



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**HABILIDADES GERENCIALES Y SU INFLUENCIA EN LA TOMA  
DE DECISIONES EN LA EMPRESA LANGOSTINERA  
CCORAL S.A., TUMBES, 2018**

**AUTORES**

**Br. MARLON BILLY VIDAL RAMIREZ,**

**Br. KATIA JUBITSA LAMA CRUZ**

**TUMBES, PERÚ**

**2019**

## DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Marlon Billy Vidal Ramirez y Katia Jubitsa Lama Cruz, declaramos que: Los resultados reportados en esta tesis son producto de nuestro trabajo con el apoyo permitido de terceros en cuanto a su concepción y análisis. Asimismo, declaramos que hasta donde sabemos no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona excepto donde se reconoce como tal a través de citas y con propósitos exclusivos de ilustración o comparación. En este sentido, afirmamos que cualquier información presentada sin citar a un tercero es de nuestra propia autoría. Declaramos, finalmente, que la redacción de esta tesis es producto de nuestro propio trabajo con la dirección y apoyo de mis asesores de tesis y mi jurado calificador, en cuanto a la concepción y al estilo de la presentación o a la expresión escrita.

---

**Br. Marlon Billy Vidal Ramírez**

---

**Br. Katia Jubitsa Lama Cruz**

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

## RESPONSABLES

**Br. MARLON BILLY VIDAL RAMIREZ**

---

**EJECUTOR**

**Br. KATIA JUBITSA LAMA CRUZ**

---

**EJECUTORA**

**Dr. JESUS MERINO VELÁSQUEZ**

---

**ASESOR**

**Mg. JHONY CRISTHIAN. GONZALES PALOMINO**

---

**CO-ASESOR**

## JURADO CALIFICADOR

**Mg. SANTOS ISABEL RAMIREZ NÚÑEZ**

---

**PRESIDENTE**

**Mg. ANDRES AVELINO CUMPA QUIROZ**

---

**SECRETARIO**

**Mg. CÉSAR EDUARDO GONZALES VEGA**

---

**VOCAL**

## **DEDICATORIA**

A nuestro creado todopoderoso por darme sabiduría con abundancia y sin reproches, permitiéndome tener un camino lleno de positivismo afín de lograr este éxito de mucha importancia en mi formación profesional. A mis queridos padres, por su confianza en todo momento.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres, por su apoyo decidido. A la Universidad Nacional de Tumbes, Mi Alma Mater; a mis profesores de la Escuela Académica Profesional de Administración, por impartirme sus sabias enseñanzas que hicieron posible una buena formación profesional. A mis amigos por su motivación permanente, para lograr mi anhelo profesional.

**Br. MARLON BILLY VIDAL RAMÍREZ**

## **DEDICATORIA**

A nuestro creador por brindarme sabiduría y fortaleza para alcanzar mi objetivo profesional, ser el guía e en el camino del éxito. A mis padres por su amor y confianza y hacer de mí una persona útil a la sociedad.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres, quienes me dieron la vida, que con su apoyo incondicional hicieron realidad el sueño de ser profesional. A mis profesores, quienes, contribuyeron con sus sabios conocimientos a brindarme una formación profesional fundamentada en la doctrina administrativa y consistente en valores.

**Br. KATIA JUBITSA LAMA CRUZ**

## ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>x</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>2. MARCO DE REFERENCIA DEL PROBLEMA.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Antecedentes .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2. Bases teórica – científicas.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3. Definición de términos.....</b>	<b>63</b>
<b>3. MATERIAL Y MÉTODOS.....</b>	<b>68</b>
<b>3.1. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis.....</b>	<b>68</b>
<b>3.2. Población, muestra y muestreo.....</b>	<b>68</b>
<b>3.3. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....</b>	<b>69</b>
<b>3.4 Procesamiento y análisis de datos.....</b>	<b>71</b>
<b>3.5. Variables y operacionalización .....</b>	<b>73</b>
<b>3.6 Objetivos .....</b>	<b>74</b>
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>75</b>
<b>5. DISCUSIÓN.....</b>	<b>78</b>
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>81</b>
<b>7. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>82</b>
<b>8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>83</b>
<b>9. ANEXOS .....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXO N° 01 .....</b>	<b>86</b>
<b>Autorización para ejecución de proyecto de tesis .....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXO N° 02.....</b>	<b>87</b>
<b>Consentimiento informado .....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXO N° 03.....</b>	<b>88</b>
<b>Encuesta.....</b>	<b>88</b>



## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo fue determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la toma de decisiones en la Empresa Langostinera Ccoral S.A., Tumbes, 2018, se aplicaron 40 encuestas a los trabajadores entre empleados y directivos, el tipo de Investigación fue no Experimental Correlacional- Transeccional, los datos se procesaron con el SPSS. Se pudo determinar que la variable independiente habilidades gerenciales presentó un nivel regular del 50%, influenciando en la variable dependiente toma de decisiones del 72,5 % en las respuestas resultantes. Se determinó un nivel regular las habilidades humanas con 52.5%, habilidades técnicas con 57.5% y habilidades conceptuales en un nivel deficiente con 50.0%. La variable toma de decisiones la constituyeron siete elementos de los cuales en promedio todos se encuentran en un nivel de aceptación regular con respuestas que fluyen del 30,0 % al 47,5 %. El Coeficiente Rho de Spearman fue directo y positivo de 0,539 que midió la influencia de las variables en estudio. La influencia de las diferentes habilidades gerenciales en la toma de decisiones presentó coeficientes de correlaciones directas y positivas, con prevalencia de las técnicas con 0,696, para las humanas con 0,539 y las conceptuales con 0,456. La correlación de los elementos que componen la variable dependiente es calificada de alta por cuanto los coeficientes del Rho de Spearman fluctúan entre 0,875 y 0,667.

