencionó que siempre y casi siempre. En noveno lugar, en referencia en cuanto a si su jefe tiene la habilidad de tomar decisiones que traen buenos resultados para la empresa el 54.5% acotó que casi nunca y nunca, el 9.1% resaltó que a veces y el 36.4% acotó que siempre y casi siempre.

Tabla 5

Distribución de la frecuencias absolutas y relativas de la Toma de decisión racional limitada

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
21. Las decisiones que toma el jefe se hacen de manera apresurada.	5	22.7%	6	27.3%	5	22.7%	3	13.6%	3	13.6%
22. Su jefe toma decisiones influenciadas por sus emociones y no por hechos.	2	9.1%	7	31.8%	6	27.3%	1	4.5%	6	27.3%
23. Su jefe toma decisiones con información limitada.	2	9.1%	5	22.7%	6	27.3%	3	13.6%	6	27.3%
24. Su jefe toma decisiones bajo certidumbre.	5	22.7%	8	36.4%	0	0.0%	5	22.7%	4	18.2%
25. Su jefe toma decisiones solo para satisfacer un grupo de la empresa.	2	9.1%	5	22.7%	7	31.8%	5	22.7%	3	13.6%
26. Su jefe toma decisiones con recursos limitados.	4	18.2%	5	22.7%	5	22.7%	4	18.2%	4	18.2%

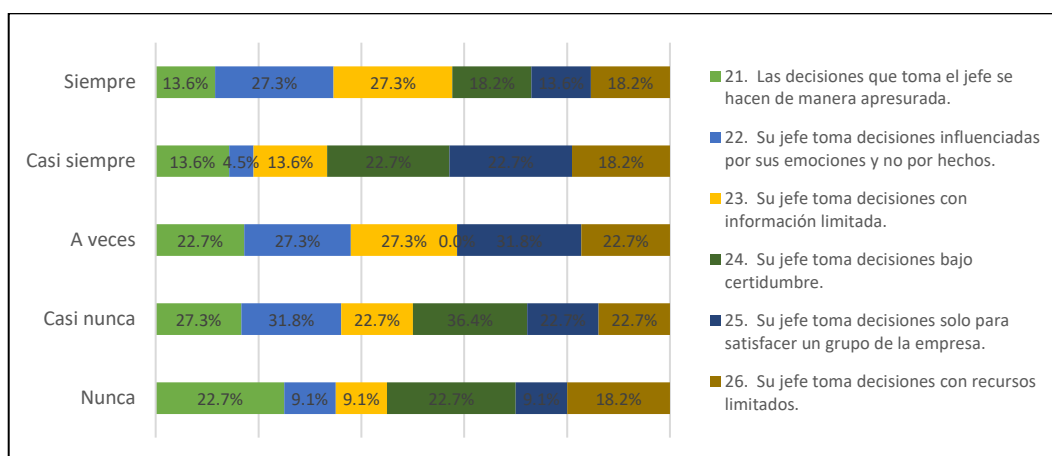


Figura 5. Toma de decisión racional limitada.

Tabla 5, en referencia a si las decisiones que toma el jefe se hacen de manera apresurada el 50% determinó que casi nunca y nunca, el 22.7% evidenció que a veces y el 27.3% indicó que casi siempre y siempre. En segundo lugar, en cuanto a si su jefe toma decisiones influenciadas por sus emociones y no por hechos el 40.9% acoto que casi nunca y nunca, el 27.3% resaltó que a veces y el otro 31.8% mencionó que casi siempre y siempre. En tercer lugar, en mención si su jefe toma decisiones con información limitada el 31.8% determinó que casi nunca y nunca, el 27.3% contestó a veces y el 40.9% mencionó que siempre y casi siempre. En cuarto lugar, en cuanto a si su jefe toma decisiones bajo certidumbre el 59.1% indicó que nunca y casi nunca y el 40.9% mencionó que siempre y casi siempre. En quinto lugar, en referencia en cuanto a si su jefe toma decisiones solo para satisfacer un grupo de la

empresa el 31.8% acotó que casi nunca y nunca, el otro 31.8% resaltó que a veces y el 36.4% acotó que siempre y casi siempre. En sexto lugar, en cuanto a si su jefe toma decisiones con recursos limitados el 40.9% acotó que casi nunca y nunca, el 22.7% resaltó que a veces y el otro 36.4% mencionó que casi siempre y siempre.

