

UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

FACULTAD DE ECOTURISMO

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**



TESIS

**“Las Habilidades Gerenciales y su Relación en la Toma de Decisiones de
la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2022”**

PRESENTADO POR:

CUEVAS CALCINA, Bladimir

CHILLIHUANI SANTOYO, Abel

**PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

ASESORA:

DRA. BELLIDO ASCARZA, Yajhayda

CO- ASESOR:

DR. LEÓN RAMÍREZ, Alexis

PUERTO MALDONADO – 2022

UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

FACULTAD DE ECOTURISMO

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**



TESIS

**“Las Habilidades Gerenciales y su Relación en la Toma de Decisiones de
la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2022”**

PRESENTADO POR:

CUEVAS CALCINA, Bladimir

CHILLIHUANI SANTOYO, Abel

**PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

ASESORA:

DRA. BELLIDO ASCARZA, Yajhayda

CO- ASESOR:

DR. LEÓN RAMÍREZ, Alexis

PUERTO MALDONADO – 2022

DEDICATORIA

Esta investigación está dedicada para aquellas personas que siempre los llevo presente en mi corazón.

Abel Chillihuani Santoyo

Dedico al Todopoderoso, al ser mi inspiración y por otorgarme fuerzas para poder seguir este largo camino para alcanzar uno de mis más grande deseos.

A mis padres, por brindarme su amor, confianza y abnegación en los años que vengo preparándome para ser un gran profesional, decirles que gracias a ustedes se logró obtener lo que más deseaba, convirtiéndome en un profesional, me siento orgulloso y privilegiado en ser tu hijo.

Agradezco a los profesores, tutores y expertos que me brindaron su tiempo, experiencia y conocimiento para enriquecer mi investigación. También agradezco a los colegas, amigos y familiares que me brindaron su apoyo emocional y motivación en todo momento.

Espero poder retribuir todo este apoyo y ayuda en el futuro, contribuyendo al desarrollo y crecimiento de aquellos que me rodean y de la sociedad en general.

Bladimir Cuevas Calcina

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento al Todopoderoso por permitirme tener esta gran experiencia universitaria, gracias a la universidad por brindarme un ambiente muy bueno para desarrollar y explotar mis mejores capacidades y desarrollar mis habilidades. Agradecer a mis maestros que siempre me inculcaron buenos modales éticos y de alto valor. Y que gracias a ello dejamos este producto terminado como recuerdo y prueba viviente de que este trabajo perdure en el conocimiento de demás generaciones.

Agradezco a mis profesores que nos han brindado su tiempo y esfuerzo para que este trabajo sea posible. También agradezco a mis compañeros de carrera, quienes me brindaron su apoyo y amistad siempre.

Abel Chillihuani Santoyo

A mis padres: Primo Dionisio y Juana, al haber sido importantes generadores de mis ilusiones, por haber creído en mí, por las recomendaciones, principios y valores que me han infundido para no temer a los infortunios porque Dios estará conmigo siempre.

Asimismo, agradezco a las personas que participaron en este estudio y compartieron su tiempo y conocimientos para realizar esta investigación.

Definitivamente quiero expresar mi gratitud a todos que lo hicieron posible y contribuyeron a mi formación y desarrollo profesional y personal.

Bladimir Cuevas Calcina

TURNITIN_ BLADIMIR CUEVAS Y ABEL CHILLIHUANI

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

14%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	6%
2	repositorio.unamad.edu.pe Fuente de Internet	5%
3	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Nacional Amazonica de Madre de Dios Trabajo del estudiante	1%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
6	repositorio.utelesup.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	journal.ceprosimad.com Fuente de Internet	<1%
8	1library.co Fuente de Internet	<1%
9	hdl.handle.net Fuente de Internet	

Presentación

SEÑORA DECANA DE LA FACULTAD DE ECOTURISMO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS.

SEÑORES INTEGRANTES DEL JURADO.

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios y con el propósito de obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales, se pone al alcance de ustedes la Tesis intitulada: *“Las Habilidades Gerenciales y su Relación en la Toma de Decisiones de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2022”*, cumpliendo los lineamientos establecidos.

Tenemos la seguridad de poder aportar al desarrollo universitario a través de esta investigación, el cual pondremos a la valoración de los Señores Miembros del Jurado, para las observaciones y sugerencias que enriquecerán este trabajo.

Atentamente

Bladimir Cuevas Calcina

Abel Chillihuani Santoyo

RESUMEN

La tesis intitulada "*Las Habilidades Gerenciales y su Relación en la Toma de Decisiones de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2022*", cuyo objetivo general fue determinar cuál es la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2022, siendo la hipótesis general: Existe relación entre las Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2022; se utilizó el método científico, la investigación fue de tipo básica, descriptivo correlacional y transversal, la muestra estuvo constituida por 38 trabajadores que laboran en las oficinas que dependen de las Unidades Orgánicas de la Dirección General de Administración y las Unidades Orgánicas de la Oficina de Planeamiento Estratégico y Presupuesto de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. Aplicamos un cuestionario para las Habilidades Gerenciales que contenía 27 interrogaciones con escala Likert; Toma de Decisiones contenía 15 interrogaciones, con la misma escala Likert. La validación se efectuó mediante juicio de expertos y la Confiabilidad de la Variable Habilidades Gerenciales se efectuó mediante Alfa de Cronbach el cual fue 0,850 y la Confiabilidad de la Variable Toma de Decisiones era 0,795 indicando una "Buena Fiabilidad".

Se encontró una relación significativa de las Habilidades Gerenciales con la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, considerando el Coeficiente de Correlación de Pearson 0,685 valor que indica una relación significativa, obteniéndose en el coeficiente de determinación R cuadrado 0,470, resultado que nos muestra un 47% de los cambios observados en la variable Toma de Decisiones vendrán a ser expuestas por las variaciones de la variable Habilidades Gerenciales.

Palabras clave:

Habilidades Gerenciales, Toma de Decisiones, Proceso Decisional, Condición Decisional, Acciones Decisor.

ABSTRACT

The thesis entitled "*Management Skills and their Relationship in Decision Making at the National Amazon University of Madre de Dios, 2022*", whose general objective was to determine the relationship that exists between Management Skills and Decision Making in the National Amazon University of Madre de Dios, 2022, being the general hypothesis: There is a relationship between Management Skills and Decision Making at the National Amazon University of Madre de Dios, 2022; the scientific method was developed, the research was of a basic, descriptive, correlational and cross-sectional type, the sample consisted of 38 workers who work in the offices that depend on the Organic Units of the General Directorate of Administration and the Organic Units of the Office of Strategic Planning and Budget of the National Amazon University of Madre de Dios. We applied a questionnaire for Management Skills that contained 27 questions with a Likert scale; Decision Making contained 15 questions, with the same Likert scale. The validation was carried out through expert judgment and the Reliability of the Management Skills Variable was carried out using Cronbach's Alpha which was 0.850 and the Reliability of the Decision Making Variable was 0.795 indicating "Good Reliability".

A significant relationship was found between Management Skills and Decision Making at the National Amazon University of Madre de Dios, considering the Pearson Correlation Coefficient 0.685, a value that indicates a significant relationship, obtaining in the determination coefficient R square 0.470, result which shows us 47% of the changes observed in the Decision Making variable will be exposed by the variations of the Management Skills variable.

Keywords:

Management Skills, Decision Making, Decision Process, Decision Condition, Decision Maker Actions.

Introducción

La investigación realizada planteo el objetivo determinar la relación de las habilidades gerenciales con la toma de decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, en el año 2022. Para ello se utilizó el método científico, llevándose un estudio de tipo básico, descriptiva y correlacional, sin la aplicación de un experimento, y con un enfoque cuantitativo.

El primer capítulo se centra en el problema de investigación y busca exponer la representación del estudio. En esta sección se detallan los problemas generales y específicos, las variables y la fundamentación del estudio en relación a las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la Universidad.

El Capítulo II de la investigación se centra en el aspecto teórico y busca establecer una base conceptual sólida para la investigación, presentando los antecedentes, las bases teóricas y definiendo las terminologías que sostienen el estudio en relación a las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

El tercer capítulo se enfoca en el aspecto metodológico utilizada para llevar a cabo el estudio de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

En cuarto capítulo, se exponen los resultados que se obtuvieron a partir del análisis de los datos recolectados en la muestra seleccionada de la Universidad.

En la sección de anexos se incluyen diversos documentos que complementan y respaldan la investigación. Estos documentos pueden variar y eso depende de su naturaleza del estudio y los requisitos de la institución o el comité ético encargado de su revisión.

Índice

DEDICATORIA	4
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
Introducción	9
Índice	10
CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1. Descripción del Problema	15
1.2. Formulación del Problema	18
1.2.1. Problema General	18
1.2.2. Problemas Específicos	18
1.3. Objetivos	19
1.3.1. Objetivo General	19
1.3.2. Objetivos Específicos	19
1.4. Variables	19
1.5. Operacionalización de Variables	23
1.6. Hipótesis	25
1.6.1. Hipótesis General	25
1.6.2. Hipótesis Específicas	25
1.7. Justificación	25
1.8. Consideraciones Éticas	26
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO	27
2.1. Antecedentes de Estudio	27
2.1.1. Antecedentes Internacionales	27
2.1.2. Antecedentes Nacionales	29
2.1.3. Antecedentes Locales	31
2.2. Marco Teórico	32
2.2.1. Habilidades Gerenciales	32
2.2.1.1. Tipos de Habilidades Gerenciales	43
2.2.1.1.1. Dimensión 1: Habilidades Conceptuales	44
2.2.1.1.2. Dimensión 2: Habilidades Técnicas	47
2.2.1.1.3. Dimensión 3: Habilidades Humanas	49
2.2.1.1.4. Habilidades de gestión de resolución de conflictos	52

2.2.1. Toma de Decisiones	54
2.2.1.1. Organización y Toma de Decisiones.....	61
2.2.1.2. Importancia de la Toma de Decisiones.....	64
2.2.1.3. Toma de decisiones éticas.....	69
2.2.1.4. Tipos de decisiones gerenciales	72
2.2.1.5. Etapas de toma de decisiones (fases)	78
2.2.1.6. Dimensión 1: Proceso Decisional	79
2.2.1.7. Dimensión 2: Condición Decisional	81
2.2.1.8. Dimensión 3: Acciones Decisor.....	84
2.2.1.9. Responsabilidades de los tomadores de decisiones estratégicas	85
2.1. Definición de Términos.....	88
CAPÍTULO III: METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN	98
3.1. Tipo de estudio	98
3.2. Diseño del Estudio	98
3.3. Población y Muestra	99
3.4. Métodos y Técnicas	101
3.5. Tratamiento de Datos	101
3.5.1. Validación y Confiabilidad del Instrumento.....	102
3.6. Baremos.....	105
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	109
4.1. PRUEBA DE NORMALIDAD	113
4.2. PRUEBAS DE HIPÓTESIS	114
CONCLUSIONES	131
SUGERENCIAS.....	133
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	136
ANEXOS.....	139
Anexo N° 01: Matriz de Consistencia	140
Anexo N° 02: Instrumentos	141
Habilidades Gerenciales.....	141
Cuestionario de la Toma de Decisiones	143
Anexo N° 03: Solicitud de Autorización para Realización del Estudio	144
Anexo N° 04: Solicitud de Validación de Instrumento.....	145
Anexo N° 05: Ficha de Validación	148
Anexo N° 06: Consentimiento Informado	151
Anexo N° 07: Relación del Personal	152

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Variable Habilidades Gerenciales y Variable Toma de Decisiones.....	115
Figura 2. Dimensión Habilidades Conceptuales y la Variable Toma de Decisiones.....	119
Figura 3. Dimensión Habilidades Técnicas y Variable Toma de Decisiones.....	123
Figura 4. Dimensión Habilidades Humanas y Variable Toma de Decisiones.....	127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Confiabilidad Variable Habilidades Gerenciales mediante Alfa de Cronbach.....	103
Tabla 2. Confiabilidad de la Variable Toma de Decisiones mediante Alfa de Cronbach.....	103
Tabla 3. Resumen de Procesamiento de Datos.....	104
Tabla 4. Baremo Variable Habilidades Gerenciales.....	105
Tabla 5. Baremo Dimensión Habilidades Conceptuales.....	105
Tabla 6. Baremo Dimensión Habilidades Técnicas.....	105
Tabla 7. Baremo Dimensión Habilidades Humanas.....	106
Tabla 8. Baremo Variable Toma de Decisiones.....	106
Tabla 9. Baremo Dimensión Proceso Decisional.....	106
Tabla 10. Baremo Dimensión Condición Decisional.....	107
Tabla 11. Baremo Dimensión Acciones Decisor.....	107
Tabla 12. Estadísticos descriptivos de la Variable Habilidades Gerenciales.....	108
Tabla 13. Estadísticos descriptivos de la Variable Toma de Decisiones.....	109
Tabla 14. Matriz de Correlaciones.....	111
Tabla 15. Prueba de Normalidad.....	112
Tabla 16. Correlación entre las variables.....	113
Tabla 17. Resumen del modelo entre las dos variables.....	113
Tabla 18. ANOVA entre las dos variables.....	114
Tabla 19. Coeficientes entre las dos variables.....	114
Tabla 20. Correlación entre la Dimensión Habilidades Conceptuales y la Variable Toma de Decisiones	117
Tabla 21. Resumen del modelo entre la Dimensión Habilidades Conceptuales la Variable Toma de Decisiones.....	118
Tabla 22. ANOVA entre la Dimensión Habilidades Conceptuales y la Variable Toma de Decisiones.....	118
Tabla 23. Correlación entre la Dimensión Habilidades Técnicas y la Variable Toma de Decisiones.....	121
Tabla 24. Resumen del Modelo entre la Dimensión Habilidades Técnicas y la Variable Toma de Decisiones.....	122

Tabla 25. Anova entre la Dimensión Habilidades Técnicas y la Variable Toma de Decisiones.....	122
Tabla 26. Correlaciones entre la Dimensión Habilidades Humanas y la Variable Toma de Decisiones.....	125
Tabla 27. Resumen del Modelo entre la Dimensión Habilidades Humanas y la Variable Toma de Decisiones.....	126
Tabla 28. Anova entre la Dimensión Habilidades Humanas y la Variable Toma de Decisiones.....	126

CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del Problema

Una de sus principales responsabilidades como gerente es hacer las cosas con y a través de otros, lo que implica aprovechar los procesos de la empresa para alcanzar objetivos y producir resultados.

“La mayoría de la gente piensa en tomar decisiones como un evento”, dice Schlesinger. “Es muy raro encontrar un solo punto en el tiempo en el que se toma una 'decisión de importancia' y las cosas avanzan a partir de ahí. De lo que realmente estamos hablando es de un proceso. El papel del gerente en la supervisión de ese proceso es sencillo, pero, al mismo tiempo, extraordinariamente complejo”.

Los gerentes juegan un papel concluyente en el proceso de tomar decisiones que posteriormente guían al negocio hacia el éxito. Las buenas habilidades para tomar decisiones son primordiales para el éxito de una entidad, así como para la progresión profesional de un profesional. Si bien las decisiones bien pensadas y tomadas con cuidado pueden impulsar la carrera de una persona, las decisiones apresuradas y deficientes pueden tener el efecto contrario. Los gerentes tienen que asumir la responsabilidad de sus decisiones y reconocer los errores de juicio.

Al establecer su proceso para tomar decisiones, su primera acción tiene que enmarcar el problema en cuestión para garantizar que se hagan las preguntas correctas y que todos estén de acuerdo con lo que se debe decidir. A partir de ahí, forme su equipo y gestione la dinámica de grupo para examinar el problema y bosquejar una solución viable. Al seguir un proceso estructurado de varios pasos, puede lograr el resultado deseado.

Las investigaciones exponen que la toma de decisiones en equipo es muy eficaz porque combina el conocimiento y la experiencia colectivos

de los individuos, lo que conduce a soluciones más innovadoras y ayuda a aflorar y superar los sesgos ocultos entre el grupo.

Al considerar las perspectivas de los demás sobre cómo abordar y superar un desafío específico, puede volverse más consciente de sus propios sesgos implícitos y administrar su equipo con un mayor nivel de inteligencia emocional.

Los gerentes son los responsables de tomar decisiones porque son quienes tienen más información sobre lo que sucede dentro de la entidad. La toma de decisiones es una parte transcendental de las habilidades analíticas requeridas por los gerentes para ser efectivos en sus roles. Un gerente tiene el control más considerable sobre el negocio después del mismo dueño del negocio, lo que lo coloca en una posición de poder. Su trabajo es planificar, organizar, dirigir y controlar y asegurarse de que el personal esté motivado y sean productivos. También son responsables de decidir sobre el curso de acción que seguirá la organización. Todo eso requiere la toma de decisiones en algún lugar u otro.

La posición de los gerentes en la organización sirve mejor para evaluar los riesgos y recompensas asociados con las diferentes opciones posibles. Además, un gerente debe hacer todo lo posible por la organización. Son responsables de asegurarse de que las cosas sucedan en el trabajo. La mayoría de las organizaciones consideran que una decisión gerencial es la decisión final. Por lo tanto, se considera que los funcionarios asumen la responsabilidad de tomar las decisiones de una entidad.

Las habilidades para tomar decisiones pueden ser las diferencias al hacer una elección que nos ayude a mejorar nuestra organización o nuestro futuro, etc. La aptitud para tomar decisiones es siempre un rasgo de liderazgo que retrata nuestra capacidad de pensar objetivamente para ayudarnos a alcanzar nuestras metas. Nuestra capacidad para tomar decisiones rápidas puede ayudarnos a establecer un vínculo fuerte con todos los empleados que fortalezca nuestra cultura organizacional.

Estas habilidades muestran nuestra habilidad para elegir entre dos o más alternativas. Podemos tomar decisiones una vez que procesamos toda la información disponible y hablamos con los puntos de contacto correctos que están involucrados en la situación. Y por lo tanto, es importante identificar los procesos que nos ayudan a tomar decisiones correctas en representación de la institución y hacer un esfuerzo concertado para descubrir sesgos que también pueden afectar el resultado.

Los directivos no deben darse el lujo de tomar decisiones imprecisas como los demás. Mientras que otros en su mayoría toman decisiones por sí mismos, los gerentes hablan por muchas personas. Tomar decisiones es algo normal para los gerentes, a menudo bajo estrictas limitaciones de tiempo. Entonces, desafortunadamente, desarrollar destrezas en tomar decisiones no es solo una opción para los directivos, es una necesidad.

Los gerentes suelen estar a cargo de varios aspectos de alto nivel de la gestión de una entidad, como contratar o despedir personal, presupuestar y garantizar que los empleados cumplan con las cuotas, entiendan y trabajen para lograr el mismo objetivo y se sientan satisfechos con su trabajo. Tener las habilidades adecuadas para manejar todas las tareas asociadas con el rol puede ayudarlo a ser más efectivo como gerente. Cuando se equipa con el conocimiento y las habilidades que demanda el trabajo, puede llevar a otros a ser más productivos y felices con su trabajo.

La situación en diversas entidades del Estado, concretamente en la UNAMAD, en la práctica de los directivos las acciones que se realicen deben aplicarse en la gestión institucional tienen como objetivo lograr eficiencia y eficacia en sus procesos, con el propósito de conseguir una mayor calidad y productividad. Para ello, se deben aplicar una serie de principios y técnicas de gestión adecuadas a cada situación, teniendo en cuenta los recursos que disponen, los objetivos y las necesidades de la institución, tienen que ser la más apropiada, lo que llevaría a un mejor trabajo en equipo, más eficiente y los resultados serán cada vez

mayores a los proyectados, mejorándose la comunicación asertiva entre el personal será el más apropiado.

Generalmente las entidades y sus directivos como es el caso de la UNAMAD no son las adecuadas para detectar amenazas y oportunidades en su entorno, es fundamental que los gestores desarrollen habilidades de gestión y mejoren su percepción del entorno, esto les permitirá estar alerta a las señales de cambio en el mercado, en la competencia y en el entorno social y económico.

Para optimizar la percepción del entorno, los gestores deben estar atentos a los cambios que se viendo originando en su sector y en la economía en general. Esto implica estar informados sobre las noticias y eventos relevantes, así como recopilar datos e información sobre la competencia, el mercado, los clientes y otros factores que pueden influir en la universidad y apoyar al personal a optimizar efectivamente sus capacidades de gestión de personal.

Examinando entonces que es lo que está ocurriendo con la UNAMAD, la inoportuna observancia de los procesos que tienen a cargo y el desconocimiento de la importancia de las habilidades directivas son dos problemas que pueden tener un impacto significativo en la gestión de una organización. Estas limitaciones pueden dificultar el manejo de situaciones administrativas y técnicas, así como la gestión del recurso humano.

Por lo antes mencionado, planteamos este estudio, esperando que los resultados promuevan la aplicación más conveniente acerca de las Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2022.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2022?

1.2.2. Problemas Específicos

- PE₁** ¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades Conceptuales y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios?
- PE₂** ¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades Técnicas y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios?
- PE₃** ¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades Humanas y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar cuál es la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2022.

1.3.2. Objetivos Específicos

- OE₁** Conocer cuál es la relación que existe entre las Habilidades Conceptuales y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.
- OE₂**. Determinar cuál es la relación que existe entre las Habilidades Técnicas y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.
- OE₃**. Establecer cuál es la relación que existe entre las Habilidades Humanas y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

1.4. Variables

Variable independiente: Habilidades Gerenciales

Los gerentes directivos que toman decisiones lo hacen de una manera estructurada que les permite avanzar con rapidez y confianza. Motivado por los resultados potenciales, este tipo de toma de

decisiones no aprecia la ambigüedad, prefiriendo en cambio quitarse de en medio la toma de decisiones para que el equipo o el negocio puedan avanzar a la fase de implementación. Las ventajas de este estilo son la capacidad de atacar rápido y con un propósito, pero las desventajas generalmente incluyen la incapacidad de adaptarse con opiniones contradictorias o cambiar de dirección cuando las circunstancias cambian abruptamente. (Kotler, 2010, pág. 53).

Se dividen en tres categorías: técnicas, humanas y conceptuales, la primera son determinantes para la gestión efectiva de una institución, ya que permiten a los gestores comprender y motivar a las personas con las que trabajan. La capacidad de entender el comportamiento humano es fundamental para promover un entorno de trabajo productivo y colaborativo. Además, la comunicación efectiva es clave para asegurar que las ideas y objetivos se transmiten claramente, lo que a su vez puede mejorar la disposición de las decisiones y la seguridad de la implementación.

Por otro lado, las habilidades conceptuales permiten a los gestores comprender la organización como un todo y cómo las diferentes partes de la empresa se relacionan entre sí. Esto implica tener una perspectiva amplia y estratégica, y ser capaz de identificar cómo algunos cambios afectan a la organización o afectarían a otras áreas.

Además, las habilidades conceptuales permiten a los gestores evaluar cómo la institución se relaciona con su entorno exterior. Esto incluye el mercado y la competencia, las tendencias económicas y sociales, y las políticas y reguladores que entenderán a la institución. (Madrigal, 2009, p.2)

Dimensiones:

- ✓ Habilidades Conceptuales
- ✓ Habilidades Técnicas
- ✓ Habilidades Humanas

Variable dependiente: Toma de Decisiones

Elegir la mejor alternativa o acción adecuada y práctico entre diversas opciones para lograr el resultado especificado, siendo el núcleo de la gestión.

Es una estrategia y una práctica de gestión para seleccionar la solución más sensata de un conjunto de opciones para conseguir el mejor resultado.

La gestión moderna implica una gran cantidad de toma de decisiones. En el entorno exigente en el que trabajan, cada profesional o gerencia hace decenas de juicios.

Es un paso crucial ya que deben decidir sobre las acciones y prioridades organizativas y de gestión. Dependiendo del tiempo, los recursos y otros factores.

La razón importante por la que la decisión de alto nivel es importante es para ahorrarle tiempo a la organización. La toma de decisiones ineficaz desperdicia mucho tiempo, pero también mina la motivación de las personas involucradas.

Cuanto más tiempo conserve haciendo selecciones rápidas, mejor. Y cuando hablamos de una organización, el tiempo es dinero. En consecuencia, derrochar el tiempo es equivalente a derrochar el dinero. Mejorará la productividad de su fuerza laboral más de una vez si los directivos sobresalen en la toma de decisiones efectivas.

Los empleados están más dispuestos, por un lado, ya que saben hacia dónde se dirige la organización. Trabajarán con la garantía de que su esfuerzo no será en vano.

En segundo lugar, no se pierde tiempo porque el equipo de gestión es específico de que sus acciones conducirán adecuadamente a su empresa.

Las decisiones gerenciales son cruciales porque con frecuencia afectan las actividades comerciales, el desempeño organizacional y los objetivos corporativos. (Salinas, 2006 pág. 53).

Dimensiones:

- Proceso Decisional
- Condición Decisional
- Acciones Decisor

1.5. Operacionalización de Variables

Variable	Dimensión	Indicadores	N° de Ítems	Ítems	Escala de Valoración
Variable Independiente Habilidades Gerenciales Se dividen en tres categorías: técnicas, humanas y conceptuales. Las habilidades humanas incluyen la capacidad de comprender el comportamiento humano, comunicarse eficazmente con los demás y motivar a las personas a lograr sus objetivos. Las habilidades conceptuales contienen la capacidad de considerar a la empresa como un todo, comprender cómo las diversas partes son interdependientes y evaluar cómo se relaciona la organización con su entorno externo. (Madrigal, 2009, p.2)	Habilidades Conceptuales La capacidad de un gerente para pensar en abstracto y ver la organización de manera integral es importante.	Capacidad Responsabilidad	8	1,2,3, 4, 5, 6, 7 y 8	Del 1 al 27
	Sugerir un novedoso producto para una organización, introducir tecnología informática a las operaciones de la organización o ingresar al mercado internacional; para decidir esta magnitud, un gerente requiere habilidad conceptual es su personalidad. (Kotler, 2010, pág. 54).	Competitividad Eficacia Eficiencia			
	Habilidades Técnicas Una habilidad técnica se define como una capacidad aprendida en casi cualquier campo de trabajo, estudio o incluso juego. Por ejemplo, el capitán de un equipo debe saber plantar los pies y colocar el brazo para lograr precisión y distancia, ambas habilidades técnicas. (Kotler, 2010, pág. 55).	Comunicación Toma de decisiones Trabajo en equipo			
	Habilidades Humanas Son muy importantes en el ámbito gerencial, ya que permiten al líder interactuar con su equipo de trabajo de manera efectiva y generar un ambiente de trabajo agradable y productivo. Entre estas habilidades se encuentran la empatía, la comunicación efectiva, el liderazgo, la colaboración, la negociación, la resolución de conflictos, entre otras. Al poseer estas habilidades, el gerente puede motivar a su equipo, fomentar la creatividad y la innovación, y tomar decisiones adecuadas en situaciones críticas. (Kotler, 2010, pág. 56).	Motivación Compromiso Sentido de pertenencia Sinergia Reconocimiento Empatía	10	18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 y 27	

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de Valoración
<p>Variable 1: Toma de Decisiones</p> <p>El gerente casi siempre debe tomar cientos de decisiones en la organización. Hay diferentes circunstancias para tomar decisiones, el cual es una estrategia y una práctica de gestión para seleccionar la solución más sensata de un conjunto de opciones para conseguir el mejor resultado.</p> <p>La gestión moderna implica una gran cantidad de toma de decisiones. En el entorno exigente en el que trabajan, cada profesional o gerencia hace decenas de juicios.</p> <p>Es un paso crucial ya que deben decidir sobre las acciones y prioridades organizativas y de gestión. Dependiendo del tiempo, los recursos y otros factores. Para ello, dicho proceso involucra la visualización de las condiciones que pueden estar presentes en el futuro.</p> <p>Por lo tanto, el tomador de decisiones debe conocer las situaciones en las cuales se toman las decisiones. Generalmente, el tomador de decisiones toma la decisión bajo la condición de certeza, riesgo e incertidumbre. Hay tres condiciones que los gerentes pueden enfrentar cuando toman decisiones. Son (1) Certeza, (2) Riesgo e (3) Incertidumbre, para gestionar operaciones comerciales exitosas. (Salinas, 2006 pág. 76).</p>	<p>Proceso Decisional</p> <p>Radica en congregar información y valorar opciones que permitirán tomar la decisión final, cada proceso de toma de decisiones produce un resultado que puede ser una acción, una recomendación o una opinión. Dado que no hacer nada o permanecer neutral suele estar entre el conjunto de opciones que uno elige, seleccionar ese curso también es tomar una decisión. (Salinas, 2006 pág. 76).</p> <hr/> <p>Condición Decisional</p> <p>Al tomar decisiones, los gerentes enfrentan tres condiciones diferentes: certeza, riesgo e incertidumbre. Veamos cada uno. La situación ideal para tomar decisiones es la de certeza, que es un contexto en que el directivo debe tomar decisiones precisas porque conoce el resultado de cada alternativa. Poseer poca información sobre esas condiciones. Cuanto mayor sea la cantidad de información confiable, mayor será la probabilidad de que el gerente tome una buena decisión. (Salinas, 2006 pág. 77).</p> <hr/> <p>Acciones Decisor</p> <p>En un entorno acelerado, es clave tomar decisiones oportunas sin perder tiempo. La decisión es básicamente un rasgo o característica que describe a las personas que están sesgadas hacia la acción a pesar de que se enfrentan a la incertidumbre (Simpson et al., 2016). Esto hace que la decisión sea un concepto importante para los profesionales en casi cualquier dominio. (Salinas, 2006 pág. 79).</p>	<p>Diagnóstico de la Situación</p> <p>Definición del Problema</p> <p>Alternativas de Solución</p>	<p>1,2,3,4,5 ,6 y 7</p>	<p>Del 1 al 15</p> <p>Puntaje Máximo 60</p> <p>Puntaje Mínimo 15</p>
		<p>Ambiente de Certeza</p> <p>Ambiente de Riesgo</p> <p>Ambiente de Incertidumbre</p> <hr/> <p>Destrezas</p> <p>Roles Decisores</p> <p>Experiencia</p>		

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis General

HG Existe relación entre las Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2022.