Palabras clave: Habilidades gerenciales, desempeño laboral, toma de decisiones, calidad, creatividad, competencias

## ABSTRACT

The objective of the present work was to determine the influence of managerial skills in decision-making in the company Langostinera Ccoral SA, Tumbes, 2018, and 40 surveys were applied to workers among employees and managers, the type of research was non-experimental correlated-Transactional, the data was processed with the SPSS. It was determined that the independent variable managerial skills presented a regular level of 50%, influencing the dependent variable decision making of 72.5% in the resulting responses. A human skills level with 52.5%, technical skills with 57.5% and conceptual skills at a deficient level with 50.0% was determined at a regular level. The decision-making variable was made up of seven elements of which, on average, all are at a level of regular acceptance with responses that flow from 30.0% to 47.5%. The Rho coefficient of Spearman was direct and positive of 0.539 that measured the influence of the variables under study. The influence of the different managerial skills in the decision making presented coefficients of direct and positive correlations, with prevalence of the techniques with 0.696, for the human ones with 0.539 and the conceptual ones with 0.456. The correlation of the elements that make up the dependent variable is rated as high because Spearman's Rho coefficients fluctuate between 0.875 and 0.667.

Keywords: Management skills, job performance, decision making, quality, creativity, competences

## 1. INTRODUCCIÓN.

El bosque salado de mangles es un ecosistema irremplazable y único, que alberga una increíble biodiversidad y que se cuenta entre uno de los más productivos del mundo. Es el hogar de una gran variedad de vida, aves migratorias, criaturas marinas y reptiles, además de las especies vegetales asociadas. La cría de camarones se está promoviendo ampliamente en todo el trópico, produciendo graves impactos sobre los ecosistemas de manglares y el sustento de las poblaciones locales de América del Sur, África y Asia.

La acuicultura de camarones peneidos en el Perú se inició en la década del 70 en el departamento de Tumbes, único con una porción de territorio con condiciones climáticas apropiadas. Debido a lo atractivo de esta industria, rápidamente adquirió un importante rol en la economía de esta región, y por muchos años en la principal actividad de la acuicultura peruana. Hacia fines de la década del 90 (años 96 y 97), se alcanza los mejores rendimientos con producciones de 6,200 TM/año que representaron US \$ 45 millones de exportación. Sin embargo, hacia el año 2000, se registran los menores niveles de producción (560 TM) a consecuencia del virus de la mancha blanca, evento que estuvo a punto de hacer colapsar esta industria no tradicional, en un país netamente pesquero. Debido al apoyo de proyectos gubernamentales, pero sobre todo al decidido impulso de los empresarios peruanos, hoy esta industria proyecta altos niveles de producción (superiores a los mejores años de producción previos al evento de la mancha blanca), sin embargo, ello no representa el mismo valor FOB por la baja de precios internacional. Para conseguir los mencionados niveles productivos, se han venido realizando procesos de reingeniería y reconversión de sistemas de producción, replanteando estrategias de manejo, con mayor grado de tecnificación e intensificación de los cultivos que permitan conseguir mayor seguridad y mejores niveles de rendimiento.

En el Perú se estima que la tercera parte de la producción exportable de camarones proviene de los cultivos intensivos; haciéndose la estimación que para fines de la década la participación de los cultivos intensivos sería mayor a los dos tercios. Ello, particularmente debido a que las condiciones climáticas de la costa peruana obligan a este tipo de desarrollo, el que sin embargo puede inscribirse en la integración con la agroindustria como ya sucede con empresas langostineras instaladas al sur de Tumbes y al norte del departamento de Piura. Ante la crisis económica y la globalización, las empresas langostineras deben desarrollar un plan estratégico que les permita permanecer en el mercado, concretar sus objetivos y poder integrarse a un mundo empresarial en constante evolución, ya que la complejidad de su situación problemática y funcionamiento operativo, dificulta precisar de soluciones estandarizadas para evaluar factores que intervienen en su vida diaria como el diseño de estrategias de largo plazo, las estructuras de poder, la construcción de su propia cultura organizacional, desarrollando habilidades gerenciales para la mejor toma de decisiones con la meta de lograr óptimos resultados en materia de producción, rentabilidad y la generación de divisas derivadas de las exportaciones langostineras para contribuir con el desarrollo económico del país.

Ante escenario que se presenta se plantea la siguiente interrogante

¿En qué medida las habilidades gerenciales tienen influencia en la toma de decisiones en la Empresa Langostinera Ccoral S.A., Tumbes, 2018?

La investigación se fundamenta teóricamente en los principios de la doctrina administrativa, específicamente en el área de la dirección estratégica, que se fundamenta en la mejora permanente del talento humano, y que permita una experiencia laboral positiva, haciendo que cada día en el centro de trabajo se torne agradable y pueda utilizar toda su potencialidad en capacidades humanas y técnicas para crear una atmósfera laboral positiva y su desempeño laboral sea efectivo, que influya en el trabajo de la organización.

La metodología, técnicas e instrumentos que se utilizaron en el presente estudio fueron validados por investigadores y han demostrado su validez y confiabilidad en otras investigaciones. Este trabajo surge de la necesidad evidente de promover acciones que contribuyan a mejorar la gestión administrativa de la Empresa Langostinera Ccoral S.A; teniendo en cuenta que resulta vital para las operaciones fundamentales de la misma, que se enfocan primordialmente en la efectiva del potencial humano humanos y de los asuntos generales. Así también la puesta en marcha de una propuesta de mejoramiento de calidad de servicio, entendida como el conjunto de criterios administrativos y organizacionales que contribuyan a la mejora en la atención de los usuarios.

Esta investigación pretende mantener un ambiente laboral positivo, en la que genere confianza y respeto entre todos los trabajadores (servidores administrativos y directivos), a fin de comprometerse con proyectos ecológicos que se orienten a promover una mejor calidad ambiental en términos de personas, fauna y flora en la circunscripción territorial de la empresa. Por cuanto el objetivo de analizar las habilidades gerenciales va a permitir influenciar en el proceso de toma de decisiones, ambiente que repercutirá en un mejor clima y desempeño laboral, el mismo que se orientará a brindar un excelente servicio a los trabajadores de la Empresa Langostinera Ccoral S.A. Porque, la ejecución de la presente investigación pretende mejorar las relaciones laborales, entre trabajadores y funcionarios, con decisiones efectivas y oportunas mediante las habilidades gerenciales; permitiendo al trabajador de la Empresa Langostinera Ccoral S.A. en su puesto de trabajo tener una comunicación asertiva, procurando mejorar la productividad personal y empresarial permitiendo maximizar las utilidades y riquezas empresariales.