C. Prueba de normalidad

Tabla 6
Pruebas de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades gerenciales	0.942	22	0.221
Habilidades conceptuales	0.918	22	0.068
Habilidades técnicas	0.954	22	0.383
Habilidades humanas	0.967	22	0.634
Toma de decisiones	0.946	22	0.267

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Para decidir sobre la prueba de hipótesis a emplear, es indispensable realizar el nivel de distribución normal de los datos, para lo cual se empleará la de Shapiro-Wilk ya que se cuenta con un tamaño de muestra menor a 50 participantes. En vista al criterio del nivel de significancia que se presentan en todos los casos mayores al 0.05 se concluye que presenta una distribución normal. Por lo tanto, se utilizará la Prueba de Pearson.

4.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis general

Tabla 7

Prueba de Pearson entre las habilidades gerenciales y la tomade decisiones

		Habilidades gerenciales	Toma de decisiones
Habilidades gerenciales	Correlación de Pearson	1	.959**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	22	22
Toma de decisiones	Correlación de Pearson	.959**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	22	22

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

Se observa en la Tabla 7 que se demostró que las habilidades gerenciales influyen significativamente en la toma de decisiones para la exportación de productos de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, 2022. En la cual se compruebo debido a los resultados obtenidos mediante la Prueba de Pearson 0.959 logrando una posición positivo muy alto y con un nivel de significancia de $p = 0.00$ menor a 0,05.

Hipótesis específica 1

Tabla 8

Prueba de Pearson entre las habilidades conceptuales y la tomada de decisiones

		Habilidades conceptuales	Toma de decisiones
Habilidades conceptuales	Correlación de Pearson	1	.847**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	22	22
Toma de decisiones	Correlación de Pearson	.847**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	22	22

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

Se observa en la Tabla 8 que se demostró que las habilidades conceptuales influyen significativamente en la toma de decisiones para la exportación de productos de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, 2022. En la cual se compruebo debido a los resultados obtenidos mediante la Prueba de Pearson 0.847 logrando una posición positivo muy alto y con un nivel de significancia de $p = 0.00$ menor a 0,05.

Hipótesis específica 2

Tabla 9

Prueba de Pearson entre las habilidades técnicas y la tomade decisiones

		Habilidades técnicas	Toma de decisiones
Habilidades técnicas	Correlación de Pearson	1	.597**
	Sig. (bilateral)		0.003
	N	22	22
Toma de decisiones	Correlación de Pearson	.597**	1
	Sig. (bilateral)	0.003	
	N	22	22

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

Se observa en la Tabla 9 que se demostró que las habilidades técnicas influyen significativamente en la toma de decisiones para la exportación de productos de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, 2022. En la cual se compruebo debido a los resultados obtenidos mediante la Prueba de Pearson 0.597 logrando una posición positiva moderado y con un nivel de significancia de $p = 0.00$ menor a 0,05.

Hipótesis específica 3

Tabla 10

Prueba de Pearson entre las habilidades humanas y la tomada de decisiones

		Habilidades humanas	Toma de decisiones
Habilidades humanas	Correlación de Pearson	1	.886**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	22	22
Toma de decisiones	Correlación de Pearson	.886**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	22	22

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

Se muestra en la Tabla 10 que se demuestra que las habilidades humanas influyen significativamente en la toma de decisiones para la exportación de productos de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, 2022. En la cual se compruebo debido a los resultados obtenidos mediante la Prueba de Pearson 0.886 logrando una posición positiva moderado y con un nivel de significancia de $p = 0.00$ menor a 0,05.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

Para lograr el principal objetivo, el cual se buscaba determinar de qué modo las habilidades gerenciales inciden en la toma de decisiones para la exportación de productos de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, 2022. En la cual se compruebo debido a los resultados obtenidos mediante la Prueba de Pearson 0.959 logrando una posición positivo muy alto y con un nivel de significación de $p = 0.00$ menor a 0,05. Bajo aquel escenario, internacionalmente, estudios revelan las problemáticas que sufren las empresas respecto a temas como las habilidades gerenciales y la toma de decisiones. El estudio realizado por Donawa y Gámez (2019) reconocen que en muchos casos los gerentes no tienen la capacidad de procesar datos y abordarlos como un instrumento para definir contextos, construir opiniones y comunicarse de forma efectiva, lo que significa que carecen de la capacidad de pensar. Asimismo, respecto a la toma de decisiones, Paz et al. (2020) señalan que el estilo directivo que existe en las empresas independientes para la elección de determinaciones gana, cuando se elige un método rápido, en poco tiempo, por lo tanto, teniendo como resultado, poca información sobre el problema en cuestión, consintiendo proceder con los errores que puedan aparecer en el resultado deseado. Asimismo, a nivel nacional, el estudio realizado por Arrascue et al. (2021) señalan que los gerentes muchas veces no cuentan con la habilidad de tomar riesgos y elegir decisiones, aunque esto puede tener graves efectos perjudiciales, porque los gerentes no se sienten listos para gestionar sin tener todo el panorama completo para sentirse seguros antes de actuar, demostrando así su falta de confianza hacia sus propias habilidades. Según el estudio realizado por Nauca y Chávarry (2020), respecto a la toma de decisiones, los gerentes dicen que no cuentan con suficiente información sobre el proceso de toma de decisiones y para ellos los sistemas de información son