1.6.2. Hipótesis Específicas

HE₁ Existe relación entre las Habilidades Conceptuales y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

HE₂. Existe relación entre las Habilidades Técnicas y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

HE₃. Existe relación entre las Habilidades Humanas y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

1.7. Justificación

1.7.1. Social

Se aborda una situación problemática referida a las Habilidades Gerenciales y su relación con la Toma de Decisiones en la UNAMAD. Asimismo, se justifica en el aspecto social porque el conocimiento de los resultados por parte del personal de la universidad permitirá una mejor reflexión, que genere mayor identificación con su institución, lo cual redundará en el mejoramiento de los servicios que ofrecen

1.7.2. Práctica

Se justifica por esas implicancias prácticas que generara, por cuanto los resultados originarían la comprensión de sus métodos, operaciones y técnicas de las Habilidades Gerenciales para emplear adecuadamente y lograr una mejor Toma de Decisiones en la UNAMAD, así mismo será un documento de consulta o estudio de trabajos semejantes.

1.7.3. Teórica

Por cuanto la teoría a desarrollar en el estudio contribuye al conocimiento relacionado a las habilidades directivas y la toma de decisiones, se emplearán diversas fuentes de autores para desarrollar más la investigación y construir una mejor proposición para enfrentar la problemática de la entidad analizada.

1.7.4. Metodológica

En la investigación se utilizaron procedimientos, métodos y técnicas como los instrumentos que nos permitirá la recolección de información de los colaboradores de la UNAMAD y conocer el comportamiento de las variables, se considera el diseño no experimental considerando que las variables fueron trabajadas en su contexto natural, representándose los datos recogidos en tablas y gráficos, mostrándose de mejor manera los resultados a obtener en esta investigación.

1.7.5. Viabilidad o Factibilidad

En esa ocasión se tuvo excelentes situaciones de perspectiva, posibilidad, conveniencia y utilidad para ejecutar el estudio. Consideramos la posibilidad técnica porque en el estudio se identificaron circunstancias inciertas en correspondencia a la práctica de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones y el modo como los funcionarios o directivos les correspondería afrontar esta influencia de manera eficiente.

1.8. Consideraciones Éticas

En la elaboración de la investigación seguiremos con los razonamientos éticos, informando el objeto del estudio a los directivos y a los colaboradores de las diferentes oficinas de la UNAMAD para ejecutar la investigación, mantuvimos la prudencia y reserva del caso, al ser un tema con fines universitarios.

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de Estudio

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Posada D. (2019) en la investigación “*Habilidades Gerenciales en los Emprendimientos que Sobreviven: Aplicación de una Prueba Piloto*” trabajo presentado para obtener el Título de Magíster en Administración de Empresas de la Universidad EAFIT Colombia, tuvo como **objetivo** desarrollar una prueba piloto que es una manera útil de identificar la autopercepción de las habilidades directivas de los emprendedores exitosos, **metodológicamente** la investigación tiene modalidad cualitativa a través de un estudio de tipo transversal, **concluyendo** que, es importante tener en cuenta que la autopercepción es un aspecto subjetivo y pueden encontrarse influenciadas por diferentes componentes, como la autoestima, el autoconcepto y la experiencia previa. Por lo tanto, es necesario complementar la información con otros datos objetivos para tener una evaluación más completa de las habilidades gerenciales de los emprendedores. Sin embargo, la prueba piloto vendría a ser un adecuado punto de inicio de futuras estudios y para diseñar programas de capacitación y desarrollo de habilidades gerenciales para emprendedores.

Araujo I. y Lara A. (2018) en la investigación “*Influencia de los Factores Cognitivos en el Proceso de Toma de Decisiones Gerenciales*” trabajo presentado para optar al Título de Especialista en alta Gerencia de la Universidad Autónoma del Caribe, tuvo como **objetivo** examinar cómo influyen los factores cognitivos en el proceso para tomar decisiones del directivo actualmente, implica reconocer

cómo los procesos mentales y cognitivos mejoran las decisiones de los directivos en una organización, en la **metodología** se aplicó el enfoque cualitativo, descriptivo y transversal. **Concluyendo** que, se ha reconocido la importancia del componente emocional en la gestión empresarial y se ha visto que las habilidades emocionales son primordiales para el éxito de la gerencia. Esto se debe a que los gerentes no solo deben tomar decisiones basadas en la lógica y el análisis de datos, sino también deben ser capaces de comprender las emociones y requerimientos de su equipo y de sus compradores, lo que les permite tomar decisiones más efectivas y que conciban un mayor impacto positivo en la organización. Por lo tanto, es importante que los gerentes desarrollen habilidades emocionales y que integren la gestión emocional en su estilo de liderazgo.

Zuluaga A. (2017) en la investigación "*Relacionar las Habilidades Gerenciales de los Integrantes del Comité Directivo y las Funciones del Gerente General de la Compañía XYZ S.A. con los Factores Clave de la Estrategia de la Empresa*" presentado para optar al Título de Magister en Administración de la Universidad del Valle - Colombia, tuvo como **objetivo** vincular las habilidades directivas de los que componen el comité directivo y del gerente general de la compañía XYZ S.A., en la **metodología** fue netamente cualitativo, de tipo descriptivo. La **muestra** fue de 35 individuos que trabajan en la Empresa XYZ S.A. **Concluyendo** que, hay una buena proporción de jefes de área con experiencia técnico-profesional y especialización, lo que sugiere un buen nivel de profesionalismo en la organización. Además, se observa que hay habilidades en común entre los miembros del comité directivo, como ser comprometidos, proactivos y tener poder de decisión, aunque hay algunas habilidades que son menos evidentes en algunos gerentes, como ser motivador, tener buen manejo del tiempo y ser autodidacta. Es importante tener en cuenta estas habilidades menos evidenciables para mejorar la capacidad del comité directivo para liderar y dirigir la organización hacia sus metas.

Reyes K. (2016) en la investigación "*Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional*" con los Factores Clave de la Estrategia de la Empresa" trabajo presentado para optar al Título Psicología Industrial de la Universidad Rafael Landívar - Guatemala, tenía el **objetivo** establecer la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los hoteles de la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango, en la **metodología** fue descriptivo correlacional. La **muestra** era de 20 directivos que tenían entre 19 y 64 años. **Concluyendo** que, las habilidades directivas son esenciales para el progreso organizacional de cualquier empresa o institución, ya que permiten a los administradores dirigir y motivar al personal, establecer estrategias y objetivos claros, tomar decisiones acertadas y eficientes, y optimizar la rentabilidad y productividad de la entidad. Las directivas gerenciales incluyen la capacidad de liderazgo, la comunicación efectiva, la toma de decisiones, la planificación y organización, el trabajo en equipo, la gestión del cambio, entre otras competencias. Todas estas habilidades son primordiales para alcanzar un desarrollo organizacional sostenible y exitoso..

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Sánchez V. (2019) en el estudio "*Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la empresa constructora Grupo Berakah Tumbes, 2018*" tesis para la optar el Grado Académico de Maestra en Administración de Negocios MBA de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, tenía el **objetivo** determinar existencia de una relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la constructora Grupo Berakah Tumbes. La **metodología** según el alcance es transversal, según su naturaleza es de enfoque cuantitativo, siendo correlacional, la **muestra** era de 30 trabajadores de la organización, **concluyendo** que, hay una correspondencia continua importante de las habilidades gerenciales con la toma de decisiones en la constructora Grupo Berakah, lo que sugiere que un incremento en las habilidades gerenciales conduce a un incremento en la toma de

decisiones. Además, encontraron que un 33% de los participantes suponen que las habilidades directivas son buenas. Por otro lado, se observó una relación continua de la dimensión habilidades técnicas con la toma de decisiones de los directivos de la organización, lo que sugiere que una mejora en las habilidades técnicas de los gerentes podría haber un impacto efectivo en la toma de decisiones en la empresa. Esto se debe al coeficiente correlacional de 0.711 entre estas variables.

Lagos L. (2019) en la investigación "*Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018*" trabajo para la obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, tuvo como **objetivo** determinar cómo la habilidad gerencial influye en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018. Su **metodología** era transversal, correlacional, diseño no experimental, la **muestra** era 23 trabajadores, **concluyendo** hay una correlación negativa ponderada muestra que de acuerdo a que aumentan las habilidades conceptuales del jefe, la capacidad de la empresa para implicar al personal en tomar decisiones disminuye. Esto sugiere que el jefe podría estar tomando decisiones importantes de manera unilateral, sin considerar las perspectivas y opiniones de otros miembros del equipo. Por lo tanto, la empresa tiene que optimizar la toma de decisiones al involucrar a todos los integrantes y aprovechar las habilidades conceptuales del jefe para tomar decisiones más informadas y efectivas.

Salazar M. (2018) en la investigación "*Habilidades Gerenciales y Toma de Decisiones en la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017*" para obtener el Grado Académico de Maestro en Administración de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, tuvo el **objetivo** establecer la correspondencia de las habilidades gerenciales con la toma de decisiones en la administración del Municipio de la Provincia de

Huaraz, 2017, la **metodología** tuvo naturaleza no experimental correlacional transversal, el enfoque fue cuantitativo, la **muestra** fue igual a la población, 62 colaboradoras, del personal administrativo y obrero que efectúan diferentes actividades en el Municipio Distrital de Bernal, **concluyendo** que, hay una correspondencia positiva importante de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones, habiendo una correspondencia entre el nivel de habilidades conceptuales y la toma de decisiones. Esto sugiere que es importante para los gerentes y líderes en la organización tener habilidades gerenciales sólidas y una comprensión clara de los conceptos clave para tomar decisiones efectivas. Además, los resultados resaltan la jerarquía de la formación y la mejora de habilidades directivas en la administración de la Municipalidad.

2.1.3. Antecedentes Locales

Izquierdo S. (2019) en la investigación "*Habilidades Gerenciales y Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración Y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018*" tesis para la obtención del Título Profesional de Licenciada en Administración, Finanzas y Negocios Globales de la Universidad Telesup, tenía como **objetivo** establecer la relación de las Habilidades Gerenciales con la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas del Municipio de la Provincia de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018. La **metodología** era descriptiva correlacional, con enfoque cuantitativo, la **muestra** era de 50 empleados de la Municipalidad, **concluyendo** que, existe una fuerte asociación de las habilidades gerenciales con la dirección estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas del Municipio. El coeficiente de correlación muestra que de acuerdo a que las habilidades gerenciales aumentan, también aumenta la capacidad institucional para implementar estrategias eficaces y alcanzar sus objetivos. Además, el coeficiente de determinación sugiere que el 42.10% de los cambios en la dirección estratégica se explica por las

habilidades gerenciales, lo que indica que es una variable significativa a suponer para optimizar la gestión de la organización.

Merma A. (2018) en la investigación "*Habilidades Directivas y Satisfacción Laboral del Personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata -2018*" trabajo para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de la Universidad Andina del Cusco, tenía el **objetivo** establecer la correspondencia de las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración y Finanzas de ese Municipio. La **metodología** era de tipo básico y descriptiva, con enfoque cuantitativo, la **muestra** fue 41 colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de ese Municipio, **concluyendo** que, en este estudio, ha encontrado una correlación positiva pero baja del 32.5% de las habilidades directivas con la satisfacción laboral, sugiere que los gerentes y subgerentes del Municipio necesitan mejorar sus habilidades para optimizar la satisfacción laboral del personal. Además, ha encontrado una correlación baja del 24.1% de la habilidad técnica con la satisfacción laboral, lo que indica que hay deficiencias en las habilidades técnicas de los gerentes y subgerentes en relación con la satisfacción laboral de sus colaboradores. En resumen, su estudio sugiere que es necesario mejorar tanto las habilidades directivas como las técnicas de los gerentes y subgerentes para mejorar la satisfacción laboral de sus trabajadores.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Habilidades Gerenciales

Los empresarios se convierten en gerentes y al hacerlo se sentirán frustrados porque deben lidiar con nuevas dificultades, como las dificultades de gestión. Cuando inicie su negocio, en gran parte, necesitará habilidades empresariales. Pero, a medida que su empresa comienza a crecer, existe la necesidad de una mayor formalización dentro de la empresa. (Arroyo, P. 2013)

La gestión es un trabajo desafiante. Se requieren ciertas habilidades para lograr tal desafío. Así, las competencias esenciales que todo directivo necesita para realizar una mejor gestión se denominan Habilidades Gerenciales que también incluyen la capacidad de planificar y organizar, establecer objetivos, tomar decisiones efectivas, comunicar de manera efectiva, liderar y motivar al personal, delegar tareas, gestionar recursos y resolver conflictos. Un directivo efectivo tiene que poseer una mezcla de habilidades técnicas, humanas y conceptuales para poder cumplir con éxito su rol en la organización. Las habilidades gerenciales son cruciales para el éxito institucional, ya que un gerente efectivo marcaría una gran distancia en la productividad, la moral del personal y los resultados finales. (Reyes Y. 2016)

Las habilidades gerenciales es una composición de percepciones, actitudes y habilidades ineludibles para liderar y administrar una organización. Los gerentes deben poseer conocimientos sólidos en áreas como la estrategia empresarial, la planificación, la toma de decisiones, administración de recursos humanos, gestión financiera y la comunicación efectiva. Además, deben ser capaces de aplicar estos conocimientos en situaciones prácticas que permita la adaptación de los cambios en el entorno empresarial.

Junto con el conocimiento, los gerentes deben tener habilidades prácticas que les permitan llevar a cabo su trabajo de manera efectiva. Estas habilidades pueden incluir la destreza de comunicación de forma clara y persuasiva, trabajo en equipo y ayudar a los demás la capacidad de liderar y motivar a los empleados, la habilidad de resolver problemas mediante la adecuada toma de decisiones, y la pericia de adaptarse a situaciones cambiantes.

Además de las habilidades y los conocimientos, las actitudes y valores de los gerentes también son importantes para el éxito en la

gestión empresarial. Los gerentes deben tener una actitud positiva y proactiva hacia su trabajo, estar comprometidos y motivados con el éxito institucional, y ser capaces de motivar e inspirar a su equipo para alcanzar los objetivos empresariales.

Los gerentes deben tener conocimientos sólidos en áreas clave, habilidades prácticas que les permitan llevar a cabo su trabajo de manera efectiva, y actitudes y valores positivos que los ayuden a motivar y liderar a su equipo hacia el éxito empresarial.

Algunas de las habilidades gerenciales más importantes incluyen la comunicación efectiva, toma de decisiones, administración del tiempo, resolución de problemas, el liderazgo y la delegación. Estas habilidades tienen que ser estudiadas y perfeccionadas mediante la educación, la formación y la práctica. Además, las habilidades gerenciales también pueden variar según la industria, el tamaño y la estructura institucional.

Los roles gerenciales se refieren a las diferentes funciones que los gerentes desempeñan en una organización. Estos roles incluyen el papel de un líder, un administrador y un enlace. Como líder, el gerente es responsable de inspirar y motivar al personal para que logren los objetivos empresariales. Como administrador, el gerente asume la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos institucionales. Como enlace, el gerente actúa como intermediario entre la organización y su entorno externo.

Por otro lado, las habilidades técnicas son la capacidad de emplear conocimientos especializados o experiencia en un área específica. Los gerentes deben tener habilidades técnicas para comprender los procesos y procedimientos que se emplean en la organización, para poder tomar decisiones informadas y liderar a su equipo.

Las habilidades humanas son muy trascendentales en la gestión empresarial. La pericia de laboral con otros trabajadores, motivarlas y comprenderlas, tanto individual como grupal, es esencial para asumir el liderazgo en un equipo y alcanzar los objetivos empresariales. Además de las habilidades que mencionaste, también pueden incluir la capacidad de construir relaciones sólidas y de confianza, de escuchar y comprender las necesidades de los empleados y de fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

Las habilidades humanas en la gestión son fundamentales para el éxito de cualquier gerente, quienes tienen la capacidad de trabajar eficazmente con las demás personas, entender sus necesidades y motivaciones, y colaborar con ellos para alcanzar objetivos comunes. Esta habilidad es fundamental para los gerentes y líderes, ya que les permite trabajar de manera efectiva con su equipo, comunicarse de manera clara y resolver conflictos. Las habilidades humanas también representan a la capacidad de liderar y motivar a los empleados para lograr el éxito empresarial y fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

Los gerentes que tienen habilidades humanas pueden interactuar efectivamente con los empleados de la organización, comprender sus necesidades y preocupaciones, y mantener un ambiente de trabajo armonioso y motivador.

Además, los gerentes que poseen habilidades humanas también son capaces de resolver conflictos de manera efectiva y trabajar con personas de diferentes orígenes y culturas. La habilidad de motivar y guiar a los empleados es especialmente importante en el liderazgo de equipos, ya que el gerente debe ser capacitado para comprender los requerimientos particulares de cada integrante del equipo y adaptarse a ellas. En general, las habilidades humanas son esenciales para cualquier gerente que quiera tener éxito en la gestión del personal y equipos en una organización.

Smith (2016) considera que las habilidades gerenciales son importantes para planificar las estrategias, dirigir las estrategias organizacionales, supervisar al equipo en los próximos desafíos, construir redes, canales de distribución y toma de decisiones.

Las habilidades gerenciales son fundamentales en todos los niveles de una organización y abarcan una amplia gama de habilidades interpersonales, técnicas y conceptuales.

La capacidad de liderar es fundamental para los gerentes. El liderazgo implica la capacidad de inspirar y motivar al personal y pueda trabajar hacia un objetivo común. Los gerentes deben ser líderes efectivos para guiar a su equipo hacia el éxito empresarial. Un buen líder es capaz de comunicarse de manera clara y efectiva, establecer metas y objetivos claros, y trabajar con su equipo para alcanzarlos. También debe ser capaz de adaptarse a diferentes situaciones y desafíos, y tomar decisiones informadas y estratégicas.

La capacidad de liderazgo es esencial para los gerentes y líderes, y es una habilidad que se puede desarrollar y mejorar a lo largo del tiempo y motivar a su equipo, planificar y tomar decisiones estratégicas, resolver problemas, comunicarse eficazmente, delegar tareas y administrar su tiempo de manera eficiente. Las habilidades gerenciales son fundamentales para el éxito organizacional. Los gerentes y líderes son responsables de dirigir y coordinar los esfuerzos del equipo para alcanzar los objetivos empresariales. Las habilidades gerenciales efectivas, como las habilidades técnicas, humanas y conceptuales, son críticas para lograr el éxito empresarial.

Las habilidades técnicas permiten a los gerentes aplicar conocimientos y experiencia en una industria o campo específico para tomar decisiones informadas y estratégicas. Las habilidades humanas son esenciales para trabajar de manera efectiva con otros y liderar equipos. Las habilidades conceptuales permiten al gerente ver la empresa en su conjunto y entender cómo las diferentes partes de la

organización se interrelacionan y afectan el éxito empresarial, independientemente de la jerarquía en el que se hallen los gerentes. (Vera M. 2016)

Los estilos y habilidades gerenciales son de vital importancia para mejorar las relaciones con los subordinados y, por lo tanto, lograr las metas de mayor eficacia, eficiencia y satisfacción en el lugar de trabajo. Es en este entendimiento que la competencia en comunicación es necesaria y un enfoque importante para convertirse en un gerente eficaz.

Para ser competente, se requieren ciertas habilidades y el entorno gerencial no es diferente de cualquier otro. Según Slochum, Susan y Hellriegel (2017), estas competencias incluyen tanto habilidades técnicas como habilidades humanas y conceptuales. La naturaleza del trabajo está cambiando; y los gerentes son juzgados por lo inteligentes que son, y también por lo bien que manejan a los demás y cómo se manejan a sí mismos.

Según el profesor Robert Katz, existen tres habilidades gerenciales, a saber, se pueden clasificar en tres categorías principales: habilidad conceptual, habilidad de relaciones humanas y habilidad técnica.

Las habilidades conceptuales son fundamentales para los gerentes de nivel superior, ya que necesitan ser capaces de pensar en términos de sistemas y de entender cómo se relacionan las partes de la organización entre sí y con el entorno externo. Estas habilidades también les permiten visualizar el futuro de la organización y desarrollar estrategias a largo plazo para alcanzar los objetivos y metas de la misma. La capacidad de análisis y resolución de problemas complejos es también una habilidad clave para los gerentes que necesitan tomar decisiones importantes y críticas para el éxito de la organización.

Las habilidades de relaciones humanas son esenciales para cualquier líder o gerente que desee tener éxito en su gestión. La capacidad de comunicarse de manera efectiva y escuchar a los demás puede mejorar la relación con los empleados, lo que puede aumentar su motivación y compromiso con el trabajo. Además, la habilidad de resolver conflictos de manera constructiva y construir relaciones de confianza y colaboración puede ayudar a crear un ambiente de trabajo positivo y productivo. En definitiva, las habilidades de relaciones humanas son críticas para el éxito en cualquier organización.

Las habilidades de relaciones humanas son cruciales para el éxito de cualquier organización, ya que los empleados son el recurso más importante y valioso de una empresa. Los gerentes que pueden desarrollar relaciones positivas y productivas con su equipo pueden aumentar la motivación y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede mejorar la productividad y el rendimiento del equipo. Además, los gerentes con habilidades de relaciones humanas sólidas también pueden manejar mejor los conflictos y resolver problemas en el equipo de manera efectiva, lo que puede reducir la rotación de personal y mejorar el clima laboral.

Las destrezas técnicas están referidas a la capacidad de los gerentes para aplicar conocimientos técnicos y habilidades específicas en un área funcional de la organización, como finanzas, marketing, operaciones, recursos humanos, entre otras. Estas habilidades son esenciales para la gestión de las operaciones y diarios de la organización, indicando también que, todos los gerentes requieren más de tres habilidades gerenciales. Sin embargo, el grado (cantidad) de estas habilidades requeridas varía (cambia) de los niveles de gestión y de una organización a otra.

Los gerentes de alto nivel, como los directores ejecutivos, necesitan una fuerte habilidad conceptual para liderar la organización

y tomar decisiones estratégicas a largo plazo. Por otro lado, los gerentes de nivel inferior, como los supervisores de producción, necesitan habilidades técnicas sólidas para gestionar las operaciones diarias en su área funcional. Sin embargo, todos los niveles de gerentes necesitan habilidades de relaciones humanas para interactuar y motivar a su equipo y colaborar con otros departamentos y gerentes en la institución. Por lo tanto, desarrollar estas tres habilidades gerenciales es trascendental para que tengan éxito los gerentes en cualquier nivel de la organización. Las habilidades de relaciones humanas son requeridas por igual por los tres niveles de gestión.

La formalización dentro de su empresa requiere más habilidades gerenciales, capacitación y desarrollo. Tal expansión requerirá diferentes habilidades y capacidades en toda la empresa.

Los gerentes son responsables de administrar la organización de manera efectiva y garantizar que todos trabajen juntos hacia un objetivo común. Los gerentes no pueden administrar a los colaboradores y consiguientemente no podrán lograr los objetivos de la institución sin habilidades gerenciales.

Las habilidades gerenciales se refieren a la capacidad de emplear las técnicas, procedimientos y conocimiento en un área particular de especialidad para cumplir con las actividades o tareas gerenciales. (Carbajal A. 2017)

Estas habilidades son necesarias para los gerentes porque pueden ayudar a los gerentes a administrar personas y tecnología para lograr una alta eficiencia y eficacia en el trabajo.

Los altos directivos en la cúspide de la pirámide de la administración asumen la responsabilidad en la toma de decisiones estratégicas para la institución en su conjunto y deben ser capaces de ver el panorama general y comprender cómo la organización puede lograr sus objetivos.

Las habilidades conceptuales son esenciales para los altos directivos, como los directores ejecutivos, porque necesitan pensar estratégicamente y tener una visión general de la organización y su entorno. Deben ser capaces de comprender las relaciones entre diferentes áreas de la empresa, anticipar y adecuarse a las variaciones de los mercados y desarrollar planes a largo plazo para lograr los objetivos organizacionales. Las habilidades conceptuales también les permiten tomar decisiones informadas y bien fundamentadas, basadas en el estudio y conocimiento de los datos y las tendencias de la industria, ya que necesitan analizar y evaluar la información de múltiples fuentes para tomar decisiones importantes y determinar la dirección futura de la empresa. También deben ser capaces de identificar problemas potenciales y encontrar soluciones innovadoras y creativas para abordarlos. Las habilidades conceptuales son críticas para los altos directivos en tomar decisiones y la planificación estratégica de la organización. (Carbajal A. 2017)

Los mandos intermedios tienen un papel importante en la comunicación dentro de la organización. Necesitan habilidades humanas para comunicarse efectivamente con los empleados de nivel inferior y las personas de nivel superior en la organización. También deben tener habilidades técnicas para entender las tareas que deben realizar y las herramientas que deben utilizar. Además, deben tener habilidades conceptuales para ver el panorama general de la organización y ser capaces de tomar decisiones estratégicas para alcanzar los objetivos institucionales.

Independientemente de la industria, función o nivel de antigüedad, las habilidades de gestión son fundamentales para la excelencia diaria en su trabajo. Todas las profesiones requieren que nos comuniquemos y colaboremos con personas, ya sean clientes, prospectos, compañeros de equipo, subordinados directos o proveedores, y las habilidades de gestión lo ayudan a trabajar mejor

con todos ellos, fundamentalmente al encontrarse en posición de liderazgo.

Las habilidades gerenciales son importantes en cualquier nivel para garantizar el bienestar y la satisfacción profesional de las personas que lo rodean: sus partes interesadas, líderes y compañeros de equipo. “Estas son las habilidades prácticas que lo ayudan a planificar, organizar, reunir y ejecutar todos y cada uno de los proyectos”, dice Helen Krug von Nidda, entrenadora y entrenadora ejecutiva que ayuda a los líderes y sus equipos a desarrollar las carreras y culturas que necesitan. “Me gusta pensar en las habilidades gerenciales como las ruedas sobre las que funciona una organización; garantizan que el trabajo progresa sin problemas y que su gente este feliz”.

Uno de los desafíos que las organizaciones han enfrentado continuamente es la ausencia de buenas habilidades de gestión en la fuerza laboral. A medida que la globalización se hace cargo del funcionamiento de las organizaciones, la necesidad de excelentes habilidades gerenciales entre todos los empleados se ha vuelto apremiante. Las habilidades de gestión efectivas no solo son fundamentales para impulsar a las empresas a las alturas del éxito, sino que también contribuyen a la progresión profesional de los empleados. Poseer estas habilidades prepara a los profesionales para asumir roles de alto nivel en todas las industrias. (Muguerza 2015).

Un factor que contribuye a la progresión de la carrera es prosperar para el desarrollo profesional y personal continuo. Si te lo propones, mejorar tus habilidades gerenciales no es una tarea difícil de lograr.

Los gerentes directivos que toman decisiones lo hacen de una manera estructurada que les permite avanzar con rapidez y confianza. Motivado por los resultados potenciales, este tipo de toma de decisiones no aprecia la ambigüedad, prefiriendo en cambio quitarse

de en medio la toma de decisiones para que el equipo o el negocio puedan avanzar a la fase de implementación. Las ventajas de este estilo son la capacidad de atacar rápido y con un propósito, pero las desventajas generalmente incluyen la incapacidad de adaptarse con opiniones contradictorias o cambiar de dirección cuando las circunstancias cambian abruptamente.

Cuando los procesos no se cumplen de manera oportuna, pueden surgir problemas en la eficiencia y eficacia institucional. Esto puede traducirse en una disminución de la productividad y la calidad del trabajo, ya su vez, en la pérdida de clientes y de la reputación de la organización.

Por otro lado, el desconocimiento de las habilidades gerenciales es una limitación que puede impedir el desarrollo de una gestión eficiente y efectiva. Las habilidades gerenciales son fundamentales para liderar equipos de trabajo, gestionar conflictos, tomar decisiones y planificar estrategias. Sin ellas, se dificulta la capacidad de la organización en adaptarse al cambio y superar los obstáculos.