En la presente investigación su objetivo general es determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la toma de decisiones en la Empresa Langostinera Ccoral S.A., Tumbes, 2018". Siendo sus objetivos específicos. Analizar las habilidades gerenciales en la Empresa Langostinera Ccoral S.A., Tumbes y explicar los elementos del proceso de toma de decisiones en la Empresa Langostinera Ccoral S.A., Tumbes.

## **2. MARCO DE REFERENCIA DEL PROBLEMA.**

### **2.1 Antecedentes**

Después de una minuciosa revisión bibliográfica se ha encontrado investigaciones dan guardan relación con el presente las mismas que han sido realizadas en diferentes contextos.

Para los tesisistas Araujo y Lara, (2018)

Con el trabajo titulado “Influencia de los factores cognitivos en el proceso de toma de decisiones gerenciales”, el presente artículo tiene como objetivo analizar la influencia de los factores cognitivos en el proceso de toma de decisiones del gerente en la actualidad, a través de la identificación de cuáles son dichos factores, la determinación del cerebro predominante de los gerentes en la actualidad, y finalmente se establece la relación entre los factores cognitivos y la capacidad de toma de decisiones del gerente. La metodología utilizada corresponde a una revisión bibliográfica que tiene como propósito analizar e interpretar artículos, libros y revistas que permitan tener un referente de la incidencia de los aspectos cognitivos que influyen en la toma de decisiones gerenciales Resultado, en las Habilidades gerenciales, tanto la disciplina como el entrenamiento y el conocimiento ayudarán a encontrar herramientas que permitirán tomar las mejores decisiones para el bienestar de su organización (Araujo & Lara, 2018)

Para Quijano, Arguelles, Magaña y Alcocer, (2016) en la tesis titulada

“Diseño De Estrategias Y Financiamiento En Empresas Familiares Del Sector Camaronero De Altura De Campeche, México” con el objetivo fundamental de esta investigación es identificar el desarrollo e implementación de estrategias de permanencia y la forma en que se proyecta y obtiene el financiamiento en las mismas ante los problemas

financieros actuales. El estudio es de tipo descriptivo con diseño no experimental transversal ya que se recolectaron datos en un solo momento en su contexto natural, mediante entrevistas a los líderes de las firmas familiares. Los resultados indican un reducido número de estrategias para la permanencia en el mercado y problemas de acceso al financiamiento de las actividades que se orientan hacia el corto plazo, adicionado del poco interés de los empresarios en desarrollar una administración estratégica como reflejo de su estilo de liderazgo. Respecto a los órganos para la toma de decisiones, ocho empresas (33.4%) reportaron tener consejo de administración y junta directiva, las otras dieciséis informaron solo tener consejo de administración como órgano de gobierno y que únicamente los miembros de la familia formaban parte del mismo (Quijano, Arguelles, Magaña , & Alcocer , 2016).

Para la tesis de Arana, (2016) con el título

“Desempeño laboral y la productividad en el área de comercialización de la empresa ICAPAR de la ciudad de Machala” con el objetivo de analizar el desempeño laboral de la empresa mediante el uso de técnicas de investigación descriptiva, técnica de la entrevista dirigida al jefe del departamento y a los trabajadores, Resultados, el jefe brinda con irregularidad incentivos, existe una falta de capacitación acorde a la actividad que realizan ocasionando así un bajo conocimiento y desempeño en las habilidades creando una desventaja en el desenvolvimiento de los empleados y en cuanto a la productividad se encuentra en un nivel medio por lo que los trabajadores no se encuentran satisfechos y a su vez al no contar con los conocimientos necesarios por lo esto no ayudara a sobresalir para ser más competitivos. Por otra parte en los empleados se llegó a la conclusión de que no se les realiza con frecuencia una evaluación, los incentivos son irregulares, no se generan cambios en los procesos, no se implementan nuevas estrategias. Por lo antes mencionado se recomienda en realizar una evaluación cada seis meses. la implementación de nuevos temas de

capacitación e incentivos generando así un desarrollo positivo, mejor conocimiento y cumplimiento de la actividad con el fin de obtener un mejoramiento en el desempeño laboral y en la productividad, facilitando una comunicación, un talento humano y un equipo de trabajo de calidad (Arana , 2016).

Aparicio & Medina, (2015)

En su tesis de maestría “Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo”, su objetivo fue realizar un análisis exploratorio sobre cuáles son, en la actualidad, las habilidades gerenciales que los expertos en RR.HH. y decisores de las empresas en el Perú consideran más y menos importantes para lograr, con eficiencia, los objetivos y retos en sus organizaciones, indagando en las diferencias que se presentan en las organizaciones de distinto tamaño y sector empresarial. Se aplicó el método de investigación exploratorio basado en Metodología Q y diseño de una herramienta de aplicación personalizada. Obteniendo como resultado más relevante que las habilidades consideradas como más importantes, se evidencia que el liderazgo correspondiente a la dimensión de habilidades de tipo grupal es la habilidad que la mayoría de los entrevistados prioriza y considera como más importante e incluso imprescindible para la gestión de un buen gerente. También destacan, entre las habilidades consideradas más importantes, la planificación estratégica, prospectiva y toma de decisiones, correspondientes a la dimensión de habilidades de tipo conceptual. A continuación, se presenta la habilidad impacto e influencia, correspondiente a la dimensión interpersonal, seguida de las habilidades grupales desarrollo de personas y empowerment. Con respecto a las dimensiones correspondientes a las habilidades personales y técnicas, respectivamente, únicamente las habilidades orientación al logro y conocimiento del negocio destacan entre las top 10. Concluyendo que las habilidades gerenciales es el recurso estratégico más importante en una organización para generar valor. Sin embargo, en el Perú, principalmente a nivel gerencial, son escasas y su adecuada gestión.



Esta práctica administrativa es considerada desafiante en las organizaciones, más aún en un mercado laboral que se caracteriza por la convivencia de distintas generaciones con características y demandas significativamente diferentes (generación "x", millennials y baby boomers).