importantes para tomar la decisión final, a la cual muchas veces no tienen acceso ya que aún no se hace un análisis apropiado de la situación previa a tomar una decisión.

Para lograr el primer objetivo específico, el cual se buscaba determinar de qué modo las habilidades conceptuales inciden en la toma de decisiones para la exportación de productos de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, 2022. En la cual se compruebo debido a los resultados obtenidos mediante la Prueba de Pearson 0.847 logrando una posición positivo muy elevado y con un nivel de significación de $p = 0.00$ menor a 0,05. Como corrobora, Tenelema (2018) en su tesis de titulación titulada “Desarrollo de habilidades gerenciales de ejecutivos por medio de juegos serios a través del simulador Labsag UTA en las empresas de Tungurahua”, sus resultados sostienen que de las diez personas, el 25.2 % indicó que los planes tienen un buen trabajo internamente en la empresa en que trabajan, y el 24,3 % indicó que en cuanto a la organización arrojaron un desempeño menor en cotejo a la planificación, el 26,1 % indicó que en en cuanto a la dirección, obtienen altas puntuaciones en todas las habilidades gerenciales, y el 24.3% que resta, relacionado con el control, tiene los mismos desempeños que la empresa. Las conclusiones señalan que los gerentes ocupan un lugar destacado en habilidades gerenciales con un 26.1 % de liderazgo, seguidos de la planificación con un 25.2 %, en tanto que la organización y el control están en la misma categoría con un 24.3 %. Por esta razón, es obvio que los gerentes tienen habilidades para administrar y planificar, y el control y la organización están en el tercer nivel. Por lo tanto, el empleo de mecanismos como los juegos ayuda al desarrollo de las habilidades basicas. Sus colaboradores podran poseer las habilidades blandas, porque se requieren para el excelente desarrollo de sus funciones

Para conseguir el segundo objetivo específico, el cual se buscaba determinar de qué modo las habilidades técnicas inciden en la toma de decisiones para la exportación de productos de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, 2022. En la cual se compruebo debido a los resultados obtenidos mediante la Prueba de Pearson 0.597 logrando una posición positiva moderado y con un nivel de significación de $p = 0.00$ menor a 0,05. En este escenario, Lagos (2018) en su tesis de licenciatura con título “Habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018”, la cual sus resultados sostienen que en relación a las “Habilidades gerenciales”, el 21,7% de las personas que se encuestó dijo que el gerente

es hábil para pensar sabiamente en cualquier situación, el 34,8% dijo que el gerente tiene la habilidad de trabajar bien en cooperación con demás sujetos, el 39,1% señaló que el gerente tiene la habilidad de ser competente utilizando sus conocimientos técnicos cuando se requieran. De igual forma, de acuerdo a la “Toma de decisiones”, el 13% dijo que el gerente no cuenta con la capacidad de dar mando a otros sujetos, el 60,9% señaló que el gerente no motiva a su equipo de trabajo, el 47,8% de las personas que se encuestó dijo que el gerente no le enseña a su equipo nuevos métodos de mejor desempeño de su trabajo, el 95,7% señalaron que el gerente no evalúa el trabajo de sus empleados. Las conclusiones señalan que de los resultados del estudio estadístico muestran una correlación $r = -.612$ con un nivel de significación de $p = 0.002 < 0.05$, entre las variables habilidades gerenciales en la toma de decisiones en la empresa, mostrando estadísticamente que hay una correlación, la cual es negativa moderada. Con todo ello, destaca la importancia de reforzar al personal con talleres y formación continua para mejorar su capacidad de gestión.