Además, el desconocimiento de la importancia de las habilidades gerenciales puede afectar la gestión del recurso humano. Un buen líder es aquel que es capaz de motivar y guiar a su equipo de trabajo para alcanzar los objetivos de la organización. La motivación es una parte fundamental del liderazgo, ya que ayuda a mantener a los miembros del equipo comprometidos, productivos y enfocados en las metas. Un líder efectivo puede motivar a través de diferentes técnicas, como la comunicación clara, el reconocimiento del trabajo bien hecho, el desarrollo profesional y la creación de un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, promoviendo el equipo de trabajo, reconocer y premiar el desempeño sobresaliente, y corregir y mejorar el desempeño inadecuado. Sin estas habilidades, puede ser

difícil mantener la moral del equipo de trabajo y retener a los mejores talentos.

2.2.1.1. Tipos de Habilidades Gerenciales

La combinación de habilidades necesarias para un puesto gerencial varía según la industria y la organización. Por lo general, se pueden clasificar en tres categorías: habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales.

Cada tipo de habilidad es importante para el éxito en la gestión y un gerente efectivo debe tener una combinación de todas ellas. Las habilidades técnicas son importantes para comprender y aplicar los conocimientos específicos de la industria y la tecnología en su área funcional. Las habilidades humanas son importantes para comunicarse y trabajar eficazmente con el equipo y el grupo de interés dentro y fuera de la organización. Las habilidades conceptuales son importantes para comprender y analizar el entorno empresarial y tomar decisiones informadas y estratégicas.

Un gerente efectivo tiene que ser capaz de combinar estas habilidades de manera equilibrada y aplicarlas en situaciones específicas. Por ejemplo, un gerente de marketing debe tener habilidades técnicas para comprender los canales de comunicación y las estrategias de marketing, habilidades humanas para liderar y motivar a su equipo de marketing, y habilidades conceptuales para entender la posición institucional en el mercado y desarrollar planes estratégicos para alcanzar los objetivos de marketing.

Las habilidades técnicas ayudan a un gerente a realizar tareas específicas y procesos relacionados con el trabajo. Las habilidades humanas son importantes para interactuar y motivar al personal y trabajar en equipo. Las habilidades conceptuales permiten a un gerente ver el panorama general y tomar decisiones estratégicas. (Reyes Y. 2016)

Las habilidades de gestión son esenciales para el desarrollo como persona, propietario de un negocio y gerente, requiriéndose estas destrezas:

2.2.1.1.1. Dimensión 1: Habilidades Conceptuales

Son cruciales para los gerentes y líderes empresariales, ya que les permiten comprender la empresa en su conjunto y analizar su entorno. Esto les permite identificar problemas y oportunidades, determinar metas y estrategias, y tomar decisiones informadas y efectivas que sean coherentes con la misión y visión institucional.

Además, las habilidades conceptuales les permiten a los gerentes y líderes empresariales adaptarse a las variaciones del mercado y en el ambiente empresarial, lo que es esencial en un universo empresarial en constante cambio. Esto implica la capacidad de comprender cómo cambia el mercado, la tecnología y la política pueden afectar la empresa, así como la capacidad de identificar oportunidades emergentes y desarrollar estrategias para aprovecharlas.

Las habilidades conceptuales son fundamentales para los gerentes y líderes empresariales en la toma de decisiones estratégicas, el estudio del ambiente empresarial y la adaptación a los cambios en el mercado. Estas habilidades deben complementarse con habilidades técnicas y habilidades humanas para lograr una gestión efectiva en cualquier nivel de la organización y crear nuevas soluciones e innovaciones para mantener la competitividad de la empresa. (Muguerza 2015).

Los gerentes deben saber controlar todo el trabajo y los equipos bajo su mando. Será necesario un conocimiento detallado de la empresa y su visión para saber dirigir con el mínimo porcentaje de errores.

Los directivos deben de saber un poco de todo, pero lo más importante es que deben saber el porqué de cada proceso. Tecnologías de la información, contabilidad, recursos humanos, comunicaciones y marketing, entre otros, son algunos ejemplos de las áreas que un buen gerente debe conocer. La comprensión de estos temas les permite comprender la empresa como un todo, lo que les permite administrar de acuerdo con los intereses de la entidad.

Los funcionarios superiores, que son responsables de decidir lo que es bueno para la organización desde la perspectiva más amplia, confían en las habilidades conceptuales: la capacidad de razonar de manera abstracta y analizar situaciones complejas. A los altos ejecutivos a menudo se les pide que "piensen fuera de la caja", para llegar a soluciones creativas a problemas complejos, a veces ambiguos. Necesitan fuertes habilidades analíticas y fuertes talentos creativos. (Reyes Y. 2016)

En la práctica, el problema surge porque las diferentes funciones de la organización, poseen diferentes perspectivas sobre los objetivos principales. Entonces, por ejemplo, el marketing requerirá mantener altos niveles de inventario para aumentar la disponibilidad de productos de la institución en el mercado. Por otro lado, las finanzas requerirán la reducción de existencias para reducir costos. Por el contrario, la producción requerirá grandes existencias de materias primas para garantizar el flujo fluido del proceso de producción.

Por otro lado, la comercialización para satisfacer las peticiones variables de los clientes requiere interrupciones frecuentes en los flujos de producción de la empresa. En contraste, las finanzas y la manufactura requieren la producción de grandes cantidades en un solo flujo y largos flujos de producción. De este modo, pueden disminuir los costos

productivos y garantizar la estabilidad del sistema de producción en la institución.

Una parte esencial de las habilidades conceptuales es el pensamiento estratégico. Necesitas ver cosas que otros no ven. Debe planificar con anticipación y mejorar sus tácticas en función de lo que ha experimentado y aprendido.

El pensamiento abstracto y la enunciación de ideas son algunas de las características más sólidas de los profesionales de la gestión. Las habilidades conceptuales ayudan a los profesionales en una posición gerencial a visualizar un concepto, analizar los desafíos y desarrollar soluciones creativas. Esto les da a los gerentes una ventaja, ya que les permite predecir los riesgos potenciales en el negocio y diseñar estrategias en consecuencia.

Las habilidades conceptuales son cruciales para los gerentes ya que les permiten entender y analizar los problemas y oportunidades desde una perspectiva amplia y abstracta, lo que les permite tomar decisiones que afectan a toda la organización. Además, estas habilidades también les permiten identificar patrones, tendencias y relaciones entre diferentes variables y factores, lo que puede ayudarles a tomar decisiones informadas y estratégicas. (Carbajal A. 2017)

Las habilidades analíticas también forman parte de las habilidades conceptuales. Necesitas ser analítico para tomar las decisiones correctas. Esta es la capacidad de ver algo en números, relacionar información diferente y sacar conclusiones dependiendo de eso.

Las habilidades empresariales también pueden ayudarte a hacer realidad su visión. Ideas abstractas, conectar los puntos y cambiar el mundo son solo algunas de las habilidades que te brindarán las habilidades empresariales.

2.2.1.1.2. Dimensión 2: Habilidades Técnicas

Son esenciales para los gerentes que trabajan en campos especializados, ya que les permiten aplicar conocimientos técnicos específicos a su trabajo y tomar decisiones informadas. Estas habilidades pueden incluir la capacidad de comprender y utilizar términos técnicos, así como la capacidad de utilizar diferentes herramientas y tecnologías de manera eficiente. Además, las habilidades técnicas son trascendentales para garantizar la calidad del trabajo y mejorar la eficiencia en los procesos.

Las habilidades técnicas son sustanciales para llevar a cabo tareas específicas y para resolver problemas referidos con la tarea. Estas habilidades son necesarias para realizar trabajos específicos y son importantes para ser competitivo en el mercado laboral. (Muguerza 2015).

La destreza técnica es la capacidad de utilizar los conocimientos técnicos, los métodos y las herramientas necesarias para realizar tareas específicas. No es más que la llamada mecánica de trabajo. En este escenario suelen surgir situaciones inesperadas o de crisis. Saber trabajar bajo presión en estas etapas delicadas es importante para el autocontrol que tanto necesitan los gerentes. Además, desarrollar la confianza en uno mismo es esencial para optimizar las habilidades para tomar decisiones.

Por otro lado, es necesario tener un pensamiento estratégico. Vea más adelante de lo que viene sucediendo en el ambiente externo y, si es posible, visualice estrategias a largo plazo que creen la necesidad de los servicios de su empresa.

Probablemente lo contraten para su primer trabajo en función de sus habilidades técnicas, las que necesita para realizar tareas específicas, y las utilizará ampliamente durante los

primeros años de su carrera. Si su especialidad universitaria es contabilidad, usará lo que ha aprendido para preparar estados financieros. Si tiene un título en marketing y se une a una agencia de publicidad, usará lo que sabe sobre promoción para preparar campañas publicitarias. Las habilidades técnicas serán útiles cuando ascienda a un puesto gerencial de primera línea y supervise el desempeño de las tareas de los subordinados. Las habilidades técnicas, aunque se despliegan mediante la capacitación laboral y la experiencia en el trabajo, generalmente se adquieren durante el curso de su educación formal. (Carbajal A. 2017)

Las habilidades técnicas permiten a los profesionales desarrollar un amplio conocimiento sobre una variedad de instrumentos y técnicas que logran emplearse para lograr los objetivos comerciales. Estas habilidades no se limitan al conocimiento de cómo operar máquinas y usar el software, sino que también incluyen habilidades relacionadas con impulsar las ventas, diseñar varios productos y servicios e implementar esfuerzos de marketing para promocionarlos. (Muguerza 2015).

Las habilidades de gestión técnica están estrechamente ligadas con la dimensión técnica o de ingeniería de los gerentes. Son, como quiero decir, habilidades prácticas de artesanía. Estas habilidades son esenciales para iniciar su empresa, construir sus productos o servicios y diseñar los sistemas dentro de la entidad. (Carbajal A. 2017)

Las destrezas de gestión de proyectos son consideradas como destrezas técnicas. Pero también, estas habilidades pueden ser parte de la otra categoría de habilidades humanas o interpersonales que cubriremos más adelante. Esto es importante porque la gestión de proyectos requerirá habilidades técnicas. Además, necesitarán habilidades para administrar y

trabajar con personas para implementar el proyecto de manera más eficiente.

Cualquier cosa que haga que esté limitada en tiempo, dinero u otros recursos con un objetivo claro en mente puede considerarse un proyecto. Como puedes ver, estas habilidades no están relacionadas solo con tu vida profesional. Aun así, también hay muchos proyectos en su vida privada. Por lo tanto, estas habilidades de gestión son esenciales para su desarrollo como persona, propietario de un negocio y gerente.

Diseñará el plan del proyecto, organizará, dirigirá y controlará la implementación con dichas habilidades.

También hay otras habilidades técnicas como habilidades de gestión de ventas, habilidades de gerente de producto, habilidades de gestión de operaciones, habilidades de desarrollo comercial, habilidades de gestión de riesgos, habilidades de gestión financiera, etc. Otras habilidades técnicas requeridas incluyen gestión de eventos, gestión minorista, gestión mayorista, gestión de la cadena de suministro, etc. Estas habilidades directivas forman parte de las habilidades técnicas de gestión.

Como puede ver, todas estas habilidades están relacionadas con hacer cosas específicas en la empresa.

2.2.1.1.3. Dimensión 3: Habilidades Humanas

Las habilidades humanas son esenciales para el éxito de un gerente en el lugar de trabajo, representan la capacidad de trabajo con otros individuos, comprender sus necesidades y motivaciones, y comunicarse de manera efectiva con ellos. Algunas de las habilidades humanas importantes para los gerentes incluyen las capacidades de liderazgo, de trabajar en equipo, de comunicarse claramente y de escuchar, de resolver conflictos y la capacidad de motivar a los demás. Todas estas habilidades son importantes para la gestión de los empleados y

para crear un entorno de trabajo productivo y positivo. (Carbajal A. 2017)

Uno de los atributos más importantes que debe tener un gerente es la destreza con los individuos. Un directivo no solo tiene que tratar con sus propios empleados, sino que también tiene que tratar con los clientes. Es importante identificar estas habilidades a tener en cuenta al momento de interactuar en un entorno profesional. Portland Business Journal describe las habilidades de las personas como:

- ✓ La capacidad de tener una comunicación de forma segura, comprender y empatizar.
- ✓ Capacidad para interactuar con los demás con respeto y desarrollar relaciones de trabajo productivas para minimizar los conflictos y maximizar la relación.
- ✓ Habilidad para generar sinceridad y confianza; moderar los comportamientos y mejorar la amabilidad.

También es fundamental saber gestionar el talento humano. Poner a cada uno en el puesto y tarea que más le convenga según sus capacidades. Para ello, es necesario aprovechar no solo los conocimientos técnicos de los empleados, sino también sus habilidades blandas como el comportamiento, el compromiso, el sentido de identidad, el desempeño social y la gestión emocional. Además, el gerente debe ser capaz de identificar cuáles son sus debilidades para trabajar constantemente en mejorarlas, así como sus habilidades para integrarlas constantemente. Esto le permitirá ser un modelo a perseguir para las personas que trabajan debajo de ellos. (Muguerza 2015).

De acuerdo a la ascendencia en la escala corporativa, descubrirá que no puede hacerlo todo usted mismo: tendrá que depender de otras personas para que lo ayuden a lograr los

objetivos de los que es responsable. Es por eso que las habilidades interpersonales, la facultad de llevarse bien con los demás individuos y motivarlos, son críticas para los gerentes en posiciones de nivel medio. Estos gerentes juegan un papel fundamental porque informan a los gerentes de alto nivel mientras supervisan las actividades de los gerentes de primera línea. Por lo tanto, necesitan sólidas relaciones de trabajo con personas de todos los niveles y en todas las áreas. Más que la mayoría de los demás gerentes, deben utilizar las “habilidades sociales” para promover la labor en equipo, generar confianza, manejar conflictos y fomentar la mejora (Perkins, 2000).

Las habilidades de gestión interpersonal están relacionadas con la gestión de procesos sociales críticos dentro de la empresa.

Si bien esto puede no parecer una habilidad gerencial importante, tiene la misma importancia en comparación con la habilidad técnica y conceptuales. Las destrezas interpersonales o humanas permiten a los gerentes interactuar de manera efectiva y trabajar eficientemente con sus colegas y subordinados. Además, ayuda a los profesionales de la gestión a utilizar al personal en beneficio institucional y optimizar la productividad de los empleados.

Las habilidades de gestión humana más cruciales son las destrezas de resolución de conflictos o las destrezas de gestión de problemas. A medida que su negocio crezca, comenzará a tener formas más complejas de hacer las cosas. Además, tendrá más miembros del equipo con diferentes competencias y habilidades. Pero no siempre estarán de acuerdo en todas las cosas importantes. Es habitual que discrepen en muchos temas y tengan un conflicto entre ellos. Entonces, los problemas se presentan mayormente en las empresas, y las

habilidades de resolución de conflictos son una parte esencial de las habilidades de gestión. (Arroyo, P. 2013)

Los desacuerdos y los conflictos son normales y saludables hasta cierto punto. Necesitas administrarlos de la manera correcta. Por eso, usted, como gerente, deberá permitir tales conflictos. Conflictos que permitirán tomar mejores decisiones y mejores formas de hacer las cosas. Pero, después de algún punto, el conflicto se volverá contraproducente para el desempeño de la empresa.

Las destrezas interpersonales son las pericias de resolver problemas o destrezas de gestionar conflictos, destrezas de comunicación, pericias de negociación, destrezas de trabajo en equipo, gestión de delegaciones, gestión de relaciones con el personal, relaciones con los clientes, gestión de asociaciones, gestión de partes interesadas, gestión eficaz de equipos, habilidades de coaching y capacitación, etc.

2.2.1.1.4. Habilidades de gestión de resolución de conflictos

Otro conjunto de habilidades vitales está relacionado con las habilidades de comunicación. Todos los gerentes deben comunicarse con los clientes, los miembros del equipo, los socios, los inversionistas, las partes interesadas, etc. La comunicación es un trabajo diario para los gerentes. No puede administrar sin comunicarse con los miembros de su equipo. Por lo tanto, necesita habilidades de comunicación. Estas habilidades también forman parte de las habilidades de gestión humana o interpersonal.

Además de las habilidades de comunicación, también existen las habilidades de negociación. Esta es una habilidad valiosa en todos los campos de su vida, no solo en los negocios o la política. Como gerente, primero deberá convertirse en un

oyente excepcional. Además, sea más analítico y esté listo para encontrar un compromiso profesional y justo como resultado de su proceso de negociación. Estas también son habilidades gerenciales que necesitará en su carrera empresarial. (Arroyo, P. 2013)

Las habilidades de trabajo en equipo también son críticas aquí. ¿Por qué? Trabajar en equipo proporciona una mejor utilización de las diferentes habilidades de los miembros del equipo. Es una gran posibilidad de aprendizaje. El trabajo en equipo le ayudará a incrementar la seguridad y el rendimiento de la entidad. Por lo tanto, necesita excelentes habilidades de trabajo en equipo si quiere ser un verdadero gerente.

La gestión de delegaciones y de relaciones con el personal, la relación con los clientes, la gestión de asociaciones y grupos de interés, la gestión eficaz de equipos y el entrenamiento y la capacitación son habilidades tradicionales de gestión interpersonal. Todas estas pericias son concernientes con la creación y la conducción de las relaciones humanas dentro y fuera de la institución.

Las habilidades de autogestión son otra habilidad importante no solo para los gerentes sino para todos. Estas habilidades ayudarán a los gerentes a liderarse a sí mismos en sus tareas de gestión. (Muguerza 2015).

Una de las habilidades de autogestión más importantes son las destrezas de gestión del tiempo, la cual es la capacidad personal para organizar y priorizar el tiempo. Su productividad se convertirá en el espejo de la productividad de su organización. Según Mintzberg, los gerentes:

“Apreciaron el costo de oportunidad de su propio tiempo, y estaban continuamente conscientes de sus obligaciones siempre presentes: correo que responder, llamadas que atender,

etc. Parece que un gerente siempre está plagado de posibilidades de lo que se puede hacer y lo que se debe hacer”. – Mintzberg

La gestión del tiempo significa hacer la tarea correcta, de la manera correcta y en el momento adecuado. Por lo tanto, no pospondrá las cosas, hará las tareas más prioritarias a tiempo y traerá más tiempo a su vida. De esta manera, evitarás la frustración y comenzarás a sentirte más realizado.

Otra habilidad que vale la pena mencionar aquí son las habilidades de adaptabilidad. Hoy vivimos en un mundo que cambia rápidamente todos los días. Los conjuntos de habilidades y competencias que posee hoy quedarán obsoleta mañana. Ese es el hecho. Tienes que ser una persona adaptable. Aprender y experimentar diferentes habilidades de gestión lo ayudará a hacer crecer su empresa.

2.2.1. Toma de Decisiones

Según el Business Dictionary, “es el proceso de pensamiento de seleccionando una iniciativa lógica entre las alternativas que se dispone”, implica la consideración de opciones alternativas, la capacidad de predecir el resultado de cada alternativa y una selección basado en la mejor alternativa para la situación (Business Dictionary) y Herrmann (2015)

La toma de decisiones es una habilidad crítica en la gestión empresarial, y los gerentes deben estar capacitados para tomar decisiones informadas y efectivas en todas las áreas de la organización. Para hacerlo, es importante seguir un proceso estructurado y sistemático que permita analizar la situación de manera objetiva y evaluar todas las opciones disponibles antes de tomar una decisión. Un gerente efectivo debe tener habilidades y conocimientos para tomar decisiones informadas y efectivas en situaciones complejas y cambiantes.

Tomar decisiones es un proceso complejo que implica la evaluación de múltiples factores y alternativas. En algunos casos, el proceso puede ser racional, es decir, se basa en la evaluación sistemática de información relevante, considerando todas las opciones disponibles y seleccionando la alternativa más apropiada en función de objetivos determinados. En otros casos, puede ser irracional, es decir, se basa en la intuición, la emoción o la presión social, lo que puede llevar a decisiones subóptimas. Además, los supuestos pueden contribuir en la toma de decisiones, ya que podrían influenciar en la manera en que se evalúa la información y se consideran las opciones. Por lo tanto, es importante tener en cuenta la influencia de los supuestos y tratar de identificarlos para tomar decisiones más informadas.

Tomar decisiones representa el acto de evaluar (es decir, formar opiniones sobre) varias alternativas y elegir la más probable para lograr uno o más objetivos. Los ejemplos comunes incluyen decidir a quién votar, qué comer o comprar y a qué universidad asistir. La toma de decisiones ejerce un rol clave en muchas profesiones, como las políticas públicas, la medicina y la gestión. El concepto relacionado de juicio se refiere al uso de información, a menudo de una variedad de fuentes, para formar una evaluación o expectativa. Uno podría imaginar que el juicio de las personas determina sus elecciones, aunque no siempre es así. (Bakke, W. 2013)

La toma de decisiones es el arte de optar la iniciativa adecuada en el momento adecuado cuando se le presentan múltiples opciones. Es una sutil combinación de lógica, razonamiento e intuición, es una habilidad que hace que el personal se destaque entre la multitud. Tomar decisiones racionales rápidamente mientras se consideran múltiples opciones alternativas es una habilidad subestimada en el mundo actual.

Tomar decisiones es un proceso cognitivo que implica la elección de una opción entre diversas alternativas, involucra la

identificación del problema, la generación de alternativas, la evaluación de las opciones y la elección de la mejor opción. El proceso de toma de decisiones es el aspecto principal en la administración empresarial y está presente en todas las áreas de la organización. Un gerente efectivo debe tener habilidades y conocimientos para tomar decisiones informadas y efectivas en situaciones complejas y cambiantes. La toma de decisiones también puede estar influenciada por factores emocionales y sociales, así como por sesgos cognitivos, que pueden afectar la calidad y precisión de las decisiones que se tomaron.

La toma de decisiones es ante todo un proceso cognitivo en el que se reconoce y resuelve un problema específico. Este proceso debe ser lo suficientemente ágil para lograr decisiones rápidas, sensatas y oportunas. Las decisiones se pueden clasificar en estratégicas, tácticas y operativas. (Suarez J. 2013)

Las decisiones estratégicas son elecciones importantes de acciones que influyen en la empresa como un todo e implican un objetivo final. Estos se centrarán en los objetivos generales a largo plazo que pueda tener una empresa. Estas decisiones tienen que ser tomadas por alguna persona que conozca bien la entidad y pueda aplicar su juicio, evaluación e intuición para liderar los procesos que materializarán estas decisiones estratégicas.

Además, las decisiones tácticas involucran la metodología y los procesos de ejecución de estrategias que se va a cumplir. Estas decisiones involucrarán importantes recursos de la empresa, como el tiempo de los empleados, por lo que estas tareas deben evaluarse cuidadosamente. Finalmente, las decisiones operativas se relacionarán con las operaciones diarias de la empresa. Estas decisiones son las que no requieren mucho juicio comercial. Todos somos muy conscientes de lo espontáneo y versátil que puede ser un día en el trabajo, y un buen gerente será capaz de tomar decisiones en consecuencia.

Este proceso puede ser muy complejo y puede implicar la evaluación de una gran cantidad de información y factores, así como la consideración de las posibles consecuencias de cada opción. Además, también puede ser influenciado por factores externos como la cultura organizacional, el entorno político y económico, la presión de los stakeholders, entre otros. Por lo tanto, es importante que los gerentes estén conscientes de estos factores y tomen en cuenta diferentes perspectivas al tomar decisiones importantes para la organización.

Tomar decisiones, en su sentido más amplio, es una vasta área de investigación que abarca muchas disciplinas, incluidas la psicología, la economía, las ciencias políticas y la administración. Los investigadores examinan en varios niveles de análisis (individuos, grupos, organizaciones y naciones). Estudian decisiones que van desde lo trivial, hasta lo muy importante. Algunos académicos intentan describir o explicar las decisiones reales, mientras que otros enfatizan cómo las personas deben tomar decisiones. Las decisiones pueden resultar en una variedad de resultados que ocurren en una variedad de lapsos de tiempo. Los encargados de tomar decisiones pueden tomar tipos similares de decisiones repetidamente o una vez en la vida.

Gibbins (2004) identificó como un proceso muy simple que involucra cinco pasos. Primero, se obtiene información o datos. Segundo, un evento desencadenante o "estímulo" hará que un individuo identifique que se necesita una elección. Tercero, el individuo reunirá más información para generar soluciones alternativas. Puede haber motivaciones ambientales para promover una decisión o respuesta. Cuarto, las opciones alternativas se crearán y clasificarán según la preferencia, el nivel de importancia o la mejor solución de costo-beneficio. Finalmente, se hace un juicio a partir de las alternativas. A lo largo del proceso, se puede recopilar más información y comentarios. Aunque Gibbins describe un proceso

simple, hay muchos factores influyentes que deben controlarse durante el proceso que afectan la decisión final.

- ✓ Como parte inicial, tomar una decisión es distinguir que es ineludible tomar una decisión. Las empresas a menudo no comienzan el proceso de tomar decisiones hasta que aparece un problema. Trabajar de manera proactiva para detectar problemas potenciales con anticipación puede permitirle evitarlos.
- ✓ Una vez que identifica el problema, puede entrar y salir de diferentes roles de toma de decisiones mientras trabaja en él.
- ✓ Recopilación de información. ¿Cuál es exactamente el problema y qué tan grave es? Los empleados, clientes y expertos pueden tener sus propios intereses creados que proteger, así que tenga cuidado con la forma en que pueden filtrar la información que le brindan.
- ✓ Enumere las posibles soluciones. Identifique qué opciones se ven mejor, qué opciones son aceptables y cuáles no desea. Esto puede estar influenciado por el contexto: algunas soluciones estarán fuera de los límites debido a las regulaciones, otras porque van en contra del mesocontexto de la cultura de su oficina.
- ✓ Identificar los efectos potenciales del problema y de las soluciones. Por ejemplo, eliminar a un supervisor de intimidación puede costarle sus conocimientos y habilidades, pero también aumentará la moral de los empleados.
- ✓ Sopesa los hechos. ¿Cuál de las opciones produce los mejores resultados? ¿Cuál es más probable que funcione?
- ✓ Elabora un plan. Una vez que conozca la mejor opción, debe encontrar el camino correcto para llegar allí.

Para una decisión simple, como a dónde va a almorzar el equipo, lo único que necesita es un rápido levantamiento de la mano. Las decisiones con mayor impacto potencial requieren un mejor

desarrollo, si no está seguro de cómo sopesar las opciones, hay varios sistemas que podría considerar. (Bakke, W. 2013)

- **Árbol de decisión.** Enumere cada opción como una rama del árbol. Luego, haga que las opciones se ramifiquen en los posibles resultados. Luego analícelos.
- **Matriz de decisiones.** La matriz muestra la lista de opciones y cómo interactúan con los diversos factores en juego. Al puntuar las diferentes posibilidades, obtienes la mejor opción.
- **Análisis coste-beneficio.** ¿Cuánto costará llevar a cabo las diferentes alternativas? ¿Cuánto mejorará su resultado final elegirlos después?
- **Votación.** Incluso si no desea elegir la decisión ganadora por mayoría de votos, puede descartar algunas de las opciones pidiendo a los miembros de su equipo que voten.
- **Modelo de toma de decisiones.** Esto divide las funciones entre el conductor que recopila la información; el Aprobador que hace la última llamada; los Colaboradores que opinan, pero no votan; e Informar a todos los que necesiten conocer el resultado.

Con cualquier decisión importante, es posible que la toma de decisiones lo transporte a un mal lugar. Hay varias formas comunes en las que el proceso puede fallar:

- ✓ Apresurándose a tomar una decisión demasiado rápido. Incluso si está bajo presión, es más importante tener razón que ser rápido.
- ✓ Procrastinar al hacer la llamada. Siempre es tentador esperar hasta que haya reunido más información o haya consultado a más personas. Sin embargo, después de cierto punto, es contraproducente.
- ✓ Ahogándose con tanta información que no puede ver lo que es importante.
- ✓ Identificar erróneamente el problema real.

- ✓ Ser vago sobre lo que quiere decidir.
- ✓ Ignorando tu instinto.
- ✓ Demasiado proceso. Está bien tomar pequeñas decisiones rápidamente, sin elaborar una matriz o hacer un análisis estadístico.
- ✓ Decidir en función del resultado que más le guste (el riesgo más bajo, los mejores rendimientos) sin pensar en qué resultado es más probable.
- ✓ Los miembros de su equipo tienen dudas sobre la decisión, pero permanezcan callados en lugar de desafiar el consenso. Esto puede llevar a situaciones en las que la decisión del grupo es algo que ninguno de los individuos apoya realmente.
- ✓ El equipo sabe lo que quieres, por lo que están de acuerdo porque tienen miedo de tu reacción de otra manera.