Murgueza & Salvador, (2015) en su tesis de licenciatura

"Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo", tuvo como objetivo determinar de qué manera influyen las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas de la familia Asenjo. La metodología que se usó fue de una investigación de tipo cualitativo y también cuantitativo, con una metodología exploratoria. Se obtuvo por resultados que respecto a la habilidad gerencial intrapersonal se observa un promedio total de 3.40, lo que significa que los encuestados estuvieron "De acuerdo" con los ítems planteados. Además, consideraron que la habilidad que más domina su jefe es el autocontrol de impulsos a diferencia de la flexibilidad que es la más baja con promedio crítico de 1.85 categoría "totalmente en desacuerdo". La habilidad interpersonal obtuvo un promedio de 3.92 categoría "B", en donde la habilidad más influyente en el jefe es la asertividad con 4.15 categoría "A" totalmente de acuerdo y la que menos practica es el poder e influencia. Finalmente, la habilidad grupal corresponde a la categoría "de acuerdo", siendo la más resaltante la dirección hacia el cambio y la que tendría que esforzarse por mejorar el jefe por ser la menos influyente es la delegación. Se concluyó que en el Hostal "Inti" el clima organizacional resultó satisfactorio y las habilidades más resaltantes fueron: autocontrol de impulsos, asertividad y dirección hacia el cambio. A diferencia de Abarrotes "Blanquita" donde estuvieron en desacuerdo con el clima, sin embargo las habilidades gerenciales influyentes fueron: optimismo, liderazgo y dirección hacia el cambio.

Cortés, (2015)

En su tesis de maestría “Heurísticas y toma de decisiones gerenciales individuales en pymes de Bogotá”, su objetivo fue el de evidenciar el uso de las heurísticas en la toma de decisiones gerenciales individuales en algunas pequeñas y medianas empresas de Bogotá, a través de la evaluación teórica de trabajos sobre la materia y la aplicación de una prueba empírica, con el fin de reconocer su importancia en el proceso decisional. Se utilizó como metodología el tipo de estudio descriptivo y documental. Los resultados obtenidos son que la mayoría de respuestas evidencian que los dueños o gerentes, consultan con asesores y se guían por cifras internas o externas de la empresa; muy pocos confían en la intuición y el juicio personal. Concluyendo que los encargados de tomar decisiones en las empresas objeto de estudio no se mantienen en una sola línea de actuación puesto que utilizan tanto los recursos propios de la administración tradicional como también las heurísticas (asumiendo sus sesgos) para tomar decisiones debido a la rapidez con que éstas deben darse en un mundo globalizado y cada día más competitivo.

Galdós, (2010) en su tesis de doctorado

“Sesgos presentes en la toma de decisiones de los gerentes y equipos gerenciales en Lima, Perú”, planteó como objetivo de estudio el analizar la toma de decisiones en equipos gerenciales de Lima, Perú. La metodología que se utilizó es de tipo descriptivo, con análisis cuantitativo, cuyo diseño es de tipo no experimental y transaccional. Los resultados obtenidos fueron que la participación de los colaboradores a la hora de tomar una decisión varía y esto depende de la importancia del problema que se tenga en ese momento, y esto viene a afectar lo que es la productividad que ellos desempeñan en su puesto de trabajo porque

en ocasiones son decisiones que no van de acorde a lo que ellos realmente necesitan. Los valores que tiene cada una las personas son importantes ya que ellos mencionaban que sin buenos valores no se pueden tener buenas relaciones interpersonales, y cuando no se tienen el trabajo se vuelve tedioso ya que no hay comunicación entre ellos. Se concluye que las personas actúan influenciados por emociones, manías y su entorno social; los cuales se manifiestan a través de ciertos sesgos que afectan significativamente su comportamiento. El anclaje, el exceso de confianza, el costo hundido, el sesgo de confirmación y la falsa analogía son los principales sesgos individuales que influyen en la toma de decisiones interdependientes. Por otra parte, los sesgos grupales que afectan la toma de decisiones conjuntas son el pensamiento grupal, la escalada del compromiso, la paradoja de Abilene, polarización del grupo y las decisiones no éticas.

## **2.2. Bases teórica – científicas**

En el presente estudio se han desarrollado las bases teóricas que dan sustento a nuestra investigación teniendo en cuenta las variables de estudio.

### **2.2.1. Habilidades gerenciales**

#### **Definición**

Madrigal (2009) define la habilidad como la capacidad y aptitud de una persona para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados. Por su parte (Bateman & Snell, 2009), nos dicen que las habilidades son capacidades específicas que resultan del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud. (Jafarzadeh, 2013), señala que habilidad es la capacidad de convertir el conocimiento en acción para dirigir el buen desempeño. En las organizaciones esa capacidad y disposición para hacer se convierte es una parte fundamental para el desempeño laboral.

Whetten & Cameron (2011) afirman que las habilidades directivas son el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración,

las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones. Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Así mismo (Ruiz, 2013), indica que las habilidades directivas o gerenciales son el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente ordenan, y aquellos que ejecutan los procesos administrativos y quienes, gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de sus empresas.

### **Clasificación de las habilidades gerenciales**

Robbins & Coulter (2014), mencionan:

En su obra que Robert L. Katz propuso que los gerentes necesitan contar con tres conjuntos de habilidades fundamentales: técnicas, humanas y conceptuales, como se explica: **1. Habilidades técnicas**, son el conocimiento específico del trabajo y de las técnicas necesarias para realizar de forma competente las tareas laborales. Estas habilidades son más importantes para los gerentes de primera línea porque por lo general son ellos quienes manejan a los empleados que utilizan herramientas y técnicas para generar los productos o servicios ofrecidos por la organización a sus clientes. **2. Habilidades humanas**, involucran la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto individualmente como en grupo. Estas habilidades tienen la misma relevancia en todos los niveles administrativos. Los gerentes con buenas habilidades humanas consiguen lo mejor de sus subordinados. Saben cómo comunicarse con ellos, motivarlos, dirigirlos e inspirarles entusiasmo y confianza y **3. Habilidades conceptuales**, son aquellas que utilizan los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. Empleando tales habilidades, los gerentes logran ver la organización como un todo, comprender las relaciones que

hay entre varias subunidades y visualizar de qué manera se inserta la organización en un entorno más amplio. Estas habilidades son más relevantes para los gerentes de alto nivel.

Otras habilidades gerenciales importantes que han sido identificadas son: administrar el capital humano, inspirar compromiso, manejar el cambio, estructurar el trabajo y conseguir que se hagan las cosas, facilitar los contextos psicológico y social del trabajo, emplear redes para cumplir propósitos específicos, administrar los procesos de toma de decisiones, administrar la estrategia y la innovación y administrar la logística y la tecnología.