Para lograr el tercer objetivo específico, el cual se buscaba determinar de qué modo las habilidades humanas inciden en la toma de decisiones para la exportación de productos de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, 2022. En la cual se compruebo debido a los resultados obtenidos mediante la Prueba de Pearson 0.886 logrando una posición positiva moderado y con un nivel de significación de $p = 0.00$ menor a 0,05. En este escenario, Vidal y Lama (2019) en su tesis de licenciatura con título “Habilidades gerenciales y su influencia en la toma de decisiones en la empresa langostinera Ccoral S.A., Tumbes, 2018”, la cual sus resultados sostienen que el Coeficiente Rho de Spearman fue directo y positivo igual a 0,539 que midió la incidencia de las variables investigadas. El impacto de las distintas habilidades gerenciales en la toma de decisiones está representado por coeficientes directos y positivos relacionados, con prevalencia de las técnicas con 0,696, para las humanas con 0,539 y las conceptuales con 0,456. La correlación entre los factores que forman la variable dependiente es alta, ya que los coeficientes Rho de Spearman oscilan entre 0,875 y 0,667. Las conclusiones señalan que la incidencia de las habilidades gerenciales representa un grado regular, el cual se logró como resultado de la toma de decisiones 72.5% de las respuestas de 40 colaboradores de la empresa. La influencia fue confirmada por un Rho de Spearman directo y positivo igual a 0.539.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Se demostró que las habilidades conceptuales inciden de manera significativa en la toma de decisiones para la exportación de productos de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, 2022. En la cual se compruebo debido a los resultados obtenidos mediante la Prueba de Pearson 0.847 logrando una posición positivo muy alto y con un nivel de significación de $p = 0.00$ menor a 0,05. Significa que, conforme la entidad refuerce los programas de capacitación y a su vez hacer el seguimiento respectivo para mantener la eficiente productividad en el desempeño de sus jefes de área será mayor su capacidad de análisis para la toma decisiones con respecto a las herramientas necesarias para la optimización del aprendizaje de su personal.
- Se demostró que las habilidades técnicas inciden de manera significativa en la toma de decisiones para la exportación de productos de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, 2022. En la cual se compruebo debido a los resultados obtenidos mediante la Prueba de Pearson 0.597 logrando una posición positiva moderado y con un nivel de significación de $p = 0.00$ menor a 0,05. Significa que, conforme la entidad promueva el adecuado manejo de la comunicación directa de los jefes del área hacia su personal, y a su vez elaborar programas de integración de equipos de trabajo mejorara la habilidad de dar solución de manera inmediata a los problemas.
- Se demuestra que las habilidades humanas inciden de manera significativa en la toma de decisiones para la exportación de productos de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, 2022. En la cual se compruebo debido a los resultados obtenidos mediante la Prueba de Pearson 0.886 logrando una posición positiva

moderado y con un nivel de significación de $p = 0.00$ menor a $0,05$. Significa que, conforme la entidad fomente reuniones de manera frecuente con el objetivo de mejorar las relaciones interpersonales entre jefe y empleado y con ello lograr la motivación en conjunto para maximizar el desempeño de los logros organizacionales, lo que sobrelleva a aumentar su satisfacción y poder mejorando cada día.

- Se demostró que las habilidades gerenciales inciden de manera significativa en la toma de decisiones para la exportación de productos de la empresa Agroindustria Widok S.A.C., Végueta, 2022. En la cual se compruebo debido a los resultados obtenidos mediante la Prueba de Pearson 0.959 logrando una posición positivo muy alto y con un nivel de significación de $p = 0.00$ menor a $0,05$.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa Agroindustria Widok S.A.C, reforzar los programas de capacitación y a su vez hacer el seguimiento respectivo para mantener la eficiente productividad en el desempeño de sus jefes de área con el fin de aumentar su capacidad de análisis para la toma decisiones con respecto a las herramientas necesarias para la optimización del aprendizaje de su personal.
- Se recomienda a la empresa Agroindustria Widok S.A.C, promover el adecuado manejo de la comunicación directa de los jefes del área hacia su personal, y a su vez elaborar programas de integración de equipos de trabajo con el fin de incrementar la habilidad de dar solución de manera inmediata a los problemas.
- Se recomienda a la empresa Agroindustria Widok S.A.C, fomentar las reuniones de manera frecuente con el objetivo de mejorar las relaciones interpersonales entre jefe y empleado y con ello lograr la motivación en conjunto para maximizar el desempeño de los logros organizacionales, lo que sobrelleva a aumentar su satisfacción y poder mejorando cada día.