Los problemas prácticos también pueden paralizar su proceso de tomar decisiones. La carencia de tiempo, la información limitada, las distracciones personales y el desacuerdo sobre los objetivos pueden interferir con las funciones de toma de decisiones. A veces, las personas involucradas son realmente malas para tomar decisiones.

Si bien algunas decisiones son simples, las decisiones de un gerente suelen ser complejas e involucran una variedad de opciones y resultados inciertos. (Romero L. 2014)

Al decidir entre varias opciones y resultados inciertos, los gerentes necesitan recopilar información, lo que los lleva a otra decisión necesaria: ¿cuánta información se necesita para tomar una buena decisión? Los gerentes frecuentemente toman decisiones sin información completa; de hecho, uno de los sellos distintivos de un líder eficaz es la capacidad de determinar cuándo posponer una decisión y recopilar más información, y cuándo tomar una decisión con la información disponible. (Suarez J. 2013)

Esperar demasiado para tomar una decisión puede ser tan dañino para la organización como tomar una decisión demasiado rápido. No reaccionar lo suficientemente rápido puede llevar a la pérdida de oportunidades, pero actuar demasiado rápido puede llevar a que los recursos institucionales sean asignados de manera deficiente a proyectos sin posibilidades de éxito.

Los gerentes efectivos deben decidir cuándo han recopilado suficiente información y deben estar preparados para cambiar de rumbo si se dispone de información adicional que deje en claro que la decisión original fue mala. Para las personas con egos frágiles, cambiar de rumbo puede ser un desafío porque admitir un error puede ser más difícil que seguir adelante con un mal plan. Los gerentes efectivos reconocen que, dada la complejidad de muchas tareas, algunas fallas son inevitables. También se dan cuenta de que es mejor minimizar el impacto de una mala decisión en la organización y sus partes interesadas reconociéndola rápidamente y corrigiéndola.

2.2.1.1. Organización y Toma de Decisiones

En el transcurso de sus funciones, un funcionario toma decisiones constantemente, ser directivo es una tarea desafiante, debido al hecho de que a menudo se encuentran en circunstancias en las que deben tomar decisiones estrictas.

En un solo día, un directivo toma muchas decisiones, ya sea consciente o inconscientemente, las decisiones generalmente implican la aplicación de un juicio y experiencia considerables antes de obtener una solución (Monahan, 2000).

Tomar decisiones es un proceso continuo que debe suceder todos los días dentro de una organización. Los gerentes deben poder conocer los pasos que corresponden continuar para llegar a la decisión adecuada. El documento ha discutido varios tipos de decisiones gerenciales y los gerentes deben tratar cada problema por separado utilizando el modelo correcto. (Romero L. 2014)

La elección de una acción realizada para lograr los objetivos o metas organizativos o administrativos puede denominarse decisión, es constante y esencial de la administración de cualquier institución u operación empresarial.

Es un proceso clave en la administración empresarial, ya que afecta directamente al éxito y al rendimiento de la institución. Los gerentes deben tomar decisiones diariamente en diversas áreas, como la planificación estratégica, la administración de recursos humanos, la asignación de recursos, la gestión de proyectos, entre otros. Por lo tanto, es importante que los gerentes tengan habilidades y conocimientos sólidos en la toma de decisiones para garantizar que se tomen decisiones informadas y efectivas en todos los niveles institucionales.

La gestión no está completa sin la toma de decisiones racionales o acertadas se considera la tarea primordial de la administración. Todo gerente toma innumerables decisiones, ya sea deliberada o inadvertidamente, y estas elecciones son cruciales para el trabajo de un gerente.

Un problema específico se reconoce y resuelve en los procesos para tomar decisiones, que es esencialmente cognitivo. Y este procedimiento debe ser lo adecuadamente flexible para originar decisiones rápidas y sensatas, lo cual no es una habilidad natural. En cambio, es una habilidad totalmente aprendida y nadie nace con ella. Por lo tanto, los gerentes deben trabajar en sus habilidades para tomar decisiones y no solo confiar en sus habilidades naturales.

La toma de decisiones tiene fases que el gerente debe tener en cuenta antes de tomar o tomar una decisión final. Cuando se siguen todos los pasos, los gerentes deberán llegar a una decisión efectiva que involucrará a todos los accionistas de una organización. (Suarez J. 2013)

Considerando la trascendencia de la toma de decisiones en las actividades productivas, es una pericia que debe desarrollar. Si

no está satisfecho con lo bien que usted y su equipo cumplen con sus roles de toma de decisiones, tome medidas para mejorar.

Realizar reuniones organizadas. Reunir a todos formalmente para una discusión clara con una agenda puede contribuir en gran medida a mejorar los procesos de toma de decisiones. Asimismo, es una manera de reunir a todos los importantes, como el conductor, el aprobador y los colaboradores de DACI, al mismo tiempo.

Usa la lógica. Incluso si confía en su instinto, es importante pensar detenidamente en sus decisiones y cuál será su impacto. Eso hará que sea más fácil persuadir a las partes interesadas de que su instinto es correcto.

Haga una lluvia de ideas y anote todas las opciones posibles que se le ocurran. Muchos de ellos no serán muy buenos, pero también pueden surgir ideas en las que normalmente no pensaría.

Una vez que haya tomado la decisión, evalúe su desempeño y el de su equipo.

- ✓ ¿Manejaste el proceso lo mejor que pudiste?
- ✓ ¿Es el proceso lo que desea que sea o necesita retoques?
- ✓ ¿Funciona el proceso de la manera que piensa? Por ejemplo, puede imaginar que deja que todos ofrezcan opiniones cuando en realidad usted domina la discusión.
- ✓ ¿El proceso de tomar decisiones produjo una consecuencia satisfactoria? Si no es así, averigüe si el problema fue un optimismo irrazonable, falta de información, apresuramiento a juzgar o que estaba en una mala posición sin un buen resultado.

Es importante que los gerentes trabajen en la solución de los problemas que se detecten durante el proceso de toma de decisiones. Esto les permitirá mejorar su capacidad para tomar

decisiones informadas y efectivas en el futuro. Al analizar y aprender de las decisiones anteriores, los gerentes pueden identificar patrones y tendencias, así como evaluar la efectividad de las decisiones previas y realizar los ajustes necesarios para tomar decisiones más sólidas en el futuro.

También es importante señalar que tomar decisiones como gerente no es como tomar un examen de múltiples opciones: con una evaluación de opción múltiple siempre hay una respuesta correcta. Esta rara vez es el caso con las decisiones de gestión. A veces, un gerente elige entre varias buenas opciones y no está claro cuál será la mejor. Otras veces hay múltiples malas opciones y la tarea es minimizar el daño. A menudo hay personas en la organización con intereses contrapuestos, y el gerente debe tomar decisiones sabiendo que alguien se molestará sin importar la decisión que se tome.

Tomar decisiones acertadas y rápidas es una habilidad crucial, independientemente de su profesión. Todo el mundo, en cada momento de su vida, está tomando decisiones conscientemente o no. Sin embargo, los gerentes se encuentran entre las personas que obtienen la mayor holgura. Es algo de lo que no pueden huir. (Romero L. 2014)

2.2.1.2. Importancia de la Toma de Decisiones

Tomar decisiones correctas e informadas es crucial. Incluso si no es gerente, vale la pena trabajar en sus habilidades para tomar decisiones por varias razones.

En primer lugar, tomar una decisión informada puede hacerlo más productivo. Es posible que no lo note antes de presentar la solicitud, pero puede ayudarlo a ahorrar mucho tiempo y emplear los recursos que se disponen de forma más eficiente, especialmente cuando se encuentra en una posición en la que tiene un impacto en una gran cantidad de personas. (Bakke, W. 2013)

En segundo lugar, ya sea que esté a cargo de un equipo, un departamento o toda la organización, dominar buenas técnicas de

gestión es fundamental para mantener un ambiente de trabajo positivo para los miembros del personal y resultados fructíferos para su negocio.

Es permitir que la organización tenga un proceso o pasos sólidos desde el principio hasta los resultados generales de la elección. Se deben aplicar buenas habilidades de liderazgo para lograr los pasos del proceso de tomar decisiones (Ray, 2009).

Jock (2011) argumenta que los gerentes comerciales exitosos entienden que la seguridad de la toma de decisiones directivas a menudo determina el fracaso o éxito de una organización. Si se toman decisiones acertadas en una organización, entonces tendrá éxito, pero si se arrastra la toma de decisiones, pueden afectar negativamente a la entidad, la cual debe ser efectiva, siendo una habilidad innata que se adquiere con la experiencia durante años (Triantaphyllou, 2000).

Una buena toma de decisiones hace uso de una lógica sólida. Los empleados generalmente se sienten cómodos cuando comprenden bien qué y por qué se ha elegido una determinada decisión. El gerente debe usar los recursos disponibles para tomar la mejor decisión.

Exactamente, la toma de decisiones eficaz es crucial para el éxito de la gestión empresarial, ya que permite a los gerentes evaluar las opciones disponibles y elegir la mejor opción para lograr los objetivos organizacionales y, a su vez, utilizar los recursos de manera más eficiente. La toma de decisiones también ayuda a las organizaciones a adaptarse al cambio y a la competencia en el mercado. Al tomar decisiones informadas y estratégicas, los gerentes pueden optimizar el uso de los recursos disponibles, como el tiempo, el dinero, el personal y los materiales, para maximizar la productividad y reducir los costos innecesarios. Además, la toma de decisiones también permite a los gerentes identificar oportunidades y amenazas en el entorno empresarial y tomar medidas proactivas para aprovechar o mitigarlos, respectivamente.

Los gerentes son personalmente y a veces legalmente responsables de los esfuerzos de sus decisiones, por lo que es trascendente conservarse dentro de los límites de sus autoridades. Los gerentes deben tomar buenas decisiones que permitan que el negocio crezca y que los empleados se desarrollen y tengan éxito (Hal, 2007).

Durante el proceso de tomar decisiones, es trascendental que no infle información para respaldar su decisión (James, 2000). El gerente debe invitar a los desafíos de otras personas con respecto a una decisión tomada y él o ella debe tomarlo como positivo. Uno puede pedirle a un colega que evalúe las habilidades gerenciales para que no terminen con la decisión equivocada.

Este colega puede ofrecer otras alternativas o una forma diferente de resolver problemas antes de llegar a la decisión final. Las decisiones apresuradas que se toman sin pensarlo dos veces y no se evalúan bien conducen a un gran fracaso (Noe, 2008).

En el proceso, el gerente tiene la responsabilidad de tomar la decisión correcta para la organización. Si el gerente se vuelve indeciso, se les informará a los empleados que no puede tomar una decisión difícil o tomar una posición sobre los problemas que tienen efecto en la organización.

Los gerentes deben preocuparse de que tomar una posición firme sobre los problemas relacionados con la organización hará que a otros no les gusten. Un gerente debe tener en cuenta que cuando a los empleados no les gusta su opinión, no lo rechazan (Hal, 2007).

También es valioso aprovechar la experiencia de otras personas dentro de su propia organización y fuera de la organización. Es aconsejable buscar asesoramiento, y fortalecerá y desarrollará su relación como gerente en una organización. Dependiendo de lo que implique la decisión, es posible que deba aprender más sobre sus clientes y su organización (Noe, 2008).

Para que los gerentes tomen decisiones acertadas, deben recopilar información de las personas involucradas y las personas afectadas por la decisión. Uno debe involucrar a los empleados para que se sientan involucrados en las decisiones que los afectarán.

Aunque un gerente puede creer que puede tomar una decisión por sí mismo, cuando sea posible, debe tratar de involucrar a aquellos que creen que necesitan participar. Eche un buen vistazo al punto de vista de todos; Esto le dará diferentes perspectivas para evaluar (Noe, 2008).

Ser un gran líder requiere experiencia, pero adquirir estas habilidades puede ayudar a los gerentes a administrar equipos de todas las capacidades para ser más competentes, eficientes y satisfechos en la entidad.

La razón importante por la que la decisión de alto nivel es importante es para ahorrarle tiempo a la organización. La toma de decisiones ineficaz desperdicia mucho tiempo, pero también mina la motivación de las personas involucradas.

Cuanto más tiempo conserve haciendo selecciones rápidas, mejor. Y cuando hablamos de una organización, el tiempo es dinero. En consecuencia, derrochar el tiempo es equivalente a derrochar el dinero.

Mejorará la productividad de su fuerza laboral más de una vez si la gerencia sobresale en la toma de decisiones haciéndolas más efectivas.

Los empleados están más dispuestos, por un lado, ya que saben hacia dónde se dirige la organización. Trabajarán con la garantía de que su esfuerzo no será en vano.

En segundo lugar, no se pierde tiempo porque el equipo de gestión es específico de que sus acciones conducirán adecuadamente a su empresa.

Cuando se trata de empresas enormes con grandes reservas de recursos, la gerencia debe hacer el mejor uso. Ayuda a

su empresa a alcanzar su máximo potencial al evitar que los recursos se limiten. Pero también reduce el desperdicio de recursos.

La toma de decisiones de primer nivel es consecuencia de reconocer la necesidad de recursos en las ubicaciones adecuadas y redirigirlos lejos de los lugares que no son necesarios. Bakke, W. (2013).

Colocar sus productos en el mercado a un precio razonable influye en el éxito a largo plazo de su institución. Afecta la dirección de su industria y el nicho de mercado al que pretende incursionar.

La toma de decisiones busca concluir qué software de gestión de productos y software de hoja de ruta son ideales.

Por lo tanto, habrá una gran cantidad de gerencia que no podrá hacer el juicio correcto y perderá los planes de costos correctos, incluso por un pequeño margen.

Hay oportunidades en todas partes, pero la clave es reconocerlas para poder aprovecharlas algún día. Por otro lado, una mala elección permite que las oportunidades se te escapen de las manos. También los hace parecer inexistentes.

Por ejemplo, si hay una gran demanda de un producto en el mercado y su empresa puede entregarlo.

La toma de decisiones inadecuada o retrasada puede no ser capaz de llevar a su empresa en esa dirección y permitirle concentrarse en ella. (Suarez J. 2013)

Establecer metas alcanzables a corto y largo plazo a veces es más importante que cumplirlas. Ya que no importa cuánto te esfuerces, no podrás lograr tus objetivos si no los etiqueta como alcanzables.

En su lugar, desperdiciará su tiempo, dinero y recursos. Por lo tanto, manteniendo la visión, una gestión sólida y excelentes habilidades para tomar decisiones lo ayudarán a analizar su organización. Además, definiendo metas alcanzables.

Esto le asegurará que está en el camino correcto y que los destinos turísticos no son solo callejones sin salida.

Las técnicas de marketing son lo que hace que su empresa se destaque en primer lugar. Su empresa nunca alcanzará su máximo potencial, sin importar cuán buenos sean sus servicios o productos, si no puede anunciar su marca de manera efectiva a su base de consumidores.

2.2.1.3. Toma de decisiones éticas

La toma de decisiones individual es un detalle significativo del comportamiento organizacional. Pero, como estos individuos en la organización tomando sus decisiones finales y la calidad de sus decisiones se ve mayoritariamente influenciada por sus percepciones. Según Robbins et al (2012), la toma de decisiones se produce como reacción a problemas. En este caso, existen diferencias entre las condiciones existentes y esperadas, que luego requieren otras acciones como alternativa.

Model Rest (2009) ha sido ampliamente utilizado en investigación en contabilidad ética. Descanso, Luna y Getz (2008) establece que hay cuatro etapas en las que una persona debe hacer para combinar dimensiones éticas en la decisión, el llamado modelo de cuatro componentes, incluyendo sensibilidad ética, razonamiento ético, motivación ética e implementación ética.

La primera etapa es la sensibilidad ética, que presupone la necesidad de conciencia moral o la capacidad para identificar problemas morales. En esta etapa, la interpretación ocurre cuando un individuo reconoce que hay un problema moral en la situación que él o ella, o que un principio moral se convierte en algo relevante en él (Wisessa, 2015). Esta etapa enciende el potencial para iniciar e influir en una evaluación del proceso, toma de decisiones éticas y comportamiento ético de un individuo.

Una vez identificados los problemas morales, el individuo luego toma decisiones éticas basadas en la evaluación de las consecuencias que se supone que se producirán en determinadas situaciones junto con las acciones que se pueden tomar.

Determinando la alternativa, las decisiones sobre las acciones a tomar deben basarse en razonamiento apropiado que tenga en cuenta los principios morales relevantes en el proceso de ética e interpretación en la segunda etapa, motivación en la tercera etapa. Seguido por la cuarta etapa, que es la implementación ética en la que un individuo realiza la acción alternativa elegida.

En el esquema de la toma de decisiones éticas, las actitudes y normas que posee el personal pueden influir en el proceso de evaluación moral y la formación de las propias intenciones morales, antes de la implementación de acciones éticas. Las actitudes y normas desarrolladas a partir de los factores que posee una persona, incluido las características maquiavélicas, cuyas percepciones resaltan la importancia de la ética y la presión de los auditados. Las características maquiavélicas tienen parcialmente una influencia significativa en las actitudes subjetivas, que a su vez afectarán la ética de la persona al momento de la toma de decisiones.

Como gerente, se debe tomar decisiones rápidas para ayudar al equipo a lograr sus objetivos. Por eso es crucial tener buenas habilidades para tomar decisiones. Se han dado varias razones por las cuales los gerentes deben tener buenas habilidades para tomar decisiones. Creemos que los gerentes serán buenos para tener éxito en sus roles al comprender y trabajar en estas habilidades.

A veces se les pide a los gerentes que tomen decisiones que van más allá de molestar a alguien: se les puede pedir que tomen decisiones en las que se podría causar daño a otros. Estas decisiones tienen implicaciones éticas o morales.

La ética y la moral se refieren a nuestras creencias sobre "lo que es correcto o incorrecto, bueno o malo, virtuoso o corrupto", la frase se refiere a la ética, que es la rama de la filosofía que estudia la moral y los valores que guían el comportamiento humano. La ética se ocupa de cuestiones fundamentales relacionadas con el bien y el mal, la justicia, la virtud y la responsabilidad, y busca establecer principios

y normas que orienten la conducta humana hacia el bienestar individual y colectivo.

Implícitamente, la ética y la moral se relacionan con nuestras interacciones e impacto en los demás: si nunca tuviéramos que interactuar con otra criatura, no tendríamos que pensar en cómo nuestro comportamiento afecta a otros individuos o grupos. Todos los gerentes, sin embargo, toman decisiones que impactan a otros. Por lo tanto, es importante tener en cuenta si nuestras decisiones tienen un impacto positivo o negativo. “Maximizar la riqueza de los accionistas” a menudo se usa como una racionalización para colocar la importancia de las ganancias a corto plazo sobre las necesidades de otros que se verán afectados por una decisión, como empleados, clientes o ciudadanos locales (que podrían verse afectados, por ejemplo), por decisiones ambientales). Sin embargo, maximizar la riqueza de los accionistas suele ser una decisión miope, ya que puede dañar la viabilidad financiera de la entidad en el futuro. La mala publicidad, los clientes que boicotean a la organización y las multas del gobierno son posibles resultados a largo plazo cuando los gerentes toman decisiones que causan daños para maximizar la riqueza de los accionistas. Más importante aún, aumentar la riqueza de los accionistas no es una razón aceptable para causar daño a otros.

Como puede ver en estos breves ejemplos, ¡la administración no es para los débiles de corazón! Sin embargo, puede ser increíblemente gratificante estar en condiciones de tomar decisiones que tengan un impacto positivo en una organización y sus partes interesadas.

Quienes toman decisiones éticas consideran los efectos de sus decisiones en sus comunidades y en los resultados de sus negocios. Animar a otros empleados a hacer lo mismo. Cuando se implementa de manera efectiva, la toma de decisiones éticas permite

que su empresa prospere y sea una fuerza positiva en la comunidad. (Suarez J. 2013)

Ser un gerente es un trabajo duro, pero ser un excelente es aún más difícil. Solo considere la diversidad de conocimientos y pericias que se precisan para tratar con una variedad de personas, tareas y necesidades productivas.

2.2.1.4. Tipos de decisiones gerenciales

Según Monahan (2015), hay cinco tipos de decisiones gerenciales, estos son:

- ✓ Decisiones Organizacionales y Personales
- ✓ Decisiones individuales y grupales
- ✓ Decisiones rutinarias y estratégicas
- ✓ Decisiones programáticas y no programáticas
- ✓ Políticas y decisiones creativas

2.2.1.4.1. Decisiones Organizacionales y Personales

Las decisiones de la organización son aquellas decisiones tomadas para progresar en el interés de la institución, están hechos para promover el interés de la organización.

Cuando un administrador se desempeña formalmente en su rol de acuerdo con las expectativas de la institución, el poder de tomar decisiones y delegar a los otros miembros y hace un llamado a decisiones en niveles subordinados que lo apoyan y que terminan convirtiéndose en una cadena de comportamiento en toda la organización.

Las decisiones tomadas por los gerentes afectan todo lo que acontece en la institución y las decisiones que toman los gerentes, lo hacen como individuos, pero no como parte de la organización especificada. Esto a su vez afecta la cultura general de la institución y el comportamiento organizacional.

La gerencia normalmente toma las decisiones personales de una organización. Por lo tanto, un gerente toma estas

decisiones exclusivamente como un individuo y no como una organización. Las decisiones que toman los administradores pueden afectar a la organización a veces directa o indirectamente. (Suarez J. 2013)

A la hora de tomar decisiones, se debe dejar las emociones fuera del proceso. Estas emociones incluyen el miedo, la ira, el odio, los apegos y la necesidad de complacer a todos. Los gerentes, que dejan que sus emociones guíen su toma de decisiones, a menudo toman malas decisiones que pueden dañar a su equipo a largo plazo. Hay algunas razones clave por las que los directivos tienen que evitar las emociones cuando toman decisiones:

Primero, las emociones pueden nublar nuestro juicio y conducir a malas decisiones.

En segundo lugar, las emociones pueden hacer que actuemos impulsivamente, lo que nos lleva a tomar malas decisiones.

Finalmente, cuando permitimos que nuestras emociones dicten nuestras decisiones, podemos alienar a los demás y dañar las relaciones.

Mientras se trabaja como gerente, habrá momentos en los que se tendrá que tomar una decisión y no se estará seguro de cuál es la respuesta correcta. Puede deberse a información insuficiente sobre algo, los gerentes aquí deben sentirse cómodos tomando la decisión equivocada a veces. Deben comprender que no todas las decisiones que tomen serán las correctas o las mejores. Por lo tanto, los gerentes deben sentirse cómodos asumiendo riesgos y tomando decisiones que no siempre son correctas. Mientras puedan aprender de sus errores, pueden crecer como profesionales.

Supongamos que se hace una elección colectivamente con el objetivo de la organización en mente. En ese caso, se refiere al objetivo corporativo.

Supongamos que el gerente decide su capacidad (que afecta su vida). En ese caso, se refiere a la meta personal.

Estas decisiones tendrían un impacto en el rendimiento general de la institución. Por ejemplo, supongamos que un empleado decide dejar la empresa puede afectar a la empresa. La autoridad personal para tomar decisiones no se puede transferir y depende únicamente del individuo.

2.2.1.4.2. Decisiones individuales y grupales

Cuando una sola persona toma una decisión, lo llamas una decisión individual. Las personas suelen hacer juicios de rutina dentro del marco de políticas de la organización.

Un comité permanente está formado por un grupo de personas que toman decisiones grupales. En general, las decisiones de gestión importantes se delegan en este grupo. El objetivo principal de una decisión grupal es involucrar a tantas personas como sea posible en el proceso para tomar decisiones.

Las decisiones individuales la toma esta o aquella persona dentro de alguna organización. La mayoría de las veces, estos conllevan problemas normales que una organización puede encontrar en el curso de las operaciones normales. Los lugares más habituales para las decisiones individuales son las pequeñas organizaciones autocráticas. Grupo formado por un grupo de personas que tienen un propósito. Tomar decisiones como grupo alienta a todos los miembros a participar. (Suarez J. 2013)

La sabiduría recibida es que tomar decisiones grupales es generalmente mejor que la que se realiza en forma individual. El pensamiento detrás de esto es que el grupo tiene más aportes, más información y más perspectivas para aprovechar y, por lo tanto, debe tomar mejores decisiones. Sin embargo, esto no siempre es cierto.

Las personas a menudo se comportan de manera diferente en los grupos, debido a cómo son percibidas (o desean ser percibidas) por el grupo y cómo perciben su papel dentro del grupo. Estos comportamientos tienden a ser particularmente importantes en

la toma de decisiones en grupo. Esto suena relativamente menor, pero en realidad afecta casi todos los aspectos de cómo funciona un grupo, desde cómo se organizan sus reuniones hasta el comportamiento durante y fuera de las reuniones.

Hay, por lo tanto, una serie de dificultades asociados con tomar decisiones grupales. Sin embargo, también hay acciones que puede tomar para abordarlas y, consiguientemente, optimizar la calidad decisoria de grupo.

Un marco para la toma de decisiones. Al obligar al grupo a participar en un proceso como este, puede evitar cualquier atajo que pueda resultar en que se consideren menos opciones o puntos de vista.

Los líderes de equipo y los responsables de formar grupos también pueden ayudar estableciendo grupos diversos, con un buen equilibrio de género y personas de diferentes orígenes. Esto puede dificultar que el grupo trabaje en conjunto inicialmente, pero dará como resultado mejores decisiones.

También puede tomar medidas para aumentar el conocimiento de las diferentes opiniones y opciones. Por ejemplo, puede ser útil distribuir documentos antes de las reuniones que establezcan todas las opciones y puntos de vista, de manera equilibrada, con las ventajas y desventajas de cada uno. Esto puede significar solicitar opiniones a los miembros del grupo con anticipación.

Puede resultarle útil leer nuestras páginas sobre el papel del presidente y el papel del secretario en las reuniones.

También puede ser útil para aumentar la responsabilidad personal de los integrantes del grupo. Los que lideran los grupos también pueden considerar traer expertos externos que no tengan incentivos para conformarse, especialmente para tareas particulares. Sin embargo, vale la pena ser consciente de que, si les paga, les da un incentivo para prolongar el compromiso, y si no les paga, es posible que no den prioridad a su grupo.

Se pueden emplear diversas técnicas en la que se encuentra la lluvia de ideas para sacar más ideas a la luz antes de que se critiquen. Esto puede ser útil para evitar el problema de la 'primera opinión', porque todas las ideas se consideran igualmente válidas en la parte primera de la lluvia de ideas.

La llamada técnica Delphi también está diseñada para evitar que nadie exprese sus opiniones 'primero'. Se buscan las opiniones de los miembros del grupo sobre una propuesta y luego se agrupan de forma anónima en un informe resumido que cada miembro del grupo revisa individualmente. Luego brindan puntos de vista sobre el resultado de la primera ronda, y estos se resumen y circulan nuevamente. El objetivo es llegar a un consenso sin reunión, y todas las opiniones se expresan de forma anónima.

2.2.1.4.3. Decisiones rutinarias y estratégicas

Las decisiones de rutina se toman continuamente siguiendo algunas reglas, medidas y políticas bien conocidas. Las personas no tienen que recopilar datos nuevos y, por lo tanto, pueden tomarse sin debates ni negociaciones. Por otro lado, las decisiones estratégicas son aquellas decisiones clave que pueden afectar el funcionamiento de una organización. (Suarez J. 2013)

Debido a este hecho, normalmente los realizan figuras gerenciales clave dentro de una organización. Ayudan a elaborar el plan deseado y, por lo tanto, necesitan una recopilación de datos exhaustiva y un análisis de las opciones probables en la organización. La introducción de un nuevo programa o sistema puede considerarse una estrategia.

Las decisiones operativas son sólo un subproducto de las operaciones habituales de la organización. Estas decisiones no necesitan mucho tiempo para tomarse y toman menos tiempo que otras decisiones.

Los subordinados tienen muchas responsabilidades. La decisión fundamental es construir o no armonía en una empresa y si la gestión es adecuada o no.

Todas las preocupaciones y dificultades actuales se consideran en las decisiones estratégicas. El propósito primordial es optimizar las condiciones de trabajo, los equipos y el uso eficiente de los equipos existentes, entre otros.

Todos estos se incluyen en esta categoría. La alta dirección suele tomar decisiones estratégicas.

2.2.1.4.4. Decisiones programáticas y no programáticas

Las decisiones programadas abordan problemas bastante rutinarios y recurrentes. Estas decisiones tienen fuerza a corto plazo. Una persona que está a punto de tomar una decisión debe examinar el contexto desde el punto de vista analítico y luego tomar o sugerir la salida adecuada o una solución a este o aquel problema.

Las decisiones no programadas tienen lugar cuando la situación es difícil de resolver y cuando es difícil encontrar una solución adecuada.

La naturaleza de las decisiones programadas es que son rutinarias y recurrentes. Estas decisiones abordan problemas que a menudo surgen en una empresa. Tales como los comportamientos de compras de los consumidores, la aprobación de varias licencias de empleados, decisiones de compra e incrementos salariales (Suarez J. 2013)

Las decisiones no programadas son inusuales e inusuales. Son instancias en las que no se establecen pautas ni manejos rutinarios.