(Reh, 2017) señala que para desarrollarse como gerente requiere una inversión continua en el dominio de nuevas habilidades y comportamientos. La pirámide de habilidades gerenciales ofrece una herramienta conveniente para describir los diversos conjuntos de habilidades que los gerentes exitosos cultivan y desarrollan a lo largo de sus carreras. Los niveles de esta pirámide son:

**Nivel 1.** La componen las habilidades administrativas básicas que un gerente debe dominar y aplican a todo tipo de gerente, independientemente del tamaño de la organización. Estas son:

- Planear.- determinar las necesidades de recursos y las inversiones necesarias; programar actividades y equipos de trabajo y planificar las necesidades futuras.
- Organizar.- estructurar equipos de trabajo; determinar la estructura del informe, establecer procesos de colaboración.
- Dirigir.- brindar la orientación para garantizar el desempeño en alineación con los estándares de la compañía.

- Controlar.- monitorear, rastrear e informar sobre la producción, la eficiencia, el costo y la calidad.

**Nivel 2.** Al avanzar más arriba en la pirámide y pasando las tareas de supervisión y gestión básica en el nivel 1, se tiene el desafío de cultivar y fortalecer las habilidades de gestión de personas para motivar y desarrollar al personal. Estas habilidades son:

- Motivar.- propiciar un entorno que aliente a las personas a comprometerse y realizar sus mejores esfuerzos.
- Capacitar.- garantizar que los miembros del equipo tengan las habilidades y los conocimientos fundamentales que necesitan para ejecutar las tareas de su departamento o función.
- Entrenar.- ayudar a los colaboradores del equipo a descubrir cómo mejorar el rendimiento y los comportamientos en apoyo de un mayor logro individual y grupal.
- Fomentar la participación de los empleados.- fomentar la colaboración para la resolución de problemas y la innovación en la realización de tareas diarias.

**Nivel 3.** A medida que se fortalecen las habilidades en los niveles inferiores de la pirámide, las habilidades que afectan el propio autodesarrollo se vuelven cada vez más importante. Estas habilidades incluyen:

- Autogestión: cómo motivarse, relacionarse con los demás y enfrentar los desafíos del trabajo diario y la vida de gestión.
- Gestión del tiempo: cómo y dónde invertir el tiempo del día.

**Nivel 4.** Ubicado en el último peldaño de la escalera, el pico de la pirámide, considera una sola habilidad, la más difícil de aprender, mostrar y medir estadísticamente: **Liderazgo**, hace referencia que los líderes se centran más en definir una dirección en forma de visión misión y ejecutarlas por medio de una estrategia y menos en garantizar la finalización del trabajo diario de la empresa.

Madrigal (2009), señala que:

El directivo de cualquier organización para lograr un mejor desempeño se requiere entender, desarrollar y aplicar las siguientes habilidades: **Conceptuales en la organización**, son las habilidades para contemplar la organización como un todo. Incluyen la destreza para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas. Por consecuencia, analizar, predecir y planificar, así como tomar en cuenta el contexto general (tanto interno como externo) de la empresa, son las habilidades necesarias para comprender la complejidad de la organización en su conjunto y entender donde engrana su influencia personal dentro de la misma. **Técnicas y profesionales**, estas se relacionan con la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo los recursos y relaciones necesarios para desarrollar tareas específicas que le permitan afrontar los problemas que se presenten. **Interpersonales**, son las habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes. Influyen en las demás personas a partir de la motivación y una efectiva conducción del grupo para lograr determinados propósitos. **Sociales**, son las acciones de uno con los demás y de los demás con uno. Es el intercambio que se da con la convivencia humana. Cuando un directivo entiende y tiene habilidades sociales es capaz de ejecutar una conducta de intercambio con resultados favorables, tanto para él como para sus subordinados.

En lo fundamental de una práctica directiva eficaz, se destacan diez habilidades, en su investigación Whetten & Cameron, (2011) lo indican:

- Habilidades personales.- desarrollo del autoconocimiento; manejo del estrés personal; y solución analítica y creativa de problemas.
- Habilidades interpersonales.- establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo; ganar poder e influencia; motivación de los demás; y manejo de conflictos.
- Habilidades de grupo.- facultamiento y delegación; formación de equipos efectivos y trabajo en equipo; y liderar el cambio positivo.

### **Importancia de las habilidades gerenciales**

Madrigal (2009), señala que:

Su importancia estriba principalmente en conocer qué hacen los directivos y qué deben hacer, qué necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos. El arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo. Esto, enlazado con las cualidades que debe tener el directivo, forma el trinomio para lograr un directivo exitoso. El directivo debe saber (conocimientos), saber hacer (capacidades y habilidades) y saber ser (cualidades). Con estos tres elementos el directivo será capaz de dar resultados.

### **Principales habilidades gerenciales a desarrollar**

Para el desarrollo del trabajo de investigación se destacan las siguientes habilidades gerenciales: inteligencia emocional, gestión del tiempo, manejo individual del estrés, motivación, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y manejo de conflictos.



## 1) Inteligencia emocional

(Hellriegel, Jackson, & Slocum Jr., 2009), definen la inteligencia emocional como:

El conjunto de habilidades que permiten a las personas reconocer y comprender sus sentimientos y emociones y también los de terceros y, a continuación, utilizar ese conocimiento para guiar su forma de pensar y actuar. Por otro lado, la inteligencia emocional no viene de nacimiento, sino que se desarrolla a lo largo de muchos años, conforme la persona vive diversas experiencias y madura.

Ivancevich, Konopaske, y Matteson (2006), afirman que:

Es la capacidad de una persona para ser consciente de los sentimientos, manejar las emociones, motivarse, expresar empatía y manejar las relaciones con los demás.

Jones & George (2010), señalan que:

La inteligencia emocional ayuda a los gerentes a entender a los demás y relacionarse con ellos, que conserven el entusiasmo y la confianza, y que llenen de energía a sus subordinados para que la organización alcance sus metas. La inteligencia emocional puede ser muy importante para estimular la creatividad de los empleados.