REFERENCIAS

7.1. Fuentes bibliográficas

- Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A., & Ramírez, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Trillas.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2 ed.). México: Pearson.

7.2. Fuentes electrónicas

- Abril, J., & Barrera, H. (31 de Agosto de 2018). La Contabilidad de Gestión: una Herramienta para la Toma de Decisiones Empresariales . *Revista Científica Hallazgos* 21, 3(3), 338-351. Recuperado el 13 de Julio de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7148215>
- Arrascue, I. (18 de Septiembre de 2021). *Habilidades gerenciales y clima organizacional en el personal del Hospital Municipal Los Olivos*. Lima, 2019. Tesis magistral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Recuperado el 13 de Julio de 2022, de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16942/Arrascue_li.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Arrascue, I., Podestá, L., Matzumura, J., Gutiérrez, H., & Ruiz, R. (06 de Marzo de 2021). Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el hospital municipal los Olivos. *Rev. Fac. Med. Hum.*, 21(2), 275-282. Recuperado el 13 de Julio de 2022, de <http://www.scielo.org.pe/pdf/rfmh/v21n2/2308-0531-rfmh-21-02-275.pdf>
- Arrascue, I., Podestá, L., Matzumura, J., Gutiérrez, H., & Ruiz, R. (2021). Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el Hospital Municipal Los Olivos. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(2), 275-282. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2308-05312021000200275&script=sci_arttext

- Baez, D., Olazabal, M., & Romero, J. (Diciembre de 2019). Toma de decisiones empresariales a través de la mediaponderada ordenada. *Inquietud Empresarial*, 19(2), 11-23. Recuperado el 13 de Julio de 2022, de https://revistas.uptc.edu.co/index.php/inquietud_empresarial/article/view/9843/9301
- Barzaga, O., Vélez, H., Nevárez, J., & Arroyo, M. (04 de Marzo de 2019). Gestión de la información y toma de decisiones en organizaciones educativas. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(2), 120-130. Recuperado el 13 de Julio de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7025997>
- Cisneros, W., Vidal, D., & Lascano, L. (22 de Febrero de 2022). Habilidades gerenciales ante la emergencia del COVID-19: Un desafío para la economía de las PYMES de la ciudad de Ambato. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(2), 355-365. Recuperado el 12 de Julio de 2022, de https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/1060/1017
- Diestra, N., Cordova, A., Caruajulca, C., Esquivel, D., & Nina, S. (21 de Noviembre de 2021). La inteligencia artificial y la toma de decisiones gerenciales. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 8(1), 52-69. Recuperado el 13 de Julio de 2022, de https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1631
- Donawa, Z., & Gámez, W. (2019). Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Revista Universidad y Empresa*, 21(36), 8-35. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-46392019000100008
- Fernández, J., Valderrama, M., Llaque, G., & Méndez, L. (30 de Marzo de 2021). Habilidades Gerenciales en una consultora de obras: un análisis cualitativo. *UCV HACER Revista de Investigación y Cultura*, 10(1), 69-77. Recuperado el 13 de Julio de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7946124>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (Octubre de 2018). Gerencia estratégica: Herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(1),

242-267. Recuperado el 13 de Julio de 2022, de <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3002/3869>

Guillen, D. (18 de Agosto de 2022). *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la empresa de transporte Marvisur. Lima, 2021*. Tesis doctoral, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 12 de Julio de 2022, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/79612/Guillen_CDD-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hilario, V., Castro, O., Mendoza, C., León, I., Vélez, D., & Tapia, D. (2020). El análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones. *XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan*, 8(15), 25-31. Recuperado el 13 de Julio de 2022, de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/xikua/article/view/5309/6860>

Janampa, N. (2020). *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020*. Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de las Américas, Lima. Recuperado el 13 de Julio de 2022, de <http://190.119.244.198/bitstream/handle/upa/1347/JANAMPA%20ACU%c3%91A.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lagos, L. (13 de Julio de 2018). *Habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho. Recuperado el 12 de Julio de 2022, de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/2625/TESIS%20ACT.%20PARAF.%20%20LESLIE%20ANGGIE%20LAGOS%20CHAVEZ%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Nauca, E., & Chávayry, P. (2020). Inteligencia estratégica para la toma de decisiones gerenciales. *Tzhoecoen*, 12(1), 10-18. Obtenido de <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/1241>