Por ejemplo, podemos considerar problemas originados por una pérdida de participación de mercado o una mayor rivalidad en el entorno corporativo. Esta categoría no programada engloba la gran mayoría de las decisiones gerenciales.

2.2.1.4.5. Políticas y decisiones creativas

Las decisiones políticas son esenciales y son ejercidas por los altos directivos. El personal que se ocupan de la implicación de políticas se utiliza para tomar las decisiones operativas.

Las opciones de política pertenecen a los numerosos asuntos de política de la organización. La alta dirección toma estas decisiones que se convierten en una opción táctica.

Las decisiones operativas son todas las decisiones del día a día que debe tomar para garantizar el funcionamiento y la operación adecuada de la institución.

Los directivos de nivel medio o inferior pueden tomarlos. Calcular los bonos otorgados a cada individuo, por ejemplo, es una decisión operativa. Lo llevan a cabo los gerentes de nivel medio o inferior.

2.2.1.5. Etapas de toma de decisiones (fases)

Hay cuatro etapas que se participa en tomar decisiones de todo el grupo. Estas etapas son importantes cuando comience el proceso de tomar decisiones (Annon, 2008). Incluyen:

- ✓ De orientación
- ✓ De conflicto
- ✓ De emergencia
- ✓ De refuerzo
- ✓ De orientación

La etapa de orientaciones es la primera etapa en dicho proceso. Los individuos socializan y discuten problemas. La etapa de conflicto generalmente ocurre después de que los miembros se acostumbran entre sí.

Aquí, tienden a estar en desacuerdo con los pensamientos e ideas de los demás y, como resultado, surgen muchos argumentos. En la etapa de emergencia, las personas intentan defenderse y defender sus derechos y las decisiones que han tomado. Llegan a una conclusión y toman una decisión como grupo.

Los gerentes toman decisiones diariamente las cuales afectaran a su equipo y a su organización. Antes de que cualquier gerente tome una decisión, primero deben definir sus objetivos. Debe examinar si la decisión es la correcta y cómo puede obtener el compromiso de su personal para implementar la decisión que ha tomado (Noe, 2008).

2.2.1.6. Dimensión 1: Proceso Decisional

En cualquier organización, los administradores, como los gerentes, tienen que tomar decisiones que ayuden a resolver problemas en una organización. Es un proceso continuo en el funcionamiento y la gestión de una organización. Como se indicó anteriormente, el proceso de tomar decisiones es un aspecto crítico de una organización.

Tiene que hacerse utilizando la información apropiada, con la estrategia adecuada y en el momento exacto. Esto asegurará que la institución opere de forma segura y eficientemente.

Según Ray (2009), William & Stephen GM, (2010) y Monahan (2000), el proceso de tomar decisiones implica estos procesos:

2.2.1.6.1. Definición del problema.

El gerente identifica el problema real que debe definirse con precisión para tener una toma de decisiones efectiva. El gerente puede identificar el problema por separado de sus indicadores.

2.2.1.6.2. Identificación de los factores limitantes.

Luego trabaja para exponer los factores que causan los indicadores al problema. Estos indicadores pueden incluir; bajos beneficios, alto costo de producción, alta rotación de empleados, alta tasa de absentismo, baja moral y disminución de las ventas.

Los gerentes deben tener buenos recursos como tiempo, suministros, equipos, personal e información. Aunque los recursos pueden no estar disponibles o actualizados, los gerentes deben

esforzarse por buscar las cosas que pueden conducir a una baja productividad.

2.2.1.6.3. Desarrollo de posibles alternativas.

Deben tomar la mejor decisión posible con los recursos disponibles. Los gerentes deben pensar y encontrar varias soluciones alternativas a un determinado problema antes de tomar una decisión. Es bueno hacer una lluvia de ideas de los otros integrantes porque las ideas de una persona, sin importar cuán escandalosas, pueden generar ideas de los demás en el grupo. (Suarez J. 2013)

2.2.1.6.4. Análisis de las alternativas.

Los gerentes deben analizar las diversas alternativas que tienen a disposición. Esto es esencial, ya que pueden determinar las ventajas y la importancia de cada información o estrategia que se presenta. Los gerentes también deben considerar las desventajas y ventajas de las opciones antes de llegar a la decisión final.

Esto se puede hacer determinando las desventajas y ventajas de cada opción, realizando un estudio de costo-beneficio para cada alternativa, sopesando cada factor importante en la decisión. Las alternativas deben evaluarse en términos de factibilidad, efectividad y las consecuencias para la organización. El gerente tiene que predecir las consecuencias de la alternativa a la organización.

2.2.1.6.5. Selección de la mejor alternativa.

Después de analizar todas las alternativas, el gerente debe decidir cuál es la mejor que tiene más ventajas que desventajas. El gerente ahora debe encontrar la alternativa más factible y efectiva.

El gerente tiene que hacer una sabia elección. Los gerentes deben hacer que los empleados o los subordinados conozcan sus roles elaborando políticas, reglas e instrucciones que

les permita alcanzar la solución a los conflictos (Charles y Benjamín).

El gerente tiene que encontrar información para evaluar la efectividad de una decisión. Si el plan no se ha llevado a cabo, debe averiguar qué salió mal. Esto ayuda a los gerentes a notar cualquier acción tomada al tomar la decisión. Los gerentes deben hacer un estudio perspicaz de la elección. (Suarez J. 2013)

2.2.1.7. Dimensión 2: Condición Decisional

Los directivos antes de la toma de decisiones, deberán tener en consideración:

- a) **Certeza.**- Condición teórica en la que la toma de decisiones es sin riesgo, porque el tomador de decisiones tiene toda la información sobre el resultado exacto de la decisión, antes de tomar la decisión. La certeza es el conocimiento perfecto que tiene total seguridad contra el error, o el estado mental de ser sin duda. Definido objetivamente, la certeza es la continuidad y validez total de toda investigación fundamental, con el más alto grado de precisión.
- b) **Riesgo.**- El riesgo puede ser un evento negativo, que resulta en una pérdida, o un evento positivo; es decir, una oportunidad que mejora el estado actual. Un ejemplo de riesgo / oportunidad es el ingreso de un servicio o producto nuevo.
La gestión de riesgos se centra en aquellos riesgos que tienen un impacto significativo en los objetivos, es probable que ocurran y puedan gestionarse.
Existen diferentes tipos de riesgos que una empresa puede enfrentar y debe superar.
- c) **Incertidumbre.**- La incertidumbre será un factor importante en muchas decisiones, generalmente tiene como objetivo realizar un estudio más minucioso de la incertidumbre no es necesariamente reducirla, sino comprenderla mejor y sus implicaciones para la

decisión. Hay muchos métodos analíticos para tratar la incertidumbre (por ejemplo, análisis de escenarios, análisis de sensibilidad, simulación de mercado, etc.); la elección depende de los detalles técnicos del problema. Sin embargo, algunas pautas generales para lidiar con la incertidumbre en el proceso de decisión incluyen:

- ✓ Documente las incertidumbres e identifique aquellas que tienen más probabilidades de tener un impacto en la decisión. Habrá muchas incertidumbres, solo unas pocas importarán.
- ✓ Caracterice estas incertidumbres de la manera más explícita e inequívoca posible. Esto podría tomar la forma de asignar probabilidades a hipótesis en competencia o desarrollar distribuciones de probabilidad para parámetros inciertos.
- ✓ Estimar las consecuencias de las alternativas de manejo de manera probabilística o bajo escenarios alternativos. Si los resultados son insensibles, la incertidumbre no es importante en el contexto de la decisión o los criterios de evaluación deben redefinirse para reflejar el impacto de la incertidumbre en la decisión.
- ✓ Cuando diferentes alternativas de manejo tienen diferentes distribuciones de resultados, siendo algunas alternativas más riesgosas que otras, asegúrese de que la presentación de las consecuencias capture las compensaciones del riesgo. Utilice representaciones gráficas, como perfiles de riesgo, para respaldar la tabla de consecuencias cuando sea necesario.
- ✓ Informar el nivel de acuerdo y desacuerdo entre los expertos; esta es información importante para los tomadores de decisiones.
- ✓ Proporcione un contexto para comprender la relevancia y el significado de la incertidumbre. Por ejemplo, ¿los resultados se acercan a un estándar legal o reconocido? ¿Están los resultados cerca de un umbral de impacto severo o cerca de una parte pronunciada de una curva de costos? En general,

¿cuáles son las consecuencias de equivocarse y existen alternativas más robustas que otras?

- ✓ Donde sea relevante, identifique opciones para reducir la incertidumbre para ayudar a tomar decisiones futuras (por ejemplo, investigación potencial, monitoreo, iniciativas de manejo). Asegúrese de que, de hecho, haya alguna decisión futura que respalde esta reducción de la incertidumbre.

d) Adaptiva.- Es un proceso de tomar decisiones utilizando tanto el aprendizaje de ciclo único como el de ciclo doble y, cuando es necesario, el desaprendizaje cultural, con el fin de establecer las limitaciones y la libertad necesarias para fomentar el aprendizaje y permitir la creación de conocimiento. (Suarez J. 2013)

El marco adaptativo para el tomador de decisiones es un ejemplo del enfoque de procesamiento de información para tomar decisiones. Se ocupa de cómo los individuos eligen entre diferentes cursos de acción, en particular, en situaciones de elección en las que ninguna alternativa (u opción) única es la mejor en todos los atributos (o cualidades, características).

e) Racionalidad.- Cuando hablamos de racionalidad, lo usamos para significar sensato o razonable, el razonamiento debe ser bueno para producir creencias racionales de manera confiable.

La palabra "racional" en este contexto no significa cuerdo o lúcido como lo hace en el sentido coloquial. El modelo racional de tomar decisiones asume que las personas tomarán decisiones en donde se maximizan los beneficios y disminuyan los costos.

La toma de decisiones racional es definida no solo por la adherencia a un proceso cuidadoso, sino también por una manera lógica y basada en datos de seguir los pasos de ese proceso. ... En una empresa, la decisión final suele ser de un ejecutivo, que toma el análisis como guía, pero toma su propia decisión.

2.2.1.8. Dimensión 3: Acciones Decisor

a) **Habilidades.**- Las habilidades para tomar decisiones demuestran su habilidad para elegir entre dos o más alternativas. Puede tomar decisiones una vez que procese toda la información disponible para usted y hable con los puntos de contacto adecuados involucrados en una determinada situación.

Si eres bueno para tomar decisiones, entonces también eres bueno en una serie de otras habilidades necesarias para llegar a una elección lógica. Razonar, procesar información, usar la intuición, hacer preguntas, analizar resultados potenciales y más son necesarios para tomar una buena decisión.

Los buenos tomadores de decisiones involucran a otros cuando es apropiado y usan el conocimiento, los datos y las opiniones para dar forma a sus decisiones finales. Saben por qué eligieron una opción en particular sobre otra. Confían en sus decisiones y rara vez dudan después de llegar a conclusiones. Cualquiera puede ser un buen tomador de decisiones.

Es una habilidad fundamental que todo empleado deberá utilizar en algún momento de su carrera.

Para demostrar que es bueno en la toma de decisiones, deberá tomar la mejor decisión posible en el menor tiempo posible, además de poder mostrar razones que respalden sus decisiones. Generalmente, cuanto más alto es el rol, más difíciles se vuelven estas decisiones. (Suarez J. 2013)

Muchos empleados se ven obligados a tomar decisiones complejas de forma rutinaria como parte de la descripción de su trabajo; a veces, estas decisiones deben tomarse bajo una intensa presión.

Por lo tanto, los empleadores deben saber que las personas que contratan pueden tomar la iniciativa cuando sea necesario y tomar buenas decisiones en situaciones importantes.

En ciertos puestos (por ejemplo, gerencia), constituye un aspecto fundamental del rol. En consecuencia, los empleadores deben

medir la capacidad de un individuo para tomar decisiones informadas.

Las pruebas de habilidades y las actividades a través de una entrevista o un centro de evaluación son una excelente manera de lograrlo. Por supuesto, la toma de decisiones no se limita a un rol gerencial; se relaciona con casi todos los trabajos en todos los niveles. Las buenas decisiones son un elemento crucial del día a día de los negocios. (Muguerza 2015).

Tomar decisiones complejas, bajo presión, es una habilidad clave en muchos trabajos.

- b) Roles.-** Mintzberg sostiene que tomar decisiones es la acción más decisiva de cualquier actividad gerencial. Identifica cuatro roles que se basan en diferentes tipos de decisiones; a saber, empresario, manipulador de disturbios, asignador de recursos y negociador.
- c) Experiencia.-** Las experiencias pasadas pueden afectar la toma de decisiones futuras. Juliusson, Karlsson y Garling (2005) indicaron que las decisiones pasadas influyen en las decisiones que las personas tomen en el futuro.

2.2.1.9. Responsabilidades del tomador de decisiones estratégicas

El tomador de decisiones estratégicas debe tener una visión amplia y detallada del mercado en el que opera la organización, identificar las tendencias y las oportunidades, analizar las fortalezas y debilidades de la empresa, y diseñar una estrategia coherente y efectiva para alcanzar los objetivos a largo plazo. Además, debe ser capaz de liderar y motivar al equipo para la ejecución de la estrategia, tomar decisiones difíciles y arriesgadas, y tener la capacidad de adaptarse a los cambios en el entorno empresarial. Todo esto requiere habilidades de liderazgo, comunicación, análisis, creatividad y pensamiento estratégico.

El tomador de decisiones estratégicas debe ser capaz de anticipar y adaptarse a los cambios en el mercado y en la competencia, tomar decisiones informadas y basadas en datos, y tener la capacidad de trabajar en equipo y liderar a través de la influencia y la motivación. También debe ser capaz de comunicar y articular su visión y estrategia de manera efectiva a todos los niveles de la organización y a los stakeholders externos. La toma de decisiones estratégicas es fundamental para el éxito y la supervivencia a largo plazo de cualquier organización.

Si un tomador de decisiones estratégicas no cumple con sus responsabilidades, el análisis de datos, la toma de decisiones bien informadas, con una comunicación efectiva, puede llevar a una gestión deficiente en general. Además, si un tomador de decisiones estratégicas toma decisiones equivocadas o no considera adecuadamente las consecuencias de sus decisiones, puede tener efectos negativos en la organización a largo plazo, incluida la disminución de la rentabilidad y, en casos extremos, la desaparición de la organización. Por lo tanto, es esencial que los tomadores de decisiones estratégicas entiendan su papel y responsabilidades, y trabajen de manera proactiva y colaborativa para el éxito a largo plazo de la institución.

2.2.1.9.1. Pronóstico de resultados

Los tomadores de decisiones estratégicas también deben considerar los potenciales contextos futuros, incluidos los cambios en el mercado, la tecnología y otras fuerzas externas. Realizar un análisis de escenarios puede ayudar a reconocer las oportunidades y amenazas potenciales y permitir que los tomadores de decisiones estratégicas ajusten su enfoque para adaptarse a los cambios futuros. Algunas técnicas comunes para el análisis de escenarios incluyen análisis de tendencias, análisis de impacto cruzado, análisis de cadena de eventos y análisis de sensibilidad. Los tomadores de decisiones estratégicas deben ser flexibles y estar

preparados para ajustar sus decisiones y planes según los cambios en el ambiente empresarial y en la situación de la organización.

2.2.1.9.2. Alterando la Estructura

La capacidad de los tomadores de decisiones estratégicas para alterar la estructura de la institución es fundamental para adecuarse a las variaciones del mercado y en el entorno empresarial. Estas decisiones pueden tener un impacto significativo en el éxito a largo plazo de la institución. Es trascendental que los toman decisiones estratégicas evalúen cuidadosamente las implicaciones de cualquier cambio estructural antes de tomar una decisión final. Además, deben comunicar claramente los motivos detrás de cualquier cambio y trabajar con los miembros de la organización para asegurar que la transición sea lo más dócil permitido.

2.2.1.9.3. Comunicar direcciones

La comunicación clara y efectiva por parte de los tomadores de decisiones estratégicas es fundamental para garantizar que todos los miembros de la institución comprendan los objetivos y la dirección de la entidad. Además, la comunicación constante puede ayudar a crear una cultura de transparencia y colaboración en la organización. (Muguerza 2015).

2.2.1.9.4. Cultivar la cultura

La cultura organizacional puede tener un gran impacto en la manera en que el personal aprecian sus roles y responsabilidades en la organización, así como en su comportamiento y decisiones. Los líderes de la organización tienen la responsabilidad de establecer los valores y normas que conforman la cultura organizacional, y también de modelar estos valores y normas a través de sus propias acciones y decisiones. Al crear una cultura que fomente el comportamiento ético y responsable, las organizaciones pueden mejorar su reputación,

construir relaciones más fuertes con sus clientes y la comunidad, y establecer un contexto de trabajo más efectivo y productivo para sus empleados.

2.3. Definición de Términos

1. Alternativas de Solución

Si bien hay varias formas de ver una situación problemática y, por lo tanto, definir un problema de manera diferente, también hay diferentes formas de resolver un problema una vez que se define. Algunas de las soluciones pueden ser mejores que otras. Si tenemos la opción de no requerir hacer un juicio rápido, debemos esperar hasta que hayamos encontrado varias soluciones plausibles y luego decidir cuál sería la mejor. El adjetivo alternativo se usa cuando hay varias opciones diferentes, una de las cuales es más importante que las otras; las otras opciones se llaman entonces "alternativas". (Muguerza 2015).

Las soluciones alternativas pueden tomar varias formas diferentes que pueden clasificarse simplemente según su nivel de complejidad. Este nivel de complejidad depende de la medida en que el diseño propuesto se desvíe de las soluciones aceptables o los métodos de verificación.

2. Ambiente de Certeza

Tal tipo de ambiente es muy seguro y cierto por su naturaleza. Esto significa que toda la información se encuentra dispuesta y al alcance de la mano. Dichos datos también son fáciles de obtener y no son muy costosos de recopilar. Así, el gerente tiene toda la información que puede necesitar para tomar una decisión informada y bien pensada. (Ramírez J. 2017)

3. Ambiente de Riesgo

El medio ambiente está cambiando más rápido que nunca en muchos sentidos. Las tecnologías se inventan y luego se reemplazan antes de que las organizaciones puedan adoptarlas,

los clientes a menudo esperan una gratificación instantánea y cada día parece presentar una nueva amenaza comercial. Este entorno turbulento plantea un reto difícil para los profesionales del riesgo. La interrupción del negocio ahora es común, impredecible y costosa. (Romero L. 2014)

4. Ambiente de Incertidumbre

Es reconocida como un elemento fundamental de la gestión estratégica y el emprendimiento. Es un concepto clave en varias teorías, como la de contingencia, del proceso de información, las teorías de la toma de decisiones y del espíritu empresarial. (Atao E. 2016)

La incertidumbre ambiental es un predictor de los comportamientos de los tomadores de decisiones y de los comportamientos y estructuras organizacionales y también un moderador de la relación entre los comportamientos y estructuras organizacionales y el desempeño organizacional. Un punto de vista ampliamente aceptado sostiene que la incertidumbre ambiental es el ingrediente clave que influye en la estructura organizacional: cuanto mayor sea la incertidumbre resultante de los factores tecnológicos y ambientales, más se compensará la organización apartándose de la estructura burocrática hacia un modo de funcionamiento descentralizado.

5. Capacidad

El trabajo que se puede realizar durante un período de tiempo específico. Se puede calcular a nivel de centro de trabajo, área de trabajo o planta. (Ramírez J. 2017)

6. Compromiso

El compromiso es la dedicación a una organización, causa o creencia en particular, y la voluntad de participar, las personas que están comprometidas con una organización o esfuerzo realmente creen que es importante y se presentan, la siguen y se apegan a ella. Cuantas más personas estén comprometidas con

su organización, mayor será el impulso que pueda generar para hacer el trabajo. (Muguerza 2015).

7. Comunicación interpersonal

Tomar decisiones requiere la competencia de articular ideas de manera clara y persuasiva. Excelentes destrezas para comunicar son transcendentales para un líder. La parte de comunicación interpersonal de este conjunto de habilidades enfatiza la tonalidad de la voz, la expresión corporal, las locuciones faciales y los gestos con las manos, además de las palabras que usa. Recuerde que cuando habla con su equipo, su audiencia puede inferir el significado de una variedad de señales verbales y no verbales. (Reyes Y. 2016)

8. Creatividad

La creatividad aprovecha nuestro pensamiento lógico y emocional para generar una solución única. Necesitamos tener empleados de confianza dentro de la organización para intercambiar ideas para encontrar soluciones a corto y largo plazo. Siempre podemos usar nuestra propia creatividad para enmarcar las conversaciones que tenemos con los empleados durante las reuniones y la cantidad de tiempo asignado para certificar que se oiga la voz de todos. Por lo tanto, podemos tener sesiones de lluvia de ideas semanales para maximizar la creatividad de los empleados para obtener aportes notables. (Atao E. 2016)

9. Definición del Problema

Por lo general, se establece una definición del problema al final del análisis del problema fase. Un problema siempre tiene que ver con insatisfacción por una determinada situación. Como la satisfacción es un concepto relativo, los problemas son también de carácter relativo. Se definen desde la perspectiva de un propietario del problema. El dueño del problema podría prever problemas si no se hace nada, pero usted decide hacer algo para prevenirlos. (Muguerza 2015).

10. Diagnóstico de la Situación

Comprender la situación actual y el entorno para el cambio y la innovación es quizás el más importante de los cinco pasos en el proceso de mejora de la innovación. Sabes que tienes un problema de innovación sí; hay pocas buenas ideas nuevas que surjan de la organización, si las ideas, una vez identificadas, se estancan o desaparecen de la acumulación de ideas potenciales, o cuando la implementación es ineficiente y los fracasos superan en número a los éxitos. Al saber más sobre las actitudes de las personas hacia el cambio, la alta dirección puede estar mejor preparada para tomar las decisiones adecuadas. (Reyes Y. 2016)

Comprender las opiniones del personal sobre cuestiones de políticas y prácticas de gestión es clave para decidir por qué, dónde y cómo realizar mejoras. ¿Las políticas y prácticas de gestión actuales fomentan la innovación? ¿Existe la sensación de que las buenas ideas abundan dentro de la organización, pero nunca surgen? ¿Hay algún problema en llevar las buenas ideas a la comercialización? ¿La organización entra y sale de la innovación, pero parece incapaz de sostener la innovación?

11. Empatía

La empatía se refiere a nuestra competencia para pensar y participar los sentimientos de los demás. Cuando esté empático, se ponen en los zapatos de ese individuo, hacer un esfuerzo para observar el mundo con otra perspectiva, y sentir las emociones que se sienten. (Atao E. 2016)

Los investigadores suelen diferenciar entre “empatía afectiva” (las emociones que sentimos cuando identificarse con otras personas 'emociones) y "empatía cognitiva" (nuestra capacidad mental para comprender las perspectivas y emociones de otras personas). Algunos sugieren que la empatía cognitiva puede ser más beneficiosa para nuestro bienestar dado que realmente no queremos andar absorbiendo las emociones negativas de otras personas todo el tiempo.

12. Eficiencia

En general, decimos que algo es eficiente cuando maximiza los resultados con las entradas dadas. En otras palabras, es la capacidad de hacer algo bien y sin desperdiciar. A menudo tratamos de medir los niveles de eficiencia, como la eficiencia de una empresa en la producción de un producto. (Suarez J. 2013)

13. Experiencia

Es conocimiento o habilidad en un trabajo o actividad en particular, que ha adquirido porque ha realizado ese trabajo o actividad durante mucho tiempo. Conjunto de eventos y/o actividades a partir de los cuales un individuo o grupo puede obtener conocimientos, opiniones y habilidades. Todas las experiencias de la vida provienen de diferentes direcciones, sentimientos, comprensión, capacidad de amar y realizar una gran variedad de actividades.

La experiencia laboral es cuando obtienes sabiduría práctica con un empleador aprendiendo sobre un rol, organización o trayectoria profesional en particular.

14. Escucha activa

Prestar mucha atención y recordar lo que dice la otra persona cuando se comunica es una habilidad que todo gerente debe tener. Como resultado, podrá identificar y anticipar mejor los requisitos, dificultades e expectativas de cada integrante. Además, facilita la creación de relaciones y la creación de una impresión agradable. (Bastidas, J. 2013)

15. El establecimiento de metas

Unificar a su equipo en torno a un objetivo común y fomentar la cooperación es uno de los retos más complicados y dificultosos de los líderes. Los equipos funcionan mejor cuando tienen objetivos claros y cuantificables; cuando tienen éxito, se acercan debido a un logro común. (Reyes Y. 2016)

16. Gestión del tiempo

Las decisiones siempre deben tomarse rápidamente, por lo tanto, debemos indicar la cantidad de tiempo que tenemos para tomar nuestra decisión. Tenemos que trabajar dentro de los límites de nuestra situación, pero la gestión del tiempo nos permite estructurarnos para que podamos tomar una decisión. En caso de que necesitemos decidir al final de una semana o un día, podemos dedicar el tiempo a cada fase del proceso para tomar decisiones, incluidas las posibles acciones y las soluciones que se proponen tomar. (Romero L. 2014)

17. Habilidades de Comunicación

Son cruciales para casi todos. En todos los niveles de una organización, a menudo se le juzgará por su capacidad para comunicarse, tanto oralmente como por escrito. Ya sea que esté hablando informalmente o haciendo una presentación formal, debe expresarse de manera clara y concisa. Hablar muy alto, divagar y usar una gramática deficiente reduce su capacidad de influir en los demás, al igual que la mala comunicación escrita. Los documentos confusos y plagados de errores (incluidos los correos electrónicos) no le hacen ningún bien a su mensaje y le darán una mala imagen (Davis, et. al., 2018).

18. Habilidades de Delegación

Considerando que los gerentes son responsables de impulsar al equipo a lograr los objetivos comerciales, es transcendental que posean una idea despejada de las habilidades, fortalezas y debilidades de la fuerza laboral a su cargo. Deben delegar el trabajo después de considerar estos factores sobre los miembros del equipo. Los profesionales en una posición gerencial también deben estar preparados para reasignar la tarea, en caso de que la delegación inicial no funcione según lo planeado. Al hacerlo, deben tener en cuenta los puntos que se perdieron inicialmente y

solucionarlos. La delegación efectiva asegura que las tareas se completen rápida y fácilmente. (Bastidas, J. 2013)

19. Habilidades Motivadoras

Para maximizar la productividad de los empleados, es fundamental que los gerentes apliquen sus destrezas motivadoras. En un entorno empresarial global, es natural que la fuerza laboral sea diversa. Esto también indica que diferentes personas serán impulsadas por diferentes factores motivacionales. Es responsabilidad de los gerentes identificar qué motiva a los miembros de su equipo e implementar un enfoque similar. La retroalimentación constructiva actúa como un gran motivador y puede mejorar la productividad del equipo. Por otro lado, los gerentes deben asegurarse de que la retroalimentación no afecte negativamente a los empleados.

20. Habilidades de Manejo del Tiempo

Los gerentes enfrentan múltiples demandas de su tiempo y sus días suelen estar llenos de interrupciones. Irónicamente, algunas tecnologías que se suponía que iban a ahorrar tiempo, en realidad han aumentado las cargas de trabajo. A menos que desarrolle ciertas habilidades de administración del tiempo, corre el riesgo de llegar al final del día sintiendo que ha trabajado mucho, pero logrado poco. (Romero L. 2014)

21. Habilidades organizativas

Si se trabaja como gerente, las posibilidades de sumergirse en una variedad de funciones con una gran cantidad de tareas son altas. Para garantizar que cada tarea se realice con éxito y dentro del plazo establecido, es importante tener buenas habilidades de organización. Como gerente, debe asegurarse de que las operaciones productivas se produzcan según las pautas establecidas. Además, también requerirá que identifique y establezca objetivos alcanzables, desarrolle estrategias

comerciales, delegue tareas y guíe a los integrantes para conseguir los objetivos determinados. (Bastidas, J. 2013)

22. Habilidades para la toma de decisiones

Se espera que cada gerente tome decisiones, ya sea solo o como parte de un equipo. Basándose en sus destrezas en tomar decisiones es a menudo un procedimiento en el que se tiene que definir un problema, analizar posibles soluciones y seleccionar el mejor resultado. (Suarez J. 2013)

23. Intuición

La intuición no es más que decidir y confiar en nuestros instintos. Los instintos provienen de las experiencias que hemos presenciado en el pasado y los valores fundamentales que nos impulsan todos los días. Esta suma de experiencias y las lecciones que hemos aprendido de los instintos influyen en nuestra toma de decisiones. Siempre necesitamos asociar nuestros instintos con las acciones potenciales que podemos tomar para ver si la decisión es lógica y procesable. (Romero L. 2014)

24. Inteligencia emocional.

La inteligencia emocional nos hace ser críticamente conscientes de nuestras emociones y podemos expresarlas de una manera que anime a la acción. Nuestras emociones siempre deben sentar las bases de nuestra inspiración respecto a una causa o misión específica que nos motive. La forma en que analizamos los datos sobre el tema siempre dictará qué tan bien informados estamos al tomar nuestra decisión final. (Romero L. 2014)

25. Liderazgo

Se define como el acto de organizar varios empleados dentro de la organización y un buen liderazgo que pueda establecer un consenso sobre una determinada decisión. En ese caso, el liderazgo implica trabajar con las personas para evaluar el

presente y motivarlas para el logro de las metas, una vez tomada la decisión. (Bastidas, J. 2013)

Siempre debemos asegurarnos de tomarnos el tiempo para establecer una relación sólida con nuestros colaboradores para que podamos conocerlos y hacer que se encuentren cómodos conversando en forma libre a nuestro entorno. Cuanto más comprometidos y afables seamos, mayores serán las probabilidades de trabajar de manera compatible con el equipo y también tomando decisiones fructíferas que tengan una consecuencia positiva a largo plazo.