Whetten & Cameron (2011), señalan que:

La inteligencia emocional es la capacidad de identificar, entender y manejar las señales emocionales. Por lo tanto, la inteligencia emocional se refiere a:

- La capacidad de identificar y reconocer las propias emociones. Las personas emocionalmente inteligentes son capaces de ponerse en contacto con sus sentimientos internos y diagnosticarlos con exactitud.

- La capacidad de controlar las propias emociones. Estas personas son menos proclives a explotar y perder el control, a experimentar depresión y ansiedad, y son más propensas a manejar sus propios estados emocionales que los individuos con menor inteligencia de este tipo.
- La capacidad de reconocer e identificar las emociones de los demás. Las personas emocionalmente inteligentes también son capaces de identificar y mostrar empatía con los sentimientos de los demás; son sensibles a lo que otros experimentan y pueden compartir esos sentimientos. No significa compadecerlos o adoptar los mismos sentimientos.
- La capacidad de responder apropiadamente a esas señales emocionales. Las respuestas se ajustan a la intensidad de las emociones de otras personas, y apoyan y fomentan las expresiones emocionales. Significa que estas personas controlan su forma de responder y transmiten un sentimiento de interés y aceptación hacia los demás.

Estas capacidades no son innatas, sino que pueden desarrollarse y mejorarse. Los individuos necesitan cierto grado de inteligencia emocional para poder desarrollar competencias emocionales, de manera que este aspecto es importante para el desarrollo de otras habilidades gerenciales.

Hellriegel, Jackson, & Slocum Jr, (2009), afirman que:

La inteligencia emocional tiene cuatro elementos: dos se refieren a la conciencia y otros dos a la acción: **Autoconciencia**, es la habilidad para reconocer y comprender los estados de ánimo, las emociones y los impulsos propios y también su efecto en terceros. La autoconciencia también abarca saber cuáles son los motivos y las metas que mueven a las personas. Las personas con autoconciencia saben lo que quieren

obtener de su trabajo y de la vida en general. Son honestas consigo mismas y pueden ver cuando dos metas diferentes chocan entre sí. **Autocontrol**, es la habilidad para regular y redirigir los impulsos, los estados de ánimo y los deseos personales. Todos tenemos emociones y estados de ánimo negativos como sentirnos frustrados y enojados. Los gerentes con inteligencia emocional controlan esos sentimientos y los utilizan para fines constructivos. Cuando se enojan analizan las causas de su molestia y buscan la manera de eliminarlas. **Conciencia social**, Es la capacidad para comprender la composición emocional de otras personas y la habilidad para tratarlas en base a sus reacciones emocionales. Los gerentes con inteligencia emocional pueden reconocer sus reacciones emocionales y sienten empatía con los sentimientos de sus seguidores. Anticipan el sentimiento de ansiedad que los seguidores experimentarán en el desafío del trabajo y sus acciones toman en cuenta estas reacciones emocionales. **Habilidad social**, es la capacidad para crear redes interpersonales, administrar relaciones, encontrar áreas comunes y crear entendimientos. Los gerentes con habilidad social utilizan esas relaciones personales para conseguir que todos se muevan en la misma dirección, además usan su conocimiento de las emociones para comprender las inquietudes, motivos y sentimientos de otros. Permite crear relaciones de colaboración y administrar grandes equipos de forma muy eficaz.

## 2) Gestión del tiempo

Puchol, et. Al (2003), afirman que:

Gestionar el tiempo significa dominar nuestro propio tiempo y trabajo en lugar de ser dominado por ellos. Es una de las claves para alcanzar los objetivos y metas propuestos. Además gestionando racionalmente el tiempo se reduce y evita el estrés; se obtiene una visión de conjunto eficaz (actividades, prioridades...); se tiene tiempo libre para la creatividad; se encuentra más tiempo libre para los amigos, la familia, para uno mismo; se alcanzan, consecuentemente y sistemáticamente, los

objetivos que se han propuesto, y así se logra que la vida tenga sentido (una razón de ser).

Madrigal (2009), afirma que:

La importancia del tiempo estriba en seis características: - Igualitario. Todos, pobres y ricos, tenemos la misma oportunidad de disfrutar el tiempo, - Inelástico. No podemos recortar o ampliar el tiempo. El día tiene 24 horas, - Indispensable. Para desarrollar cualquier actividad necesitamos tiempo, - Insustituible. El tiempo no se puede reponer, - Inexorable. El tiempo transcurre, suceda lo que suceda, - Invaluable. El tiempo no tiene precio.

(Hellriegel, Jackson, & Slocum Jr., 2009), indican que:

La administración del tiempo se realiza cuando: maneja varios asuntos y proyectos al mismo tiempo, pero no se dispersa demasiado; clasifica las tareas por orden de prioridad y delega responsabilidad; y determina, obtiene y organiza los recursos necesarios para desempeñar la tarea.

Así mismo (Mengual Recuerda, Juárez Varón, Sempere Ripoll, & Rodríguez Villalobos (2012), sostienen que:

El análisis de la gestión del tiempo desde la perspectiva de las habilidades directivas, busca reconocer la necesidad de fijarse unos objetivos y trabajar proactivamente para su consecución, identificando la importancia de establecer prioridades, conocer herramientas de priorización, planificación y programación y aprender técnicas para reducir los efectos negativos de las causas de pérdida de tiempo.

Otro punto importante que trata Madrigal Torres (009) indica que:

Son los ladrones del tiempo que se definen como los aspectos que roban y despojan del tiempo al directivo para realizar lo planeado, así como a su equipo de trabajo. Los aspectos que se convierten en ladrones del tiempo del directivo son: planeación deficiente, ya sea porque los objetivos no quedan claros o porque falla su distribución en las cuatro categorías: inmediatos, a corto, mediano y largo plazos; jerarquización insuficiente de prioridades; incapacidad para decir no, fuente, a su vez, de múltiples interferencias extrañas; poca habilidad en el manejo de las interrupciones; resistencia a delegar, o no saber cómo hacerlo en forma adecuada; falta de motivación y disciplina del directivo y de su equipo; abarcar mucho y apretar poco (empeño en hacer demasiadas cosas al mismo tiempo); no saber decir no y apoyo secretarial ineficiente; el Internet mal utilizado; y consulta de páginas web sin metas.