Palma, C., Gómez, R., & Delgado, G. (09 de Diciembre de 2021). La importancia de la contabilidad administrativa para la toma de decisiones gerenciales. *Digital*

Publisher CEIT, 6(6), 278-287. Recuperado el 13 de Julio de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8292896>

Paz, A., García, J., Suarez, H., & Pinto, E. (2020). Toma de decisiones gerenciales en Pymes de construcción del distrito especial turístico y cultural de Riohacha. *Revista Espacios*, 41(21), 322-333. Obtenido de <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/5954>

Quelal, G. (15 de Julio de 2018). *Diseño de un modelo de gestión financiera para la toma de decisiones de la empresa ASISTTECHMIX CIA. LTDA.* Tesis de titulación, Universidad Central del Ecuador, Quito. Recuperado el 12 de Julio de 2022, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16535/1/T-UCE-0005-CEC-071.pdf>

Salazar, M. (2018). *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017.* Tesis, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú. Obtenido de <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/2376>

Saldaña, C., & Guamán, G. (26 de Junio de 2019). Análisis financiero basado en la técnica Fuzzy Logic, como instrumento para la toma de decisiones en la empresa Italimentos Cia. Ltda. *Revista Economía y Política*, 15(30), 1-19. Recuperado el 12 de Julio de 2022, de <https://www.redalyc.org/journal/5711/571162031005/571162031005.pdf>

Sánchez, V. (13 de Junio de 2019). *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la empresa constructora Grupo Berakah Tumbes, 2018.* Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Piura. Recuperado el 12 de Julio de 2022, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41370/S%c3%a1nchez_PV.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Silva, E. (Junio de 2021). *Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020.* Tesis doctoral, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 13 de Julio de 2022, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58942/Silva_R-E-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tenelema, M. (2018). *Desarrollo de habilidades gerenciales de ejecutivos por medio de juegos serios a través del simulador Labsag UTA en las empresas de*

Tungurahua. Tesis de titulación, Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Recuperado el 12 de Julio de 2022, de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28860/1/721%20MKT.pdf>

Vega, C. (22 de Mayo de 2020). *Habilidades gerenciales y satisfacción laboral en la dirección de salud del Hospital Militar, Jesús María, Lima, 2019*. Tesis de maestría, Universidad Norbert Wiener, Lima. Recuperado el 13 de Julio de 2022, de http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/4392/T061_10742374_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vidal, M., & Lama, K. (2019). *Habilidades gerenciales y su influencia en la toma de decisiones en la empresa langostinera Ccoral S.A., Tumbes, 2018*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Tumbes, Tumbes. Recuperado el 12 de Julio de 2022, de <https://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/310/TESIS%20-%20VIDAL%20Y%20LAMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

ANEXO N°01 - CUESTIONARIO

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

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

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

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro de preguntas marcar con una equis “X” según corresponda, teniendo en cuenta el cuadro de calificación siguiente:

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

ITEM	1	2	3	4	5
HABILIDADES GERENCIALES					
DIMENSIÓN 01					
1. Su jefe actúa con responsabilidad.					
2. Su jefe realiza sus labores con puntualidad.					
3. Su jefe mantiene una eficiente productividad en su desempeño.					
4. Su jefe alcanza altos niveles de competitividad a favor de la empresa.					

5. Su jefe mantiene la eficacia dentro de la empresa.					
DIMENSIÓN 02					
6. Su jefe tiene facilidad para comunicarse con las demás personas, internas y externas de la empresa.					
7. Su jefe tiene la habilidad de trabajar en equipos.					
DIMENSIÓN 03					
8. Su jefe logra motivar al personal con el fin de maximizar su desempeño.					
9. Su jefe logra comprometer al personal en el logro de objetivos de la empresa.					
10. Su jefe se identifica con la empresa.					
11. Su jefe sabe manejar cada factor que involucra a la empresa para que las cosas funcionen de manera correcta.					
TOMA DE DECISIONES					
DIMENSIÓN 01					
12. Su jefe tiene la habilidad de identificar los problemas de manera clara.					
13. Su jefe tiene la habilidad de dar solución de manera inmediata a los problemas.					
14. Su jefe, ante un problema, conoce todas las alternativas posibles.					
15. Su jefe, ante un problema, conoce todas las consecuencias posibles.					
16. Su jefe toma decisiones teniendo claro cuales con las preferencias de la empresa.					
17. Su jefe se toma un tiempo para tomar una decisión.					
18. Su jefe toma decisiones sin estar sometido a presiones por costos.					
19. Su jefe toma decisiones bajo incertidumbre.					
20. Su jefe tiene la habilidad de tomar decisiones que traen buenos resultados para la empresa.					
DIMENSIÓN 02					
21. Las decisiones que toma el jefe se hacen de manera apresurada.					
22. Su jefe toma decisiones influenciadas por sus emociones y no por hechos.					
23. Su jefe toma decisiones con información limitada.					
24. Su jefe toma decisiones bajo certidumbre.					
25. Su jefe toma decisiones solo para satisfacer un grupo de la empresa.					
26. Su jefe toma decisiones con recursos limitados.					