26. Resolución de problemas

La facultad de reconocer inconvenientes y resolverlos es esencial para tomar decisiones: una gran capacidad para resolver problemas ayuda a mantener la compostura bajo presión y encontrar las mejores respuestas. Como gerente, a menudo se encontrará en situaciones en las que sentirá demasiada carga. Es importante no ceder ante el estrés y dejar que afecte o agote sus habilidades para tomar decisiones. Siempre asegúrese de tomar decisiones con una mente clara y serena.

Esto requiere resistencia, comunicación constante y respuesta rápida. Se debe garantizar un ambiente de trabajo productivo resolviendo rápidamente cualquier conflicto. Es crucial tener la capacidad de sopesar el punto de vista de cada empleado, actuar de manera razonable y resolver disputas.

Los líderes emplean sus habilidades de resolución de problemas para tomar decisiones críticas para la empresa. Necesitamos tener en cuenta diferentes puntos de vista para considerar las numerosas variables y también debemos tomar una decisión reflexiva. (Bastidas, J. 2013)

También es necesario que separemos las emociones de las conversaciones que mantenemos con personas que influirán en nuestra toma de decisiones. La esencia de tener habilidades expertas para resolver problemas es que podemos tomar

decisiones de manera rápida y efectiva. Necesitamos investigar y prestar mucha atención a todos los detalles para hacer coincidir los hechos con la situación que estamos abordando.

27. Roles Decisores

Los roles decisionales implican tomar decisiones o realizar elecciones. Es significativo reconocer que ningún gerente puede ser todo para todas las personas a la vez.

28. Sentido de pertenencia

La necesidad de pertenencia es una de las necesidades primordiales del ser humano, de acuerdo a la teoría de Maslow, referida a la necesidad de sentirse parte de un grupo o comunidad. Un sentido de pertenencia fuerte puede brindar una sensación de seguridad, apoyo y aceptación, lo cual puede ser especialmente importante durante momentos de estrés, incertidumbre y dolor emocional. Además, el sentido de pertenencia puede fomentar la adquisición de habilidades sociales y emocionales, como la empatía, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos, lo cual puede mejorar la calidad de vida de las personas y fortalecer su capacidad para enfrentar desafíos y superar obstáculos. En resumen, el sentido de pertenencia es una necesidad emocional fundamental que puede tener un impacto positivo significativo en la vida de las personas.

29. Sinergia

La sinergia es un concepto muy usado en el entorno empresarial y se refiere a la colaboración y trabajo conjunto de diferentes elementos para lograr un objetivo común, obteniendo un resultado mayor al que se podría lograr individualmente. Esta colaboración puede ser entre empresas, departamentos, equipos de trabajo o individuos. La sinergia se logra cuando los participantes trabajan en armonía, aprovechando sus fortalezas y compensando sus debilidades para alcanzar un objetivo compartido de manera más eficiente y efectiva. (Romero L. 2014)

CAPÍTULO III: METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de estudio

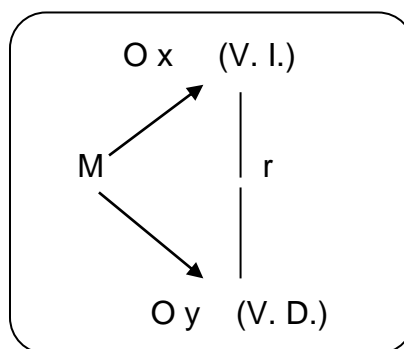
Es una investigación básica que tiene como objetivo aumentar la comprensión teórica o conceptual de un fenómeno o proceso. Por otro lado, una investigación cuantitativa se enfoca en la medición y análisis numérico de datos.

En este caso, al ser una investigación descriptiva, el objetivo es describir las características de las variables sin manipularlas. Además, al ser no experimental, no se manipulan las variables independientes para medir su efecto en las variables dependientes.

El enfoque transversal indica que los datos se recolectan en un solo momento en el tiempo y no a lo largo de un período de tiempo. Y, finalmente, el hecho de que se busque establecer una posible relación entre las variables indica que se está realizando un estudio correlacional de las Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2022.

3.2. Diseño del Estudio

Es posible que se esté haciendo referencia a un diagrama de dispersión, el cual se utiliza en estadística para analizar la posible relación entre dos variables. En el diagrama, cada punto representa una observación y la posición en el eje x indica el valor de la primera variable y la posición en el eje y indica el valor de la segunda variable. La línea que se puede trazar a través de los puntos puede indicar la dirección y fuerza de la relación entre las dos variables. La letra "r" podría referirse al coeficiente de correlación de Pearson, que se utiliza para medir la fuerza de la relación lineal entre dos variables continuas.



Denotación:

- M = Muestra de Investigación
 Ox = Variable Independiente (Habilidades Gerenciales)
 Oy = Variable Dependiente: (Toma de Decisiones)
 R = Relación entre variables

3.3. Población y Muestra

3.3.1. Población:

La población para este trabajo de investigación estará conformada por el personal administrativo, tanto funcionarios y colaboradores que laboran en las Oficinas dependientes de las Unidades Orgánicas de la Dirección General de Administración y las Unidades Orgánicas de la Oficina de Planeamiento Estratégico y Presupuesto de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, que constituían 38 colaboradores.

3.3.2. Muestra:

Considerando que la población son 38 colaboradores, y generalmente no todos se encuentran en la institución, por cuanto algunos a veces salen en comisión de servicios, o solicitan permisos personales o particulares, y en algunos casos están por salir de vacaciones, por estas circunstancias estimamos como muestra a 36 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera:

Nivel Remunerativo	Condición Laboral		Nº
	Nombrado	Contratado	
F3	2	2	4
SPA	4	3	7
SPB	1	1	2
SPE		1	1
STA	2	2	4
STB	1		1
STC	1	2	3
CAS - Directivos		4	4
CAS - Asistentes Administrativos		8	8
CAS - Especialista Administrativo		2	2
Total	11	25	36

Fuente: Unidad de Recursos Humanos

Leyenda

F3 = Funcionario 3

Director Universitario de la Oficina de Tesorería, Director Universitario de la Oficina de Contabilidad, Director Universitario de la Oficina de Presupuesto, Director Universitario de la Oficina de Racionalización y Estadística.

SPA = Servidor Profesional A

SPB = Servidor Profesional B

SPE = Servidor Profesional C

STA = Servidor Técnico A

STB = Servidor Técnico B

STC = Servidor Técnico C

CAS Directivos = Contrato Administrativo de Servicios Directivos

Director Universitario de la Oficina de Administración, Director Universitario de la Oficina Planificación y Presupuesto, Director Universitario de la Oficina de Personal, Director Universitario de la Oficina de Abastecimiento.

CAS Asistentes Administrativos = Contrato Administrativo de Servicios Asistentes Administrativos

La Muestra lo constituyen 36 colaboradores, siendo la población 38 colaboradores.

3.4. Métodos y Técnicas

Se realizó un estudio bibliográfico, el cual es una herramienta importante en la investigación, ya que permite identificar y seleccionar la información relevante y actualizada sobre el tema de interés. Este proceso implica una revisión exhaustiva de la literatura disponible, que puede incluir libros, artículos científicos, informes y otras fuentes relevantes.

Durante el proceso de selección y revisión de la bibliografía, fue importante registrar los temas de interés que se identifican, ya que esto permitirá tener una visión general del campo de estudio y ayudará a orientar el trabajo de investigación. Además, esta información puede utilizarse para definir las variables y los conceptos clave que se utilizarán en el estudio.

La revisión bibliográfica también permite conocer los aportes científicos que se han realizado sobre temas específicos, lo que puede ayudar a definir las hipótesis y las preguntas de investigación. Además, la revisión bibliográfica puede proporcionar una base teórica para el estudio, lo que puede ayudar a interpretar y discutir los resultados.

Técnicas	Instrumentos
➤ Encuesta	➤ Cuestionario

3.5. Tratamiento de Datos

El análisis cuantitativo de los datos utilizando estadísticas descriptivas, como frecuencias y recuentos, es una técnica común en la investigación. Estas técnicas permiten resumir y presentar los datos de manera clara y concisa, lo que facilita su interpretación y comprensión.

El uso de software estadístico, como SPSS, puede facilitar el análisis y procesamiento de los datos de manera más eficiente y precisa. La edición y codificación de los datos son procesos importantes que garantizan la calidad y precisión de los resultados obtenidos. La presentación de los datos en tablas completas, que muestran las respuestas de cada categoría de las variables, permite una visualización rápida y clara de los resultados, lo que facilita la interpretación y el análisis.

3.5.1. Validación y Confiabilidad del Instrumento

3.5.1.1. Validez del Instrumento

Sí, es fundamental que los métodos utilizados para recopilar los datos en una investigación sean válidos, es decir, que midan de manera precisa y fiable lo que se pretende medir. La validez de los datos es esencial para garantizar que las conclusiones y recomendaciones que se obtengan a partir de ellos sean precisas y confiables.

Existen diferentes tipos de validez que se deben considerar al diseñar una investigación, como la validez de contenido, la validez de constructo, la validez de criterio, entre otras. La validez de contenido se refiere a la medida en que los elementos de una escala o instrumento cubren adecuadamente el contenido que se pretende medir. La validez de constructo se refiere a la medida en que una escala o mide instrumento un constructo o concepto teórico de manera precisa y consistente. La validez de criterio se refiere a la medida en que los resultados obtenidos a través de una escala o instrumento se correlacionan con otros indicadores o criterios externos.

Para asegurar la validez de los datos, es importante utilizar técnicas y estrategias que hayan sido previamente validadas en la literatura científica y que hayan demostrado su utilidad y confiabilidad. Además, es necesario realizar pruebas

piloto y análisis de los datos para evaluar la calidad y confianza de los mismos.

3.5.1.2. Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad es una medida de consistencia o estabilidad en la medición de una variable a través del tiempo y/o entre diferentes observadores o instrumentos. Se refiere a la capacidad de una escala o instrumento para producir resultados consistentes y reproducibles.

La confiabilidad se mide mediante diferentes estadísticos, como el coeficiente de confiabilidad, el coeficiente alfa de Cronbach o el coeficiente de estabilidad temporal. Estos estadísticos reflejan el grado de consistencia y replicabilidad de los resultados, y se expresan en valores entre 0 y 1.

Un valor cercano a 1 indica que la escala o instrumento es altamente confiable, es decir, que produce resultados consistentes y reproducibles a lo largo del tiempo y entre diferentes observadores o instrumentos. Por el contrario, un valor cercano a 0 indica que la escala o el instrumento tiene una baja confiabilidad, lo que significa que los resultados no son consistentes o reproducibles.

Es importante tener en cuenta que la confiabilidad no garantiza la validez de una escala o instrumento. La validez se refiere a la capacidad de una escala o instrumento para medir lo que pretende medir, mientras que la confiabilidad se refiere a la consistencia de los resultados. Es necesario que una escala o instrumento sea tanto fiable como válido para que sus resultados sean útiles y fiables en la investigación.

Intervalo al que pertenece el coeficiente alfa de Cronbach	Valoración de la fiabilidad de los ítems analizados
[0 ; 0,5[Inaceptable
[0,5 ; 0,6[Pobre
[0,6 ; 0,7[Débil
[0,7 ; 0,8[Aceptable
[0,8 ; 0,9[Bueno
[0,9 ; 1]	Excelente

Tabla 1

Confiabilidad de la Variable Habilidades Gerenciales mediante Alfa de Cronbach.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Nº de elementos
,850	,919	27

Fuente: Validación obtenida con el Software SPSS

El alfa de Cronbach 0,850, muestra la fiabilidad o confiabilidad buena, para la evaluación de la primera variable Habilidades Gerenciales en la muestra estudiada.

Tabla 2

Confiabilidad de la Variable Toma de Decisiones mediante Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Nº de elementos
,795	,830	15

Fuente: Validación obtenida con el Software SPSS

El alfa de Cronbach 0,795, muestra la fiabilidad o confiabilidad buena, para la evaluación de la segunda variable Toma de Decisiones en la muestra estudiada.

Tabla 3
Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
HABILIDADES GERENCIALES	36	100,0%	0	0,0%	36	100,0%
TOMA DE DECISIONES	36	100,0%	0	0,0%	36	100,0%

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

3.6. Baremos

Se ha utilizado una escala en los instrumentos utilizados en el estudio, la cual es una herramienta que permite distinguir cómo difieren entre sí los individuos en relación a las variables de interés.

Las escalas son una herramienta importante en la investigación ya que permiten medir de manera cuantitativa las variables de interés. Existen diferentes tipos de escalas, como las escalas nominales, ordinales, de intervalo y de razón, cada una con sus propias características y usos.

El uso de una escala adecuada es esencial para obtener datos precisos y confiables en la investigación. Es importante tener en cuenta la validez y la confiabilidad de la escala utilizada, es decir, si realmente mide lo que se pretende medir y si los resultados son consistentes y reproducibles.

Tabla 4
Baremo Variable Habilidades Gerenciales

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	114 - 135	84%-100%	Del 1 al 27
Alto	92 - 113	68%-83%	Puntaje máximo: 135
Medio	70 - 91	52%-67%	Puntaje mínimo: 27
Bajo	48 - 69	36%-51%	
Muy bajo	27 - 47	20%-35%	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5
Baremo Dimensión Habilidades Conceptuales

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	35 - 40	87%-100%	Del 1 al 8
Alto	28 - 34	69%-86%	Puntaje máximo: 40
Medio	21 - 27	51%-68%	Puntaje mínimo: 8
Bajo	14 - 20	35%-50%	
Muy bajo	8 - 13	20%-34%	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6
Baremo Dimensión Habilidades Técnicas

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	39 - 45	86%-100%	Del 9 al 17
Alto	31 - 38	68%-85%	Puntaje máximo: 45
Medio	23 - 30	50%-67%	Puntaje mínimo: 9
Bajo	16 - 22	35%-49%	
Muy bajo	9 - 15	20%-34%	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7***Baremo Dimensión Habilidades Humanas***

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	42 - 50	84%-100%	Del 18 al 27
Alto	34 - 41	68%-83%	Puntaje máximo: 50
Medio	26 - 33	52%-67%	
Bajo	18 - 25	36%-51%	Puntaje mínimo: 10
Muy bajo	10 - 17	20%-35%	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8***Baremo Variable Toma de Decisiones***

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	63 - 75	84%-100%	Del 1 al 15
Alto	51 - 62	68%-83%	Puntaje máximo: 75
Medio	39 - 50	52%-67%	
Bajo	27 - 38	36%-51%	Puntaje mínimo: 15
Muy bajo	15 - 26	20%-35%	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9***Baremo Dimensión Proceso Decisional***

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	30 - 35	85%-100%	Del 1 al 7
Alto	24 - 29	68%-84%	Puntaje máximo: 35
Medio	18 - 23	50%-67%	
Bajo	12- 17	34%-49%	Puntaje mínimo: 7
Muy bajo	7 - 11	20%-33%	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10
Baremo Dimensión Condición Decisional

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	21 - 25	87%-100%	Del 8 al 12
Alto	17 - 20	70%-86%	Puntaje máximo: 25
Medio	13 - 16	54%-66%	
Bajo	9 - 12	37%-53%	Puntaje mínimo: 5
Muy bajo	5 - 8	25%-36%	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11
Baremo Dimensión Acciones Decisor

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	13 - 15	86%-100%	Del 13 al 15
Alto	10 - 12	66%-85%	Puntaje máximo: 15
Medio	7 - 9	46%-65%	
Bajo	5 - 6	33%-45%	Puntaje mínimo: 3
Muy bajo	3 - 4	20%-32%	

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se ha realizado el análisis estadístico de la aplicación de los instrumentos a la muestra seleccionada y se han obtenido resultados que se presentan en forma de tablas y figuras. En estas tablas y figuras se pueden apreciar las frecuencias y proporciones de las variables y sus dimensiones, tanto en valores absolutos como en porcentajes.

El uso de herramientas estadísticas es muy importante en la investigación, ya que permite analizar los datos de manera objetiva y obtener conclusiones más precisas. Al presentar los resultados en tablas y figuras, se facilita la visualización y comprensión de los mismos, lo que ayuda a transmitir la información de manera clara y concisa.

Es importante destacar que el análisis estadístico no solo implica la obtención de datos, sino también la interpretación de los mismos. Por lo tanto, es necesario tener en cuenta los contextos y los factores que pueden influir en los resultados para poder dar una explicación adecuada de los mismos.

Tabla 12

Estadísticos Descriptivos para la Variable Habilidades Gerenciales y sus Dimensiones

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estandar
HABILIDADES GERENCIALES	36	86,00	120,00	103,3611	8,09639
HABILIDADES CONCEPTUALES	36	20,00	37,00	30,7222	3,33476
HABILIDADES TECNICAS	36	27,00	38,00	33,9444	2,42539
HABILIDADES HUMANAS	36	31,00	46,00	38,6944	3,52801
N válido (por lista)	36				

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

La tabla 12, observamos que las Habilidades Gerenciales, está en un nivel Bueno al tener una media de 103,36 con relación a los 108 puntos estimado en un momento adecuado, representando un 76.56%, indicándonos que los colaboradores perciben adecuadas Habilidades Conceptuales, Habilidades Técnicas, Habilidades Humanas, la desviación estándar es 8,09 constituyendo una muestra adecuadamente homogénea. Los Habilidades Conceptuales, tiene la mediana de 30,72 de nivel con relación al total de 40 puntos, desviación estándar 3.33, en los Habilidades Técnicas, tiene la mediana de 33,94 de nivel con relación al total de 45 puntos, desviación estándar 2.42, en la Habilidades Humanas, tiene la mediana de 38,69 de nivel con relación al total de 50 puntos, desviación estándar 3.52, indicándonos que habitualmente hay adecuadas Habilidades Gerenciales en la UNAMAD, 2022.

Tabla 13

Estadísticos Descriptivos para la Variable Toma de Decisiones con sus Dimensiones

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estandar
TOMA DE DECISIONES	36	47,00	66,00	56,5833	5,08429
PROCESO DECISIONAL	36	18,00	32,00	26,3333	2,99523
CONDICION DECISIONAL	36	9,00	21,00	18,0278	2,32362
ACCIONES DECISOR	36	9,00	15,00	12,2222	1,22150
N válido (por lista)	36				

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

En la tabla, se observa en la variable Toma de Decisiones el nivel es Bueno considerando que lo encontramos con la media de 56,58 en relación a los 75 puntos estimado en un momento perfecto, representando el 75.44%, Indicándonos que los responsables realizan en forma apropiada el Proceso Decisional, la Condición Decisional y las Acciones Decisor, la desviación estándar es 5,08 representando en

forma adecuadamente heterogénea. En el Proceso Decisional, se observa la mediana 26,33 puntos de nivel con relación al total de 35 puntos, la desviación estándar 2.99; en la Condición Decisional, posee la mediana de 18,02 puntos de nivel con relación al total de 25 puntos, desviación estándar 2.32 y las Acciones Decisor posee la mediana de 12,22 puntos de nivel con relación al total de 15 puntos, desviación estándar 1.22, indicándonos que en forma habitual efectúan adecuadamente la Toma de Decisiones en la UNAMAD, 2022.

Tabla 14
Matriz de Correlaciones

		HABILIDADES GERENCIALES	HABILIDADES CONCEPTUALES	HABILIDADES TECNICAS	HABILIDADES HUMANAS	TOMA DE DECISIONES	PROCESO DECISIONAL	CONDICION DECISIONAL	ACCIONES DECISOR
HABILIDADES GERENCIALES	Correlación de Pearson	1	,876**	,774**	,935**	,685**	,666**	,492**	,283
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,002	,094
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
HABILIDADES CONCEPTUALES	Correlación de Pearson	,876**	1	,468**	,743**	,667**	,748**	,366*	,247
	Sig. (bilateral)	,000		,004	,000	,000	,000	,028	,146
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
HABILIDADES TECNICAS	Correlación de Pearson	,774**	,468**	1	,646**	,545**	,380*	,604**	,188
	Sig. (bilateral)	,000	,004		,000	,001	,022	,000	,273
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
HABILIDADES HUMANAS	Correlación de Pearson	,935**	,743**	,646**	1	,568**	,561**	,367*	,288
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000	,028	,088
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
TOMA DE DECISIONES	Correlación de Pearson	,685**	,667**	,545**	,568**	1	,861**	,763**	,600**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,001	,000		,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
PROCESO DECISIONAL	Correlación de Pearson	,666**	,748**	,380*	,561**	,861**	1	,397*	,377*
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,022	,000	,000		,017	,023
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
CONDICION DECISIONAL	Correlación de Pearson	,492**	,366*	,604**	,367*	,763**	,397*	1	,300
	Sig. (bilateral)	,002	,028	,000	,028	,000	,017		,076
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
ACCIONES DECISOR	Correlación de Pearson	,283	,247	,188	,288	,600**	,377*	,300	1
	Sig. (bilateral)	,094	,146	,273	,088	,000	,023	,076	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36

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

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

4.1. PRUEBA DE NORMALIDAD

Tabla 15
Prueba de Normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
HABILIDADES GERENCIALES	,128	36	,146	,978	36	,683
TOMA DE DECISIONES	,110	36	,200*	,955	36	,147

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

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: SPSS v22

Si Sig. asintót. (bilateral) $\geq \alpha$ (0,05), se acepta H_0 ; es decir, los datos obtenidos de la muestra provienen de una distribución normal.

Si Sig. asintót. (bilateral) $< \alpha$ (0,05), se acepta H_1 ; es decir, los datos obtenidos de la muestra no provienen de una distribución normal.

a) Análisis: De la prueba de K-S cuya muestra es igual a 36 encuestados, la significancia resultante es igual: Habilidades Gerenciales 0,146 y Toma de Decisiones de 0,200 es mayor a 0,05 por ello los datos tienen una distribución normal.

b) Interpretación: La muestra no suspende de la normalidad por tanto se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna, el cual señala que la muestra no proviene de una distribución normal.

c) Decisión: La significancia al aplicar la prueba de Kolmogorov – Smirnov es de 0,146 y 0,200, estos valores que se obtuvieron son totalmente mayores a 0.05 ($p > 0.05$), por ello se toma la decisión de usar las pruebas paramétricas, por lo cual se procesó a través de la prueba estadística paramétrica de Pearson.

4.2. PRUEBAS DE HIPÓTESIS

4.2.1. PRUEBA ESTADÍSTICA PARA DEMOSTRAR LA HIPÓTESIS GENERAL

“Existe relación entre las Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2022”.

Tabla 16
Correlación entre la Variable Habilidades Gerenciales y la Variable Toma de Decisiones

		HABILIDADES GERENCIALES	TOMA DE DECISIONES
HABILIDADES GERENCIALES	Correlación de Pearson	1	,685**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	36	36
TOMA DE DECISIONES	Correlación de Pearson	,685**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	36	36

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

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

Con los resultados obtenidos en la Tabla 16, conseguimos certificar la existencia de una influencia significativa entre la primera variable Habilidades Gerenciales y la segunda variable Toma de Decisiones, considerando que el Coeficiente de Correlación de Pearson es ,685 indicándonos una relación positiva significativo.

Tabla 17
Resumen del modelo entre las dos variables

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,685 ^a	,470	,454	3,75652

a. Predictores: (Constante), HABILIDADES GERENCIALES

Apreciamos que el valor del coeficiente de determinación es ,470 indicándonos la incidencia del 47% en la primera variable Habilidades Gerenciales con la segunda variable Toma de Decisiones, es decir que el 47% de las variaciones que se observan en la segunda variable Toma de Decisiones son a consecuencia de las variaciones de la primera variable Habilidades Gerenciales, quedando sin explicarse el 53% (100-47).

Tabla 18
Anova entre las dos variables

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	424,962	1	424,962	30,115	,000 ^b
	Residuo	479,788	34	14,111		
	Total	904,750	35			

a. Variable dependiente: TOMA DE DECISIONES

b. Predictores: (Constante), HABILIDADES GERENCIALES

El valor $p = 0,000$ muestra que las probabilidades asociadas al estadístico es ,000, valor menor a $\alpha = 0,05$. Motivándonos a aceptar la hipótesis alterna, el estándar de regresión lineal entre ambas variables Habilidades Gerenciales y Toma de Decisiones, es adecuado.

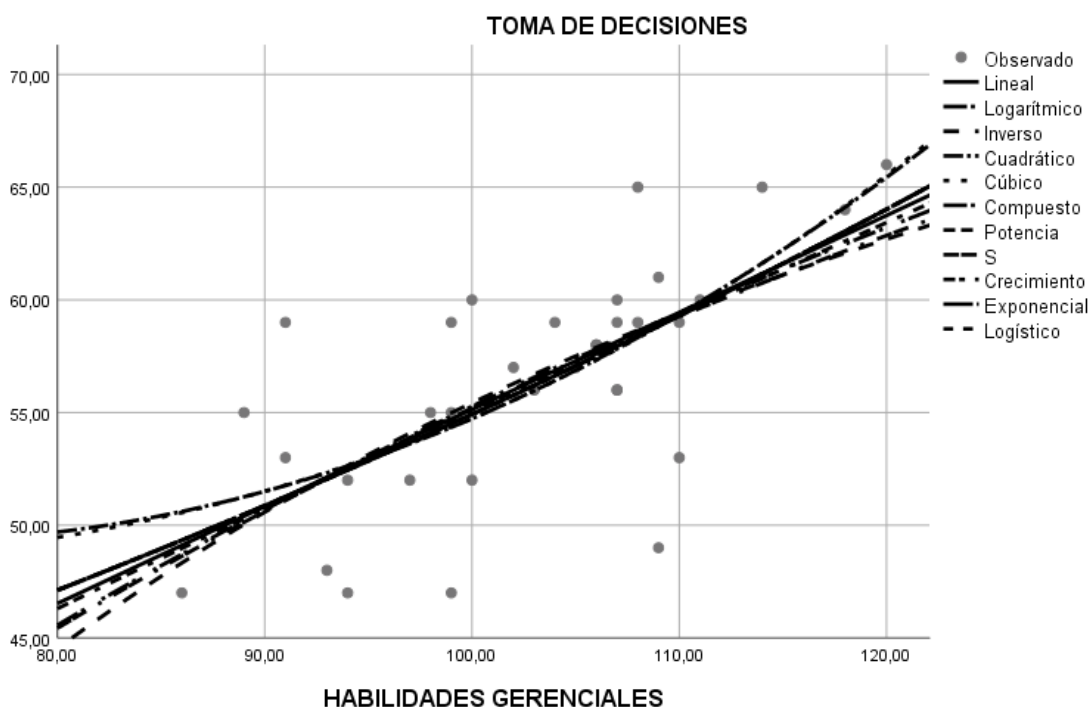
Tabla 19
Coefficientes entre las dos variables

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	12,099	8,130		1,488	,146
	HABILIDADES GERENCIALES	,430	,078	,685	5,488	,000

a. Variable dependiente: TOMA DE DECISIONES

La Tabla 19, nos indica valoraciones de las medidas del modelo de regresión lineal simple, la ordenada en el origen, $\beta_0=12,099$ y la pendiente $\beta_1= ,430$, el estadístico de contraste de la columna t vale 1,488 teniendo un p-valor asociado, columna Sig, 0.000, valor inferior que el grado de significancia & alpha = 0,05 situación que nos permite rechazar la hipótesis nula, es decir existe una correlación lineal importante entre las Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones.