(Puchol et al (2003), también aseveran que:

En la gestión correcta del tiempo se debe seguir los siguientes pasos: **Definir objetivos**, aprovechar el tiempo es fijar objetivos y establecer prioridades. Una dirección de empresa eficaz sólo puede funcionar con éxito cuando se trazan unos objetivos claros y bien definidos, y se controla la consecución de los mismos. Además se podrá identificar qué tareas son activas o necesarias para conseguir los objetivos planteados, e identificar las actividades rutinarias, que serán las que se realizan todos los días pero que no inciden directamente en los objetivos. **Priorizar**, es decir, establecer un orden en las tareas diarias, será lo que nos permita evitar la tiranía de lo urgente y concentrarnos en lo importante. Los buenos directivos se caracterizan por ser capaces de hacer muchas cosas distintas a la vez, pero dedicándose en determinados bloques de tiempo a una sola tarea. Para poder solucionar las tareas imprescindibles es necesario saber establecer prioridades claras, mantenerlas y llevarlas a cabo. Estas se pueden clasificar en muy

importantes, importantes y rutinas. **Programar el tiempo**, en una empresa se valora la importancia de saber distribuir el tiempo productivo. Y también se valora la necesidad de disponer de tiempos muertos o tiempos perdidos, que den cabida a la reflexión y a la creatividad. Para esto, es necesario planificar el tiempo, calculando los tiempos de duración de las actividades. Al programar nuestro tiempo hay que tener cuidado de no caer en la sobreestimación del tiempo necesario. Para ello La distribución del tiempo debería constar de tres bloques: 60% para actividades programadas; 20% para actividades inesperadas (perturbaciones, ladrones de tiempo); y 20% aproximadamente para reflexión y creatividad. **Delegar**, significa encargar a otra persona una tarea de la que nosotros somos responsables y exige una gran capacidad para confiar en los demás. Para este propósito es necesario explicar la delegación por escrito, hacer un control regular, cuantificar los objetivos de forma realista, y definir metas individualmente.

### 3) Manejo individual del estrés

Robbins & Coulter (2014), definen el estrés:

Como la reacción adversa que presentan los individuos ante la presión excesiva a que se ven sometidos debido a demandas, restricciones u oportunidades extraordinarias. El estrés no siempre es malo. Aunque en general se le analiza en un contexto negativo, en realidad puede ser todo lo contrario, sobre todo cuando da lugar a una posible ventaja.

Asimismo Ivancevich, Konopaske, & Matteson (2006), afirman que:

El estrés es un estado de desequilibrio en un individuo que suele manifestarse como insomnio, transpiración excesiva, nerviosismo e irritabilidad. Que el estrés sea positivo o negativo depende del nivel de tolerancia del individuo.

Al respecto Puchol, y otros ( 2003), menciona que:

En términos físicos y entendiendo el estrés como fuerza, la respuesta del individuo pueden ser: **Estrés positivo o eustrés**, aumenta la capacidad de rendir y mejora nuestras habilidades; es una tensión necesaria; estimula la actividad y la energía; hace la vida más atractiva; sería la sal de la vida, cuestión de dosis; la percepción es placentera; y produce equilibrio y bienestar. **Estrés negativo o distrés**, la percepción es de amenaza; hay un desajuste entre la demanda y los recursos; la respuesta es inadecuada, evitable, desproporcionada; disminuye la capacidad de resolver adecuadamente los conflictos; produce desequilibrio y trastornos bio-psico-sociales; tiene consecuencias en el organismo, alteraciones físicas y psíquicas que pueden conducir a enfermedades graves.

Newstrom, (2011), indica que:

Las diferencias individuales son responsables de la amplia gama de reacciones ante el estrés; una tarea que una persona considere moderadamente difícil produce altos niveles de ansiedad en otra. Cuando aumenta la presión surge una tensión negativa en las emociones, procesos de pensamiento, conducta y condición física de una persona. Cuando la tensión alcanza niveles elevados, los empleados desarrollan diversos síntomas de estrés que perjudican su desempeño laboral y salud, e incluso amenazan su habilidad para manejar el ambiente. Las personas estresadas se vuelven nerviosas y crónicamente preocupadas, se irritan fácilmente y son incapaces de relajarse, poco cooperadoras o consumen alcohol y otras drogas en forma excesiva. Aunque estas condiciones también ocurren por otras causas, son síntomas comunes del estrés subyacente. El estrés también ocasiona enfermedades físicas, porque el sistema inmunológico trata de manejar la tensión. Algunas enfermedades físicas son de corta duración, como un malestar estomacal. Otras son prolongadas, como una úlcera gástrica. El estrés que se mantiene durante un tiempo prolongado

también favorece la aparición de enfermedades degenerativas del corazón, riñones y otras partes del cuerpo.

(Hellriegel & Slocum Jr., 2009); nos dicen que:

Existen una serie de factores que influyen en la forma en que una persona experimenta el estrés; identificando cuatro factores principales: **Percepciones**, la forma en que los empleados perciben una situación influye en la manera en que experimenta (o no) el estrés. **Las experiencias pasadas**, la relación entre las experiencias y el estrés se basa en el refuerzo. El refuerzo positivo o el éxito anterior en una situación similar pueden reducir el nivel de estrés que una persona experimenta en ciertas circunstancias. El castigo o el fracaso pasado en condiciones similares incrementan el estrés en esas mismas circunstancias. **El apoyo social**, la presencia o ausencia de otras personas influye en la forma en que los individuos experimentan el estrés en el lugar de trabajo y en la respuesta que presentan ante los estresores. **Las diferencias individuales**, la motivación, las actitudes, la personalidad y las capacidades del individuo influyen en el grado y la naturaleza del estrés laboral que experimenta y en la forma en que responde. En pocas palabras cada persona es diferente. Una persona puede considerar que algo es una fuente importante de estrés, pero otra quizá ni siquiera registre ese algo.