ANEXO N°02 – DATOS GENERALES

Tabla

Características de la muestra

		f	%
Género	Masculino	7	31.8%
	Femenino	15	68.2%
Edad	Entre 18 años a 24 años	12	54.5%
	Entre 25 años a 31 años	10	45.5%
	Entre 32 años a 45 años	0	0.0%
	Más de 45 años	0	0.0%

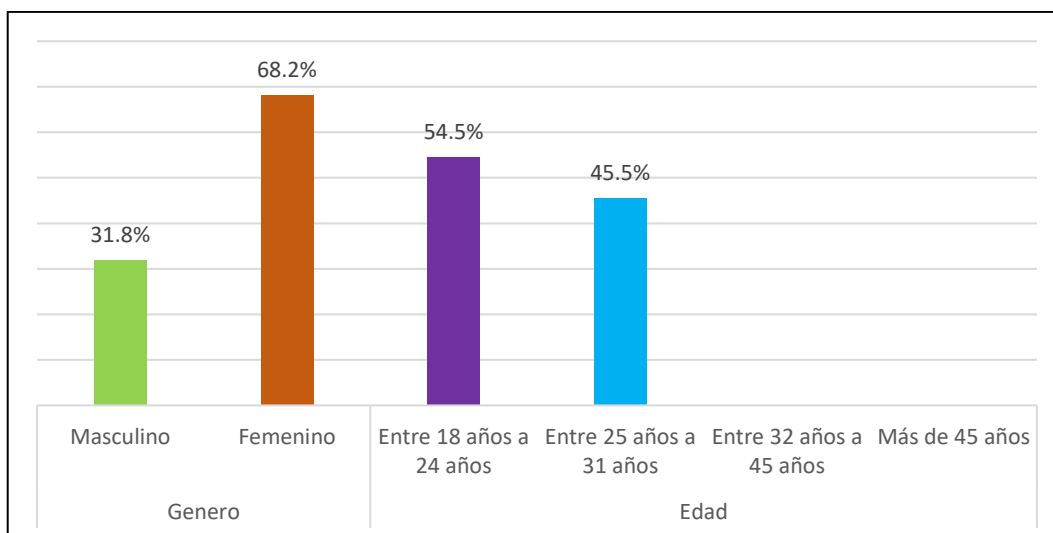


Figura. Característica de la muestra.

Se muestra en la Tabla que en el caso del género el 31.8% es del grupo masculino y el 68.2% es del género femenino. En la edad el 54.5% tiene entre 18 a 24 años y 45.5% tienen entre 25 a 31 años.

ANEXO N° 03 – VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

VALIDEZ DE LAS HABILIDADES GERENCIALES

<i>Prueba de KMO y Bartlett</i>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.708
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	154.238
	gl	55
	Sig.	0.000

<i>Comunalidades</i>		
	Inicial	Extracción
p1	1.000	0.842
p2	1.000	0.747
p3	1.000	0.838
p4	1.000	0.915
p5	1.000	0.760
p6	1.000	0.821
p7	1.000	0.806
p8	1.000	0.732
p9	1.000	0.829
p10	1.000	0.912
p11	1.000	0.925
Método de extracción: análisis de componentes principales.		

VALIDEZ DE LA TOMA DE DECISIONES

<i>Prueba de KMO y Bartlett</i>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.706
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	223.109
	gl	105
	Sig.	0.000

<i>Comunalidades</i>		
	Inicial	Extracción
p12	1.000	0.811
p13	1.000	0.785
p14	1.000	0.877
p15	1.000	0.853
p16	1.000	0.759
p17	1.000	0.819
p18	1.000	0.816
p19	1.000	0.724
p20	1.000	0.793
p21	1.000	0.862
p22	1.000	0.846
p23	1.000	0.744
p24	1.000	0.762
p25	1.000	0.777
p26	1.000	0.797
Método de extracción: análisis de componentes principales.		