Figura 1
Variable Habilidades Gerenciales y Variable Toma de Decisiones



En la figura 1, apreciamos que la función curvilínea concuerda discretamente al diagrama de dispersión, mostrándose la dispersión de la Variable Habilidades Gerenciales y la Variable Toma de Decisiones, encontrándose en una influencia directa de 47% ($r^2= 0,470$). Considerando que a una mayor puntuación en Habilidades Gerenciales mayor será la puntuación en Toma de Decisiones.

a) Hipótesis Estadísticas:**Hipótesis Alternativa (H):**

$$H_0: \rho = 0$$

“Existe relación entre las Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2022”.

$$H_0: \rho \neq 0$$

“No existe relación entre las Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2022”.

b) Nivel de significación:

En esta investigación, el porcentaje de error que consideramos conveniente para realizar la prueba de hipótesis es de $\alpha=0,05$.

c) Región Crítica:

Si $\alpha = 0,05$ la región crítica para 34 grados, con n-2 grados de libertad está dada por:

$$RC = \{t: t > |1.6909|\}$$

d) Cálculo del estadístico de prueba:

El estadístico de prueba sigue una distribución t de Student con n-2 grados de libertad cuya ecuación es:

$$t = \pm 0,685 \sqrt{\frac{36-2}{1-(0,685)^2}} = 5.48$$

e) Decisión:

Puesto que el valor calculado $t= 5,48$ cae en la región de rechazo de H_0 , aceptamos la hipótesis alterna que nos indica que si existe correlación entre las variables analizadas.

f) Conclusión:

El $t = 5,48$ se encuentra fuera de la franja de Ejecución Financiera del Gasto de la H_0 ($-1.6909 < t < 1.6909$), y se rechaza, del mismo modo el coeficiente de correlación de las dos variables es 0,685 indicándonos una correspondencia específica, siendo el nivel de confianza 95%, el

coeficiente de determinación R cuadrado 0,470, es decir el 47% de las variabilidades observadas en la segunda variable Toma de Decisiones vienen a ser explicadas por las variaciones de la primera variable Habilidades Gerenciales. Siendo $p=0,000$ con una significancia inferior al 5%, el estándar de regresión lineal entre ambas variables estudiadas es adecuada, lo que nos indica que, si influye significativamente las Habilidades Gerenciales en la Toma de Decisiones en la UNAMAD, 2022.

4.2.2. PRUEBA DE HIPOTESIS ESPECÍFICAS.

4.2.2.1. Hipótesis Especifica 1

HE₁ Existe relación entre las Habilidades Conceptuales y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

Ho₁ No existe relación entre las Habilidades Conceptuales y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

Tabla 20

Correlación entre la Dimensión Habilidades Conceptuales y la Variable Toma de Decisiones

		HABILIDADES CONCEPTUALES	TOMA DE DECISIONES
HABILIDADES CONCEPTUALES	Correlación de Pearson	1	,667**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	36	36
TOMA DE DECISIONES	Correlación de Pearson	,667**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	36	36

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

Podemos observar que el Coeficiente de Correlación de Pearson entre Habilidades Conceptuales y Toma de Decisiones es 0,667 y el nivel de significancia es 0,000, aceptamos la hipótesis alterna, por cuanto nos muestra que influye significativamente la dimensión Habilidades Conceptuales en la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

Tabla 21
Resumen del Modelo entre la Dimensión Habilidades Conceptuales y la Variable Toma de Decisiones

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,667 ^a	,445	,429	3,84323

a. Predictores: (Constante), HABILIDADES CONCEPTUALES

El valor del coeficiente de determinación alcanzado es ,445, que indica una influencia o relación del 44.50% de la dimensión Habilidades Conceptuales con la variable Toma de Decisiones, es decir el 44.50% de las variaciones en la variable Toma de Decisiones es explicado por las variaciones de la dimensión Habilidades Conceptuales, quedando sin explicarse el 55.50% (100-44.50).

Tabla 22
Anova entre la Dimensión Habilidades Conceptuales y la Variable Toma de Decisiones

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	402,557	1	402,557	27,254	,000 ^b
	Residuo	502,193	34	14,770		
	Total	904,750	35			

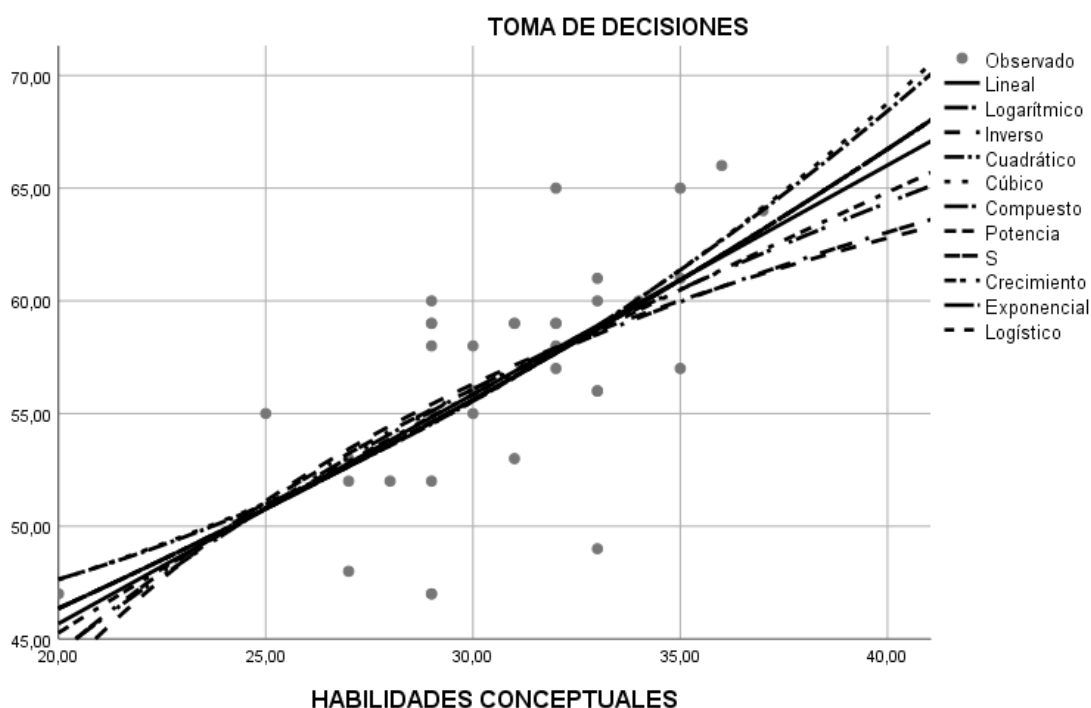
a. Variable dependiente: TOMA DE DECISIONES

b. Predictores: (Constante), HABILIDADES CONCEPTUALES

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

El valor $p = 0,000$ muestra que las probabilidades asociadas al estadístico son inferiores a $\alpha = 0,05$. Aceptándose la hipótesis alterna, el estándar de regresión lineal de la Dimensión Habilidades Conceptuales con la segunda variable Toma de Decisiones, es apropiada.

Figura 2
Dimensión Habilidades Conceptuales y la Variable Toma de Decisiones



En la figura 2, apreciamos la función curvilínea concuerda discretamente al diagrama de dispersión, mostrándose la dispersión de la Dimensión Habilidades Conceptuales y la Variable Toma de Decisiones, Observamos una influencia de 44.50% ($r^2 = 0,445$). Considerando que a una mayor puntuación en Habilidades Conceptuales mayor será la puntuación en Toma de Decisiones.

a) Nivel de significación:

En esta investigación, el porcentaje de error que consideramos conveniente para realizar la prueba de hipótesis es de $\alpha = 0,05$.

b) Región Crítica:

Si $\alpha = 0,05$ la región crítica para 34 grados, con n-2 grados de libertad está dada por:

$$RC = \{t: t > |1.6909|\}$$

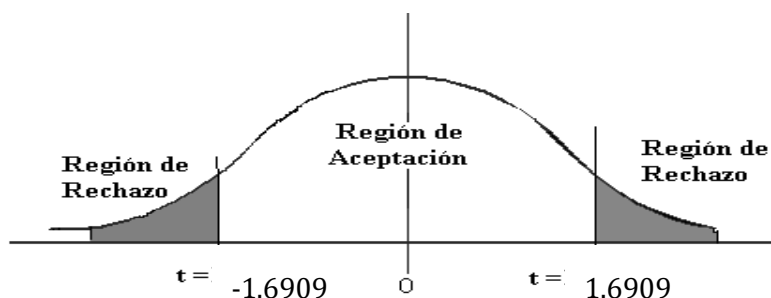
c) Cálculo del estadístico de prueba:

El estadístico de prueba sigue una distribución t de Student con n-2 grados de libertad cuya ecuación es:

$$t = \pm 0,667 \sqrt{\frac{36-2}{1-(0,667)^2}} = 5,22$$

d) Resumen de datos:

Nivel de significancia	Estadística de prueba	Grado de libertad	Valor critico	Valor calculado
0.05	"t" Student	34	-1.6909 < t < 1.6909	5,22



El valor de t hallado para Habilidades Conceptuales y Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios es $5,22 > 1.6909$, encontrándose en la zona para rechazar la hipótesis nula, aceptándose la hipótesis alterna.

e) Justificación y decisión

El $t = 5,22$ se halla fuera de la región para aceptar la H_0 ($-1.6909 < t < 1.6909$), y se rechaza, del mismo modo el coeficiente de correlación de la dimensión y la variable es 0,667 indicándonos una correlación significativa, considerado en un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado es 0,445, es decir el 44.50% de las variabilidades observadas en la segunda variable Toma de Decisiones serian explicadas por las variaciones de la dimensión Habilidades Conceptuales. El valor de $p=0,000$ con una significancia

inferior al 5%, el estándar de regresión lineal entre la dimensión y la variable estudiadas son adecuadas, lo que nos indica que, si influye significativamente la Dimensión Habilidades Conceptuales en la variable Toma de Decisiones en la UNAMAD, 2022.

4.2.2.2. Hipótesis Específica 2

HE₂ Existe relación entre las Habilidades Técnicas y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

Ho₂ No existe relación entre las Habilidades Técnicas y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

Tabla 23

Correlaciones entre la Dimensión Habilidades Técnicas y la Variable Toma de Decisiones

		HABILIDADES TECNICAS	TOMA DE DECISIONES
HABILIDADES TECNICAS	Correlación de Pearson	1	,545**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	36	36
TOMA DE DECISIONES	Correlación de Pearson	,545**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	36	36

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

Encontramos una relación o influencia significativa entre la Dimensión Habilidades Técnicas y la segunda Variable Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, considerando el Coeficiente de Correlación de Pearson que es 0.545, la correspondencia es positivamente importante.

Tabla N° 24
Resumen del Modelo entre la Dimensión Habilidades Técnicas y la Variable Toma de Decisiones

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,545 ^a	,297	,276	4,32551

a. Predictores: (Constante), HABILIDADES TECNICAS

El coeficiente de determinación es ,297, que indica una influencia o relación del 29.70% de la dimensión Habilidades Técnicas con la segunda Variable Toma de Decisiones, es decir el 29.70% de las variaciones en la segunda variable Toma de Decisiones serán explicadas por las variaciones de la dimensión Habilidades Técnicas, permaneciendo sin explicarse el 70.30% (100-29.70).

Tabla 25
Anova entre la Dimensión Habilidades Técnicas y la Variable Toma de Decisiones

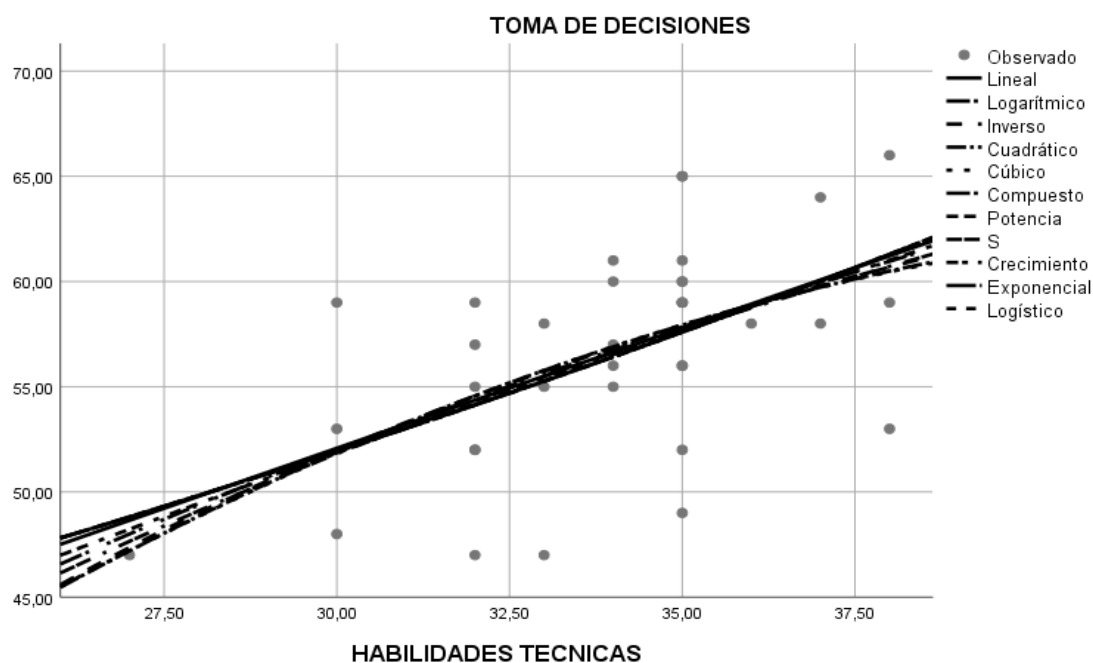
ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	268,608	1	268,608	14,356	,001 ^b
	Residuo	636,142	34	18,710		
	Total	904,750	35			

a. Variable dependiente: TOMA DE DECISIONES

b. Predictores: (Constante), HABILIDADES TECNICAS

El valor $p = 0,001$ muestra que las probabilidades asociadas al estadístico son inferiores a $\alpha = 0,05$. Aceptándose la hipótesis alterna, el estándar de regresión lineal de la Dimensión Habilidades Técnicas con la segunda variable Toma de Decisiones, es significativo.

Figura 3
Dimensión Habilidades Técnicas y la Variable Toma de Decisiones



En la figura 3, apreciamos que la función curvilínea concuerda discretamente al diagrama de dispersión, mostrándose la dispersión de la Dimensión Habilidades Técnicas y la Variable Toma de Decisiones, observamos una influencia o relación de 29.70% ($r^2 = 0,297$). Considerando que a una mayor puntuación en Habilidades Técnicas mayor será la puntuación en Toma de Decisiones.

a) Nivel de significación:

En esta investigación, el porcentaje de error que consideramos conveniente para realizar la prueba de hipótesis es de $\alpha = 0,05$.

b) Región Crítica:

Si $\alpha = 0,05$ la región crítica para 34 grados, con $n-2$ grados de libertad está dada por:

$$RC = \{t: t > |1.6909|\}$$

c) Cálculo del estadístico de prueba:

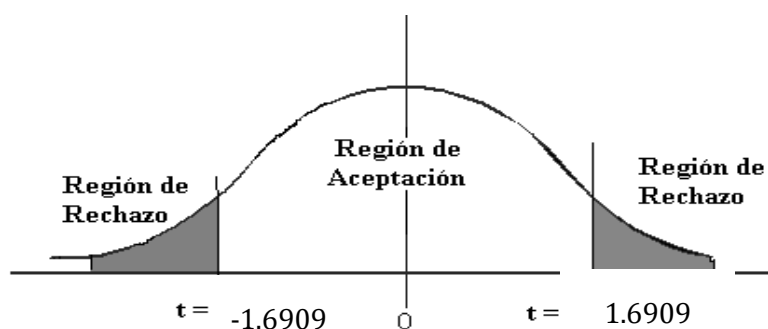
El estadístico de prueba sigue una distribución t de Student con n-2 grados de libertad cuya ecuación es:

$$t = \pm 0,545 \sqrt{\frac{36-2}{1-(0,545)^2}} = 3,79$$

d) Resumen de datos:

Nivel de significancia	Estadística de prueba	Grado de libertad	Valor critico	Valor calculado
0.05	"t" Student	34	-1.6909 < t < 1.6909	3,79

Fuente: Elaboración Propia



El valor de t hallado para la dimensión Habilidades Técnicas y la variable Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios es $3,79 > 1.6909$, encontrándose en esa zona para rechazar la hipótesis nula, aceptándose la hipótesis alterna.

e) Justificación y decisión

El $t = 3,79$ se encuentra fuera de esa región para aceptar la H_0 ($-1.6909 < t < 1.6909$), y se rechaza, del mismo modo el coeficiente de correlación de la dimensión y la variable es 0,545 indicándonos una correlación significativa, teniendo un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado es 0,297, es decir el 29.70% de las variabilidades observadas en la segunda variable Toma de Decisiones serian explicadas por las variaciones de la dimensión Habilidades Técnicas. El valor de $p=0,001$ con una significancia inferior

al 5%, el estándar de regresión lineal entre la dimensión y la variable estudiadas es adecuada, lo que nos indica que, si influye significativamente la dimensión Habilidades Técnicas en la Toma de Decisiones en la UNAMAD, 2022.

4.2.2.3. Hipótesis Específica 3

HE₃ Existe relación entre las Habilidades Humanas y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

Ho₃ No existe relación entre las Habilidades Humanas y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

Tabla 26
Correlaciones entre la Dimensión Habilidades Humanas y la Variable Toma de Decisiones

		HABILIDADES HUMANAS	TOMA DE DECISIONES
HABILIDADES HUMANAS	Correlación de Pearson	1	,568**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	36	36
TOMA DE DECISIONES	Correlación de Pearson	,568**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	36	36

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

Encontramos una relación o influencia significativa entre la Dimensión Habilidades Humanas y la segunda Variable Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, considerando el Coeficiente de Correlación de Pearson que es 0.568, la correspondencia es positivamente moderada.

Tabla N° 27
Resumen del Modelo entre la Dimensión Habilidades Humanas y la
Variable Toma de Decisiones

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,568 ^a	,322	,302	4,24662

a. Predictores: (Constante), HABILIDADES HUMANAS

El coeficiente de determinación es ,322, que indica una incidencia o relación del 32.20% de la dimensión Habilidades Humanas con la segunda Variable Toma de Decisiones, es decir el 32.20% de las variaciones en la segunda variable Toma de Decisiones serán explicadas por las variaciones de la dimensión Habilidades Humanas, permaneciendo sin explicación el 67.80% (100-32.20).

Tabla 28
Anova entre la Dimensión Habilidades Humanas y la Variable Toma de
Decisiones

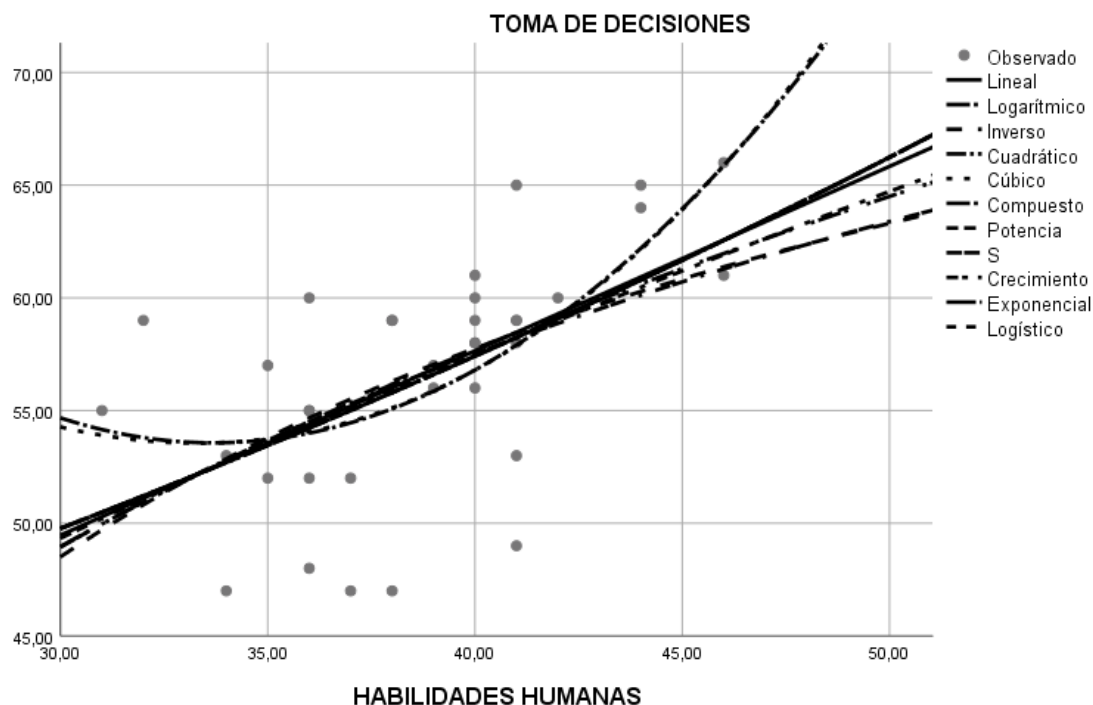
ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	291,601	1	291,601	16,170	,000 ^b
	Residuo	613,149	34	18,034		
	Total	904,750	35			

a. Variable dependiente: TOMA DE DECISIONES

b. Predictores: (Constante), HABILIDADES HUMANAS

El valor $p = 0,000$ muestra que las probabilidades asociadas al estadístico son inferiores a $\alpha = 0,05$. Aceptándose la hipótesis alterna, el estándar de regresión lineal de la Dimensión Habilidades Humanas con la segunda variable Toma de Decisiones, es adecuada.

Figura 4
Dimensión Habilidades Humanas y la Variable Toma de Decisiones



En la figura 4, apreciamos que la función curvilínea concuerda discretamente al diagrama de dispersión, mostrándose la dispersión de la Dimensión Habilidades Humanas y la Variable Toma de Decisiones, observamos una influencia o relación de 32.20% ($r^2 = 0,322$). Considerando que a una mayor puntuación en Habilidades Humanas mayor será la puntuación en Toma de Decisiones.

a) Nivel de significación:

En esta investigación, el porcentaje de error que consideramos conveniente para realizar la prueba de hipótesis es de $\alpha = 0,05$.

b) Región Crítica:

Si $\alpha = 0,05$ la región crítica para 34 grados, con $n-2$ grados de libertad está dada por:

$$RC = \{t: t > |1.6909|\}$$

c) Cálculo del estadístico de prueba:

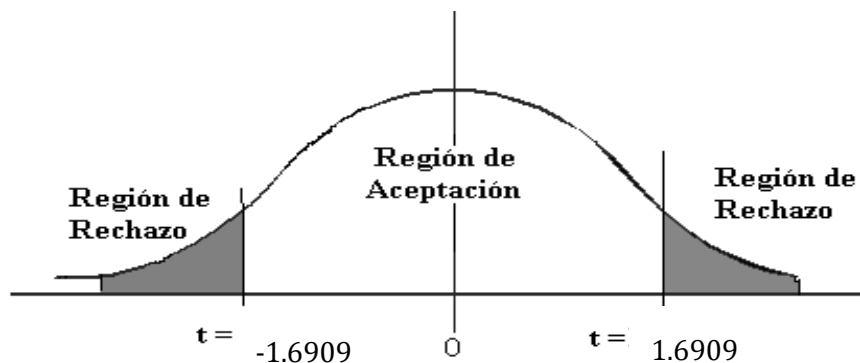
El estadístico de prueba sigue una distribución t de Student con n-2 grados de libertad cuya ecuación es:

$$t = \pm 0,568 \sqrt{\frac{36-2}{1-(0,568)^2}} = 4,02$$

d) Resumen de datos:

Nivel de significancia	Estadística de prueba	Grado de libertad	Valor critico	Valor calculado
0.05	"t" Student	34	-1.6909 < t < 1.6909	4,02

Lo ubicamos en la campana de Gauss:



El valor de t hallado para la dimensión Habilidades Humanas y la variable Toma de Decisiones en la UNAMAD es $4,02 > 1.6909$, encontrándose en la zona para rechazar la hipótesis nula, aceptándose la hipótesis alterna.

e) Justificación y decisión

El $t = 4,02$ se encuentra fuera de esa región para aceptar la H_0 ($-1.6909 < t < 1.6909$), y se rechaza, del mismo modo el coeficiente de correlación entre la dimensión y la variable es 0,568 indicándonos una correlación significativa, teniendo un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado es 0,322, es decir el 32.20% de las variabilidades observadas en la segunda variable Toma de Decisiones serian explicadas por las variaciones de la Dimensión Habilidades Humanas. El valor de $p=0,000$ con una significancia inferior

al 5%, el estándar de regresión lineal entre la dimensión y la variable estudiadas es adecuada, lo que nos indica que, si influye significativamente la Habilidades Humanas en la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2022.

CONCLUSIONES

En la presente tesis arribamos a estas conclusiones:

Primero.- Se valida la hipótesis general: existe relación entre las Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2022. Por cuanto el $t = 5,48$ se encuentra fuera de la zona de aceptación de la H_0 ($-1.6909 < t < 1.6909$), y se rechaza, del mismo modo el coeficiente de correlación de las dos variables es $0,685$ indicándonos una relación significativa, el coeficiente de determinación R cuadrado $0,470$, es decir el 47% de los cambios observados en la variable Toma de Decisiones vienen a ser explicados por los cambios de la primera variable Habilidades Gerenciales.

Segundo.- Existe relación entre las Habilidades Conceptuales y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. Por cuanto el $t = 5,22$ se halla fuera de la zona para aceptar la H_0 ($-1.6909 < t < 1.6909$), y se rechaza, obteniéndose en el coeficiente de correlación de la dimensión y la variable $0,667$ indicándonos una relación significativa; asimismo, el coeficiente de determinación R cuadrado $0,445$, nos indica que el 44.50% de los cambios observados en la variable Toma de Decisiones serían explicados por los cambios de la dimensión Habilidades Conceptuales.

Tercero.- Existe relación entre las Habilidades Técnicas y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. Por cuanto el $t = 3,79$ se encuentra fuera de esa zona para aceptar la H_0 ($-1.6909 < t < 1.6909$), y se rechaza, obteniéndose en el coeficiente de correlación de la dimensión y la variable $0,545$ indicándonos una correlación significativa, el coeficiente de determinación R cuadrado es $0,297$, indicándonos que el 29.70% de los cambios observados en la variable Toma de Decisiones serían explicados por los cambios de la dimensión Habilidades Técnicas.

Cuarto.- Existe relación entre las Habilidades Humanas y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. Por cuanto el $t = 4,02$ se encuentra fuera de esa zona para aceptar la H_0 ($-1.6909 < t_c < 1.6909$), y se rechaza, obteniéndose en el coeficiente de correlación entre la dimensión y la variable $0,568$ indicándonos una correlación significativa, el coeficiente de determinación R cuadrado es $0,322$, lo que nos indica que el 32.20% de los cambios observados en la variable Toma de Decisiones serían explicados por los cambios de la Dimensión Habilidades Humanas.

SUGERENCIAS

Según los resultados de este estudio, recomendamos lo siguiente:

Primero.- Se sugiere a las Autoridades Universitarias fomentar la implementación de habilidades gerenciales, que son necesarias para los directivos, quienes deben siempre estar abiertos al cambio, lo cual les permitirá tomar mejores decisiones. Nunca deben ser demasiado rígidos o cerrados al tomar decisiones porque las condiciones o situaciones son cambiantes. Tampoco deben aferrarse a las decisiones que tomaron, porque siempre existe la posibilidad de haber tomado una decisión que no es la mejor. Estar abiertos al cambio también puede ayudarlos a abordar las necesidades y sugerencias de todos los que integran la institución, que al conocerlas tomaran decisiones con mayores perspectivas. Por lo tanto, los gerentes no deben tener miedo al cambio, sino aceptarlo y usarlo como una forma de crecer.

Segundo.- Las habilidades conceptuales son importantes para la gestión efectiva de cualquier institución. Para que los miembros de la comunidad universitaria puedan desempeñar sus roles de manera adecuada y responsable, es esencial que conozcan bien sus funciones y actividades, así como las competencias que les corresponden.

La promoción del cambio de actitud, comportamiento y habilidades a través de eventos de inducción, motivación y capacitación puede ayudar a mejorar la eficiencia y eficacia de la institución. La Unidad de Recursos Humanos puede ser la encargada de diseñar y ejecutar un plan de capacitación que permita a los miembros de la comunidad universitaria adquirir las habilidades conceptuales necesarias para desempeñar sus roles de manera efectiva.

Es importante que los miembros de la comunidad universitaria asuman un liderazgo en su especialidad y campo de acción, promoviendo el trabajo en equipo y la participación activa en la gestión de la institución. De esta manera, se puede lograr una gestión más efectiva y una mejor calidad de servicio para la comunidad universitaria y la sociedad en general.

Promover el desarrollo de las habilidades conceptuales en la comunidad universitaria es esencial para lograr una gestión efectiva de la institución y garantizar una adecuada prestación de servicios. La capacitación y el liderazgo en cada área pueden contribuir significativamente a mejorar la calidad de la gestión y el servicio.

Tercera.- Sobre la dimensión Habilidades Técnicas, se sugiere a las Autoridades Universitarias que, en el mundo actual, es esencial que las instituciones estén equipadas con las habilidades técnicas necesarias para adaptarse a los cambios y anticiparse a las circunstancias futuras. Esto se puede lograr a través de una actitud proactiva y el análisis constante de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución.