CONFIABILIDAD DE LAS HABILIDADES GERENCIALES

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.876	11

CONFIABILIDAD DE LA TOMA DE DECISIONES

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.895	15

ANEXO N° 05 – BASE DE DATOS

Género	Edad	Habilidades gerenciales	Habilidades conceptuales	p1	p2	p3	p4	p5	Habilidades técnicas	p6	p7	Habilidades humanas	p8	p9	p10	p11
1	2	34	16	1	5	4	3	3	6	1	5	12	4	3	2	3
1	2	33	16	1	1	4	5	5	6	5	1	11	2	1	3	5
1	2	29	10	1	2	4	2	1	9	5	4	10	2	1	3	4
2	1	37	15	1	4	1	4	5	9	4	5	13	5	2	2	4
2	2	26	15	2	3	3	2	5	5	1	4	6	1	2	2	1
2	1	29	14	3	1	5	2	3	4	3	1	11	3	1	5	2
2	2	30	13	3	3	1	4	2	6	3	3	11	3	3	1	4
2	2	45	21	2	5	5	5	4	7	2	5	17	2	5	5	5
1	2	35	16	3	3	3	4	3	6	3	3	13	3	3	3	4
1	2	34	17	3	2	2	5	5	5	3	2	12	3	2	2	5
1	2	47	21	4	5	3	5	4	9	4	5	17	4	5	3	5
1	2	38	16	5	3	4	2	2	8	5	3	14	5	3	4	2
2	1	39	17	5	2	4	4	2	7	5	2	15	5	2	4	4
2	1	37	15	4	4	5	1	1	8	4	4	14	4	4	5	1
2	1	28	14	2	3	3	1	5	5	2	3	9	2	3	3	1
2	1	29	14	1	2	5	4	2	3	1	2	12	1	2	5	4
2	1	30	14	2	3	4	2	3	5	2	3	11	2	3	4	2
2	1	26	12	1	3	5	1	2	4	1	3	10	1	3	5	1
2	1	38	17	5	2	5	2	3	7	5	2	14	5	2	5	2
2	1	38	16	2	5	3	5	1	7	2	5	15	2	5	3	5
2	1	35	16	2	5	3	2	4	7	2	5	12	2	5	3	2
2	1	31	15	4	2	2	2	5	6	4	2	10	4	2	2	2

Toma de decisiones	Toma de decisión racional	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	Toma de decisión racional limitada	p21	p22	p23	p24	p25	p26
40	26	1	1	5	2	4	2	4	5	2	14	1	5	2	2	3	1
45	28	3	2	5	3	3	3	3	5	1	17	2	2	3	1	4	5
42	24	4	2	1	4	2	1	2	5	3	18	3	2	2	4	3	4
47	32	5	5	3	5	2	2	2	5	3	15	1	5	2	1	3	3
37	27	4	5	3	1	3	1	5	3	2	10	1	1	1	2	4	1
42	25	3	1	5	2	3	3	1	5	2	17	3	1	5	2	3	3
40	24	3	3	1	4	2	3	3	1	4	16	3	3	1	4	2	3
61	38	2	5	5	5	4	2	5	5	5	23	2	5	5	5	4	2
48	29	3	3	3	4	3	3	3	3	4	19	3	3	3	4	3	3
49	29	3	2	2	5	5	3	2	2	5	20	3	2	2	5	5	3
63	38	4	5	3	5	4	4	5	3	5	25	4	5	3	5	4	4
51	30	5	3	4	2	2	5	3	4	2	21	5	3	4	2	2	5
54	32	5	2	4	4	2	5	2	4	4	22	5	2	4	4	2	5
48	29	4	4	5	1	1	4	4	5	1	19	4	4	5	1	1	4
39	23	2	3	3	1	5	2	3	3	1	16	2	3	3	1	5	2
41	26	1	2	5	4	2	1	2	5	4	15	1	2	5	4	2	1
41	25	2	3	4	2	3	2	3	4	2	16	2	3	4	2	3	2
35	22	1	3	5	1	2	1	3	5	1	13	1	3	5	1	2	1
53	31	5	2	5	2	3	5	2	5	2	22	5	2	5	2	3	5
49	31	2	5	3	5	1	2	5	3	5	18	2	5	3	5	1	2
46	28	2	5	3	2	4	2	5	3	2	18	2	5	3	2	4	2
44	25	4	2	2	2	5	4	2	2	2	19	4	2	2	2	5	4