La identificación temprana de problemas y la definición de objetivos claros y alcanzables son importantes para mantenerse competitivos y responder a las necesidades y demandas sociales. Los planes de acción son herramientas esenciales para lograr estos objetivos y deben ser flexibles y adaptarse a los cambios del entorno.

Además, las habilidades técnicas también pueden mejorar la eficiencia y la calidad del trabajo en la institución, lo que puede llevar a una mayor satisfacción del cliente y una mejor reputación en el mercado.

Cuarto.- Sobre la dimensión Habilidades Humanas, se sugiere a las Autoridades y Comunidad Universitaria deben fortalecer las habilidades humanas es esencial para una comunicación efectiva y una convivencia armoniosa en cualquier institución. Una comunicación asertiva, en la que se expresa de manera clara y directa lo que se desea comunicar sin agredir a los demás, es clave para evitar conflictos necesarios y crear un ambiente laboral saludable.

Además, la empatía es fundamental para entender las necesidades y sentimientos de los demás, lo que puede mejorar las relaciones interpersonales y reducir el estrés en el trabajo. La confianza, la comprensión y la flexibilidad en el trato también son importantes para crear un ambiente de trabajo positivo.

Es importante que todos los miembros de la institución se sientan seguros y cómodos, y que se les brinde el apoyo necesario para llevar a cabo sus responsabilidades de manera eficiente. La responsabilidad compartida puede mejorar el trabajo en equipo y fomentar la colaboración entre los miembros de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arroyo, P. (2013) *Habilidades para gerenciar. La empresa y el empresario*. México. Editorial Unida.
- Aguilar, F. y Guerrero, G. (2014) *Las habilidades directivas o gerenciales y su relación con la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04*, Universidad Nacional San Marcos, Lima.
- Aguilar, C., Cetina, T. y Ortega, I. (2010, enero). *Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: un enfoque relacional para el estudio del liderazgo*. Revista Psicoperspectivas Vol. 9, No. 1.
- Aldama, F. (2015, 27 de enero). *Los modelos de gestión influyen en la transformación de las empresas*. Periódico El país. España.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. 1ra. Edición. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Álvarez, J. (2014). *Grado de dominio en las competencias directivas para mandos medios del área de producción en una industria de bebidas*. Tesis inédita. Campus Central Guatemala, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Atao E. (2016), tesis “*Dirección Estratégica y Clima Organizacional del Clero de la Diócesis de Abancay – 2016*”, de la Universidad Nacional José
- Bakke, W. (2013) *Toma de decisiones*. México. Editorial PearPress.
- Baldeos, T. (2012) *Administración gerencial. Habilidades directivas*. Buenos Aires. Editorial Paidós.
- Bastidas, J. (2013) *Habilidades gerenciales: liderazgo empresarial*. México. Editorial Mc Graw Hill.

- Belker, L. y Topchik, G. (2007). *Gerente por primera vez*. 5ta. Edición. Estados Unidos: Grupo Nelson.
- Carbajal A. (2017), tesis "*Habilidades Gerenciales para la Dirección de Empresas Disruptivas*" de la Ciudad de México, para obtener el grado de Maestro en Administración en la Universidad Politécnica Nacional.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. 3ra. Edición. México: McGraw-Hill
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* 4ta. Edición. México: McGraw-Hill.
- Muguerza (2015). *Influencia de las Habilidades gerenciales el Clima organizacional de las Microempresas pertenecientes a la familia Asenjo, de la Ciudad de Chiclayo, Perú*. (Tesis de Maestría). Perú: Universidad Católica Santo Tomás. Recuperado de: <http://tesis.usat.edu.pe/jspui/handle/123456789/538>.
- Ramírez J. (2017) *Planificación estratégica en la dirección estratégica en un organismo supervisor de Contrataciones del Estado, Lima, 2017* tesis para optar el grado académico de Maestra en Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo.
- Reyes Y. (2016) tesis "*Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional*" de la Universidad Rafael Landívar, México.
- Reyes, O. (2012). *Concepto de habilidades gerenciales*. Disponible en: <http://es.slideshare.net/oscarreyesnova/concepto-de-habilidades-gerenciales>.
- Vera M. (2016), *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016*, tesis para optar el grado académico de Maestra en Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo.
- R. Hernández Sampieri. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Romero L. (2014), tesis titulado "*la Gerencia Financiera en la Toma de Decisiones*" Universidad Militar Nueva Granada

Suarez J. (2013), en la investigación: *Información Contable y Toma de Decisiones*, el aporte de la Contabilidad en la Construcción de Confianza en las Organizaciones. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá-Colombia

ANEXOS

Anexo N° 01: Matriz de Consistencia

Título: “Las Habilidades Gerenciales y su Relación en la Toma de Decisiones de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2022”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES/ DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2022?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar cuál es la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2022.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>H.g Existe relación entre las Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2022.</p> <p>H.o No existe relación entre las Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2022.</p>	<p>Variable Independiente:</p> <p>Habilidades Gerenciales</p> <p><u>Dimensiones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades Conceptuales • Habilidades Técnicas • Habilidades Humanas <p>Variable Dependiente:</p> <p>Toma de Decisiones</p> <p><u>Dimensiones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso Decisional • Condición Decisional • Acciones Decisor 	<p>Tipo de investigación: Según el propósito es aplicada</p> <p>Según el resultado es descriptiva, correlacional</p> <p>Según el método de investigación es cuantitativa</p> <p>Según el tiempo de estudio es Transversal</p> <p>Diseño de investigación: No experimental</p> <p>Población: 38</p> <p>Muestra: 36</p> <div style="text-align: right;"> </div> <p>Donde:</p> <p>M : Muestra</p> <p>V1 : Habilidades Gerenciales</p> <p>V2 : Toma de Decisiones</p> <p>r : correlación</p> <p>Técnicas e instrumentos de recojo de datos: Técnica: encuesta.</p> <p>Técnicas de análisis de datos: Datos estadísticos. Cuadro de frecuencias.</p>
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>PE₁ ¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades Conceptuales y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios?</p> <p>PE₂ ¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades Técnicas y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios?</p> <p>PE₃ ¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades Humanas y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>OE₁. Conocer cuál es la relación que existe entre las Habilidades Conceptuales y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.</p> <p>OE₂. Determinar cuál es la relación que existe entre las Habilidades Técnicas y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.</p> <p>OE₃ Establecer cuál es la relación que existe entre las Habilidades Humanas y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECIFICAS</p> <p>HE₁ Existe relación entre las Habilidades Conceptuales y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.</p> <p>HE₂ Existe relación entre las Habilidades Técnicas y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.</p> <p>HE₃ Existe relación entre las Habilidades Humanas y la Toma de Decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.</p>		

Anexo N° 02: Instrumentos

Habilidades Gerenciales

El presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad la obtención de la información sobre las Habilidades Gerenciales en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, motivo por el cual es importante que conteste con la sinceridad del caso, para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja sólo una respuesta marcando con una (X) sobre la opción con la cual esté de acuerdo, conteste todas las preguntas.

Ítems	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
Habilidades Conceptuales					
1. Su jefe tiene la capacidad de ver a la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios como un todo					
2. Su jefe tiene la capacidad de comprender y reconocer que las diferentes funciones depende una de las otras					
3. Su jefe cumple con responsabilidad las tareas que le han encomendado.					
4. Plantea claramente, cuál es el problema, evitando tratar de resolverlo hasta que lo haya definido adecuadamente, por lo cual es competitivo					
5. Elabora planes de proyectos competentes para el logro de objetivos organizacionales					
6. Utiliza procesos eficaces de administración de tiempo (registro el tiempo, lista de asuntos pendientes y prioriza tareas).					
7. Genera más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia, por lo que es eficiente.					
8. Se siente satisfecho con los resultados y la eficiencia del trabajo que realiza en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios					
Habilidades Técnicas					
9. Comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.					
10. Utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los trabajadores.					
11. Su jefe dialoga contigo de manera periódica sobre la calidad de tu trabajo y como podrías mejorar.					
12. Usted tiene disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles					

Ítems	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
13. Su jefe tiene la capacidad de tomar decisiones consensuadas y acertadas.					
14. Usted encuentra e implementa diferentes soluciones para diferentes problemas, tomando mejores decisiones					
15. Usted tiene la capacidad de tomar sus propias decisiones v/s dependencia en las opiniones de otras personas.					
16. Desarrollan en su área un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo					
17. Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad.					
Habilidades Humanas					
18. Propicia la motivación en el desempeño de sus labores.					
19. Propicia estrategias motivacionales que promueven el compromiso con la institución					
20. Promueve entre los miembros del personal de su área, el sentido de pertenencia para una mayor identificación con la Institución y su desarrollo.					
21. Aplica la sinergia ante los planteamientos de los trabajadores					
22. Su jefe escucha tus opiniones haciéndote partícipe de las decisiones, habiendo sinergia					
23. Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los trabajadores de su área					
24. Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.					
25. Existe y se practica el valor de la empatía en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios					
26. Usted escucha a otras personas en forma comprensiva, (es empática)					
27. Usted desarrolla relaciones abiertas y de confianza con sus compañeros de trabajo					

Cuestionario de la Toma de Decisiones

El presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad la obtención de la información sobre la Toma de Decisiones en la Universidad, motivo por el cual es importante que conteste con la sinceridad del caso, para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja sólo una respuesta marcando con una (X) sobre la opción con la cual esté de acuerdo, conteste todas las preguntas.

Ítems	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
Proceso Decisional					
1. ¿Considera que para tomar una decisión es necesario realizar un diagnóstico de la situación?					
2. ¿Considera que para tomar una decisión es necesario conocer la definición del problema?					
3. ¿Considera que para tomar una decisión es necesario conocer la definición del objetivo?					
4. ¿Considera que se deben tener varias alternativas de solución para tomar una mejor decisión frente a un problema?					
5. ¿Considera que para tomar una decisión frente a un problema se debe evaluar las alternativas?					
6. ¿Considera que para tomar una decisión el decisor selecciona la mejor alternativa?					
7. ¿Considera que el decisor al tomar una decisión luego implementa la alternativa?					
Condición Decisional					
8. ¿Considera que las decisiones se toman en un ambiente de certeza?					
9. ¿Considera que al tomar decisiones surgen limitaciones y se tomen en un ambiente de riesgo?					
10. ¿Considera que al tomar decisiones se presenta en un ambiente de incertidumbre?					
11. ¿Cree que el decisor decide en un ambiente al cual se adaptó?					
12. ¿Considera que al tomar una decisión el decisor actúa de una manera racionalmente?					
Acciones Decisor					
13. ¿Considera que es importante tener habilidades Conceptuales, Humanas y Técnicas para analizar y tomar buenas decisiones?					
14. ¿Considera que es importante que el decisor asume roles de Innovador, Continuo, Participativo, Dinámico y Flexible?					
15. ¿Considera que la experiencia tiene un importantísimo papel en la toma de decisiones?					

Anexo N° 03: Solicitud de Autorización para Realización del Estudio

"Madre de Dios Capital de la Biodiversidad del Perú"
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Puerto Maldonado 24 de Setiembre del 2021

SOLICITO: Autorización y/o permiso
para aplicar los
Instrumentos de nuestra
Investigación

SEÑORA:

CPCC Delia Magalid Cabrera Huamán
Directora de la Dirección General de Administración
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

Ciudad.-

Universidad Nacional Amazónica de MDD. DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	
RECEPCION - CARGO	
Fecha	30 SEP 2021
Reg.: <u>6860</u>	Folio: <u>01</u>
Hora: <u>10:55</u>	Firma: <u>[Firma]</u>

Tengo el agrado de dirigirme a Usted, para expresarle un cordial saludo y poner de su conocimiento que venimos realizando la investigación titulada "Las Habilidades Gerenciales y su Relación en la Toma de Decisiones de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2021" y requerimos aplicar los instrumentos al personal administrativo que se encuentran en planilla (D.L. N° 276) de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, motivo por el cual solicitamos a su despacho la autorización respectiva, el cual hará posible uno de nuestros grandes objetivos.

Con la seguridad de contar con su apoyo, expresamos a Usted nuestra especial consideración y personal estima.

Atentamente,



Bladimir Cuevas Calcina
Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios



Abel Chillihuani Santoyo
Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

Anexo N° 04: Solicitud de Validación de Instrumento



UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

"Madre de Dios Capital de la Biodiversidad del Perú"
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

FACULTAD DE ECOTURISMO

Puerto Maldonado 24 de Setiembre del 2021

Carta N° 001- BCC/ACHS-2021

Señor: **Mag. CPCC Alejandro Alfredo León Flores**
IM - Jefatura Zonal Puerto Maldonado

Asunto: Solicito Opinión para Validación de Instrumentos de Investigación

Ciudad.-

Es grato dirigirnos a Usted para saludarlo cordialmente y a la vez manifestarle que en nuestra condición de Bachilleres de la Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, venimos realizando el trabajo de investigación cuyo título es:

"Las Habilidades Gerenciales y su Relación en la Toma de Decisiones de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2021"

Por tal razón, recurrimos a su conocimiento y experiencia en el campo de la investigación para solicitar su opinión profesional respecto a la estructura y validez de los instrumentos que acompañamos a la presente.

- Matriz de consistencia de la investigación.
- Instrumentos de las variables

Agradecemos por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocidos.

Atentamente,

Bladimir Cuevas Calcina
Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

Abel Chilihuaní Santoyo
Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios



UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

"Madre de Dios, Capital de la Biodiversidad del Perú"
"Universalización de la Salud"

FACULTAD DE ECOTURISMO

Puerto Maldonado 09 de Setiembre del 2020

Carta N° 002- BCC/ACHS-2021

Señora: **Dra. María Teresa Velásquez Morales**
Docente de la Facultad de Ecoturismo

Asunto: Solicito Opinión para Validación de Instrumentos de Investigación

Ciudad.-

Es grato dirigimos a Usted para saludarlo cordialmente y a la vez manifestarle que en nuestra condición de Bachilleres de la Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, venimos realizando el trabajo de investigación cuyo título es:

"Las Habilidades Gerenciales y su Relación en la Toma de Decisiones de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2021"

Por tal razón, recurrimos a su conocimiento y experiencia en el campo de la investigación para solicitar su opinión profesional respecto a la estructura y validez de los instrumentos que acompañamos a la presente.

- Matriz de consistencia de la investigación.
- Instrumentos de las variables

Agradecemos por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocidos.

Atentamente,

Bladimir Cuevas Calcina
Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

Abel Chillihuani Santoyo
Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios



UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

"Madre de Dios, Capital de la Biodiversidad del Perú"
"Universalización de la Salud"

FACULTAD DE ECOTURISMO

Puerto Maldonado 09 de Setiembre del 2020

Carta N° 003- BCC/ACHS-2021

Señor: **Dr. Alfonso Romani Claros**
Docente de la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales - UNAMAD

Asunto: Solicito Opinión para Validación de Instrumentos de Investigación

Ciudad.-

Es grato dirigimos a Usted para saludarlo cordialmente y a la vez manifestarle que en nuestra condición de Bachilleres de la Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, venimos realizando el trabajo de investigación cuyo título es:

"Las Habilidades Gerenciales y su Relación en la Toma de Decisiones de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2021"

Por tal razón, recurrimos a su conocimiento y experiencia en el campo de la investigación para solicitar su opinión profesional respecto a la estructura y validez de los instrumentos que acompañamos a la presente.

- Matriz de consistencia de la investigación.
- Instrumentos de las variables

Agradecemos por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocidos.

Atentamente,

Bladimir Cuevas Calcina
Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

Abel Chillihuani Santoyo
Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

Anexo N° 05: Ficha de Validación



UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVO/CUANTITATIVO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				85	
2. OBJETIVIDAD	Está observado en conductas observables.				84	
3. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				85	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				87	
5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.				86	
6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					91
7. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación.					92
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los temas indicadores, dimensiones y variables.				86	
9. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.				86	
10. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.				85	
11. PLAUSIBILIDAD	Genera nuevas pautas para concluir una teoría.				85	
PROMEDIO DE VALORACIÓN CUANTITATIVA						

a) Valoración Cuantitativa:

86%

b) Valoración Cualitativa:

Muy Buena

c) Conclusión:

Proceda a su Aplicación

Lugar y fecha: _____

Firma: _____

Nombre: Alejandro León Flores

DNI N°: 70600902

Deficiencia: menor o igual 60%

Regular: 60% a 70%

Buena: 70% a 80%

Muy buena: 80% a 90%

Excelente: 90% a 100%



UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVO/CUANTITATIVO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.					✓
2. OBJETIVIDAD	Está observado en conductas observables.					✓
3. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					✓
5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.				✓	
6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					✓
7. CONSISTENCIA	Se lee en aspectos técnicos científicos de la investigación.					✓
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los temas indicadores, dimensiones y variables.					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					✓
10. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.					✓
11. PLAUSIBILIDAD	Genera nuevas pautas para concluir una teoría.					✓
PROMEDIO DE VALORACIÓN CUANTITATIVA						

a) Valoración Cuantitativa:

98%

b) Valoración Cualitativa:

Excelente

c) Conclusión:

Procede su aplicación

Lugar y fecha:

Firma:

Dra. Maria Teresa Velasquez Morales
CP# Reg. N° 0047

Nombre: Maria Teresa Velasquez Morales

DNI N°: 23929985

Deficiencia: menor o igual 60%

Regular: 60% a 70%

Buena: 70% a 80%

Muy buena: 80% a 90%

Excelente: 90% a 100%



UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVO/CUANTITATIVO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				✓	
2. OBJETIVIDAD	Está observado en conductas observables.				✓	
3. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				✓	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				✓	
5. SUFICIENCIA	Los ítemes son adecuados en cantidad y profundidad.				✓	
6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.				✓	
7. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos técnicos científicos de la investigación.				✓	
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los temas indicadores, dimensiones y variables.				✓	
9. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.				✓	
10. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.				✓	
11. PLAUSIBILIDAD	Genera nuevas pautas para conducir una teoría.				✓	
PROMEDIO DE VALORACIÓN CUANTITATIVA					✓	

a) Valoración Cuantitativa: 80%b) Valoración Cualitativa: Muy Buena 80%c) Conclusión: Procede su Aplicación 80%Lugar y fecha: Pro. Hda. 09/06/2020Firma: Nombre: ALFONSO ROMANI CLAROSDNI N°: 06715414

Deficiencia: menor o igual 60%

Regular: 60% a 70%

Buena: 70% a 80%

Muy buena: 80% a 90%

Excelente: 90% a 100%

Anexo N° 06: Consentimiento Informado



"MADRE DE DIOS CAPITAL DE LA BIODIVERSIDAD DEL PERÚ"
 "Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"
 UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Puerto Maldonado, 11 de Octubre del 2021.

CARTA N°187-2021-UNAMAD/R-DIGA-URH.

Señor (a):

ABEL CHILLIHUANI SANTOYO

BLADIMIR CUEVAS CALCINA

Estudiantes de la Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UNAMAD.

Ciudad.-

Asunto: Autorización Para Aplicar Instrumentos de Investigación.

Ref. : EXP. N°6860-DIGA.

Por medio del presente, le hago llegar un cordial

saludo y en atención al documento de referencia, se les **AUTORIZA** aplicar los instrumentos de Investigación cuyo Título es:

"Las Habilidades Gerenciales y su Relación en la Toma de Decisiones de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios"

Sin otro asunto sobre el particular, le reitero mis distinguidas consideraciones personales.

Atentamente;

UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS
 UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS



Abog. Mitagros Álvarez Palma
 JEFA

Cc.
 Archivo
 MAP/J-URH
 CYG/AA

AV. JORGE CHÁVEZ N° 1160

PUERTO MALDONADO- MADRE DE DIOS

Anexo N° 07: Relación del Personal

"Madre de Dios Capital de la Biodiversidad del Perú"
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Puerto Maldonado 24 de Setiembre del 2021

SOLICITO: Relación del Personal
Administrativo

SEÑORA:

Abog. Milagros Álvarez Palma
Directora de la Unidad de Recursos Humanos
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

Ciudad.-

UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS	
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	
RECIBIDO	
FECHA:	30 SEP 2021
HORA:	9:00
FOLIO:	01
EXP N°:	
FIRMA:	<i>[Firma]</i>

Tengo el agrado de dirigirme a Usted, para expresarle un cordial saludo y poner de su conocimiento que venimos realizando la investigación titulada "**Las Habilidades Gerenciales y su Relación en la Toma de Decisiones de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2021**" y requerimos aplicar los instrumentos al personal administrativo que se encuentran en planilla (D.L. N° 276) de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, motivo por el cual solicitamos a su despacho la autorización respectiva, el cual hará posible uno de nuestros grandes objetivos.

Con la seguridad de contar con su apoyo, expresamos a Usted nuestra especial consideración y personal estima.

Atentamente,



Bladimir Cuevas Calcina
Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios



Abel Chillhuaní Santoyo
Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios



"MADRE DE DIOS CAPITAL DE LA BIODIVERSIDAD DEL PERÚ"
 "Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"
 UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Puerto Maldonado, 12 de Octubre del 2021.

CARTA N°188-2021-UNAMAD/R-DIGA-URH.

Señor (a):

**ABEL CHILLIHUANI SANTOYO
 BLADIMIR CUEVAS CALCINA**

Estudiantes de la Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales
 de la UNAMAD.

Ciudad.-

ASUNTO: REMITO INFORMACIÓN SOLICITADA.

Ref. : OFICIO N°863-2021-UNAMAD/R-DIGA-URH-AR,
 INFORME N°113-2021-UNAMAD/URH-AR-CRHQ.
 EXP. N°4886-URH.

Por medio del presente, le hago llegar un cordial saludo y en atención al documento de referencia, remito adjunto la Relación del Personal Administrativo Nominado y Contratado bajo el Decreto Legislativo N°276 (Plaza Orgánica), que labora en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

Sin otro asunto sobre el particular, le reitero mis distinguidas consideraciones personales.

Atentamente:

 UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS
 UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
 Abog. Milagros Álvarez Palma
 JEFA

C.C.
 AICPND
 MAPY/URH
 CYD/JAA

AV. JORGE CHÁVEZ N° 1160
 PUERTO MALDONADO- MADRE DE DIOS

RELACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO NOMBRADO Y CONTRATADO BAJO EL D.L. 276, CORRESPONDIENTE AL MES DE SETIEMBRE DEL 2021.

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	OFICINA SEGÚN CAP	NIVEL REMUN.
1	ALVAREZ QUISPE, Teresa	Secretaría III	Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Medio Ambiente	STC
2	ALVAREZ RIOS DE LOAYZA, Lizbeth	Secretaría III	Unidad de Abastecimiento	STC
3	ARIAS SALDIVAR VDA DE HENCKE, Arline Rosarín	Secretaría III	Dirección de Proyección Social y Extensión Cultural	STC
4	ARREDONDO ROCA, María Isabel	Secretaría III	Unidad de Contabilidad	STC
5	BELLIDO ASCARZA, Yajhayda	Jefe de la Unidad de Modernización y Estadística	Unidad de Modernización y Estadística	F3
6	CORRALES HINOJOSA, Romelia Guillermina	Técnico en Finanzas II	Unidad de Tesorería	STA
7	CAIRO RUBIÑOS DE VASQUEZ, Ivonne Elizabeth	Secretaría V	Rectorado	STA
8	CHULLO HUALLPA, Celia	Técnico en Archivo IV	Archivo Central	STA
9	CHOQUEGONZA SONCO, Yakeli Damiana	Técnico en Laboratorio II	Departamento Académico de Ciencias Básicas	STA
10	HEREDIA, USANDIVARES, Sandra Erica	Asistente Administrativo II	Unidad de Abastecimiento	SPE
11	HUACHACA MEZA, Zenovia	Secretaría III	Dirección de Bienestar Universitario	STC
12	HUAMANI PEREZ, Ines	Cajero II	Unidad de Tesorería	STA
13	HUAYANCA SAYRITUPAC, Doris Mercedes	Director de Sistema Administrativo I	Unidad de Recursos Humanos	F3
14	ITURRARAN PUERTAS, Benjamín Martín	Trabajador de Servicios III	Unidad de Servicios Generales	SAB
15	LAUREL VARGAS, María Jaquelin	Contador IV	Unidad de Contabilidad	SPA
16	LIRA JIMENEZ, Giovana	Secretaría III	Unidad de Recursos Humanos	STC
17	MARTINEZ DE VELASQUEZ, Carmen Rufina	Trabajador de Servicios III	Unidad de Servicios Generales	SAB
18	MENDEZ TORRES, Carmen	Secretaría IV	Dirección General de Administración	STB
19	MERMA DIAZ, Carmen Rosa	Secretaría II	Dirección de Asuntos Académicos	STD
20	NAVIO CONDORI, Ruth Raquel	Especialista en Finanzas IV	Unidad de Tesorería	SPA
21	OCOLA PORTOCARRERO, Sonia Elena	Secretaría V	Vicerectorado Académico	STA
22	PEÑA HUARINDA, Otilio Audberto	Nutricionista I	Unidad de Servicios Alimentarios	SPD
23	PINEDO PINEDO, Helen Marja	Secretaría III	Departamento Académico de Ecoturismo	STC
24	QUISPE HUANCA DE LOPEZ, Nelida Jacqueline	Técnico en Enfermería II	Unidad de Servicios de Salud	STB
25	RIOS GRAJEDA, Mery	Director de Sistema Administrativo I	Unidad de Admisión	F3
26	SERRUDO PONCE, Alex	Chofer III	Rectorado	STB
27	TERRAZAS DEL ALCAZAR DE CARDICEL, Rosa Judith	Secretaría V	Vicerectorado de Investigación	STA
28	TORRES GUZMAN, Anne Ursula	Especialista Administrativo III	Unidad de Recursos Humanos	SPB
29	VALDIVIA GAMARRA, Luis Francisco	Técnico en Biblioteca III	Biblioteca Central	STA



30	VARGAS, MEDINA, Gisela del Carmen	Jefe de la Unidad de Prensa y Propaganda	Unidad de Prensa y Propaganda	F3
31	VASQUEZ ANDIA, Zidgarth Hamilton	Programador de Sistemas PAP I	Unidad de Soporte Técnico y Seguridad Informática	STB
32	VELASQUEZ MORALES, María Teresa	Relacionista Publico II	Unidad de Prensa y Propaganda	SPC
33	VELASQUEZ PEREZ, Nancy Sofia	Secretaria V	Instituto de Investigación de Recursos Naturales y Medio Ambiente	STA
34	VIZCARRA MENDEZ, Anibal	Director de la Unidad de Servicios de Salud	Unidad de Servicios de Salud	F3
35	ZAMBRANO VALENCIA, Carmen Jacqueline	Jefe de la Unidad de Tesorería	Unidad de Tesorería	F3
36	ARAUJO OLIVERA, Carlos Enrique	Especialista Administrativo IV	Unidad Formuladora	SPA
37	CASAS HUISA, Raquel Beatriz	Especialista Administrativo IV	Unidad de Tramite Documentario	SPA
38	CHACACANTA LIMACHI, VIDA DEL PILAR	Especialista Administrativo III	Unidad de Grados y Titulos	SPB
39	DIAZ GUERRA, Miguel	Entrenador de Deportes I	Unidad de Promocion del Deporte	SPD
40	ENRIQUEZ MORA, Jan Carlos	Especialista Administrativo IV	Unidad de Registro y Archivos Academicos	SPA
41	FERNANDEZ HERRERA, Mayda Luzmila	Tecnico en Finanzas II	Unidad de Contabilidad	STA
42	GARATE QUISPE, Jorge Santiago	Director de Sistema Administrativo I	Biblioteca Central	F2
43	HERRERA MACHACA, ZANDALI	Director de Sistema Administrativo I	Unidad de Recursos Humanos	F3
44	HUAMAN QUISPE, Flor Karina	Jefe de la Unidad de Planeamiento	Unidad de Planeamiento	F3
45	HUACHACA ROMAN, Carlos	Tecnico Administrativo III	Unidad de Abastecimiento	STA
46	ICONEMA VIZCARRA, Yevomnesa	Secretaria IV	Secretaria General	STB
47	MAMANI RAMOS, Haydee	Especialista en Promocion Social IV	Dirección de Proyección Social y Extencion Cultural	SPA
48	MENDOZA LAQUITA, Cleidy	Asistente Social IV	Unidad de Recursos Humanos	SPA
49	PACHECO MAMANI, Ruth Elena	Asistente Social IV	Unidad de Bienestar Estudiantil	SPA
50	RAMIREZ MILLA, David Pascasio II	Jefe de la Unidad de Presupuesto	Unidad de Presupuesto	F3
51	ROLIN RAMOS, Olivia Rosana	Especialista Administrativo IV	Unidad de Patrimonio	SPA
52	SALCEDO TARAZONA, JESSICA CELIA	Director de Sistema Administrativo I	Unidad Formuladora	F3
53	SURI PALOMINO, Tania	Secretaria IV	Oficina de Planeamiento Estrategico y Presupuesto	STB
54	VARGAS DIAZ, Bressia Annel	Psicologo IV	Unidad de Servicios de Salud	SPA