(Puchol et al (2003), señalan que:

La percepción personal es la clave para ver las cosas de una u otra manera, por lo tanto, la estrategia de afrontamiento debe empezar por personalizar el estrés de cada individuo, por un análisis sincero de la realidad personal valorando: los puntos débiles y fuertes de cada individuo, los hábitos de vida que le hacen más vulnerable, las creencias irracionales que le condicionan, cuáles son los recursos para los que está mejor dotado y le es más fácil desarrollar, y dónde están sus dificultades para prestar una especial atención. Reconocer sus



estresores habituales, sus reacciones instintivas y estar dispuesto a cambiar es imprescindible para disminuir los niveles de estrés. Lo que se puede hacer para afrontar el estrés es: a) Cuidar de las necesidades básicas del ser humano, la adecuada satisfacción de estas necesidades nos hará más fuertes ante el estrés y menos vulnerables a sus consecuencias. b) Tener hábitos de vida saludables, debemos estar alertas a pequeñas sensaciones incómodas: contracturas musculares repetidas, jaquecas o molestias de estómago nos pueden querer decir que algo no está funcionando correctamente y que nuestro organismo necesita algún cambio en nuestra rutina. Para ello tenemos que considerar por ejemplo la calidad del aire que respiremos, tener una mejor alimentación con dieta variada, cumplir con la necesidad de sueño, realizar ejercicios físicos, tener espacio para actividades de ocio, aprender a relajarse, entre otros. c) Desarrollar la autorregulación emocional de la mente mediante el autoconocimiento; la adecuación de sentimientos; la racionalidad en los problemas; y el desarrollo de aptitudes. d) Gestionar bien el tiempo, la prisa es un elemento generador de estrés y de agobio. e) Desarrollar habilidades sociales, muchas veces el origen del estrés está en nuestras relaciones sociales, laborales o familiares. Si la comunicación no es fluida, la posibilidad de que surjan malentendidos aumenta y podemos hacernos falsas expectativas de lo que quieren los demás y no saber expresar lo que necesitamos y lo que esperamos de ellos, lo que da origen a muchos conflictos.

Whetten & Cameron (2011), mencionan que:

Existen técnicas temporales de reducción del estrés y son cinco la más conocidas y más fáciles de aprender. Las dos primeras son fisiológicas y las tres últimas son psicológicas: **Relajación muscular**, implica disminuir la tensión en grupos sucesivos de músculos. Cada grupo de músculos se tensa durante cinco o diez segundos y luego se relaja por completo. **Respiración profunda**, - consiste en hacer varias inhalaciones profundas, lentas y sucesivas, sostenerlas durante cinco segundos y luego exhalar por completo. **Imaginación y la fantasía**, - se utiliza para

eliminar el estrés temporalmente al cambiar el foco de los pensamientos. **Ensayo**, al utilizar esta técnica, la gente resuelve situaciones potencialmente estresantes, probando distintos escenarios y reacciones alternativas. **Replanteamiento**, implica la reducción temporal del estrés al redefinir una situación en forma optimista y manejable.

#### 4) Motivación

Stoner, Freeman, & Gilbert Jr. (1996), señala que motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de “qué hace que la gente funcione”. Por su parte (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012), afirman que la motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada. (Hitt, Black, & Porter, 2006), también indican que las fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta provengan del interior de las personas, y se conocen como “empuje” de las fuerzas internas; o provengan del entorno y se denominan “arrastre” de las fuerzas externas. Los gerentes deben reconocer la importancia de ambos tipos de fuerzas cuando se analizan las causas que motivan la conducta.

(Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006), nos dicen que:

Es poco común el administrador que no llega a la conclusión, en algún momento, de que el desempeño sería mucho más elevado si “Lograra motivar más a mi personal.” Con toda probabilidad, esos individuos ya están motivados; lo que de verdad desea el administrador es una motivación que genere más (o diferentes) tipos de comportamientos. Para entender esta distinción conviene pensar que la motivación consta al menos de tres componentes: - Dirección.- se relaciona con lo que el individuo elige cuando se le presentan varias opciones. – Intensidad, se

refiere a la fuerza de la respuesta una vez que se hace la elección (dirección). – Persistencia, alude a la resistencia del comportamiento o al tiempo que se esfuerza una persona.

El verdadero desafío para el administrador no es tanto aumentar la motivación per se, sino crear un ambiente en donde la motivación se canalice en la dirección correcta, con un nivel apropiado de intensidad y continúe en el tiempo.

Jones & George (2010), señalan que:

La motivación puede provenir de fuentes intrínsecas o extrínsecas: **el comportamiento con motivación intrínseca**, se refiere a la motivación que tiene como fuente la exhibición del comportamiento mismo, y la motivación proviene de realizar el trabajo en sí. Los puestos interesantes y estimulantes tienen más probabilidades de generar una motivación intrínseca que los puestos aburridos o que no requieren de la aplicación de las destrezas y habilidades personales de sus titulares y **el comportamiento con motivación extrínseca**, es aquel que se exhibe para obtener recompensas materiales o sociales, o bien para evitar un castigo; las consecuencias del comportamiento son la fuente de la motivación, no el comportamiento en sí.

(Newstrom, 2011), afirma que:

La gente tiende a desarrollar ciertos impulsos motivadores (deseos intensos de algo) como producto del ambiente cultural en que vive, los cuales afectan la forma en que la gente considera su empleo y enfoca su vida. A partir de la investigación de David C. McClelland, quien elaboro el esquema de clasificación, se destacan tres impulsos más dominantes: **Motivación de logro**, es un impulso que estimula a algunas personas para que persigan y alcancen sus metas. Un individuo con este impulso desea alcanzar objetivos y ascender por el camino del éxito. **Motivación**

**de afiliación**, es un impulso para relacionarse socialmente con las personas; es decir, trabajar con personas compatibles y experimentar un sentido de comunidad. **Motivación de poder**, es un impulso para influir en la gente, asumir el control y cambiar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean causar un gran efecto en sus organizaciones, y están dispuestas a asumir riesgos con ese propósito.

Hitt, Black, & Porter ( 2006) señala que:

Existen tres categorías básicas de variables que determinan la motivación en el centro de trabajo: **Características individuales**, es la fuente de la fuerza interior, de la motivación, es decir, lo que el empleado aporta al escenario de trabajo. Las contribuciones del individuo a las fuerzas de la motivación consisten en tres subconjuntos importantes de variables: Necesidades, por ejemplo, la necesidad de seguridad, autoestima, logro o poder, Actitudes, hacia sí mismo, al trabajo, a un supervisor o a la organización y Metas, como terminar la tarea, lograr cierto nivel de desempeño, y desarrollo y progreso profesionales. **Características del puesto de trabajo**, son las fuerzas externas de la motivación. Incluyen la retroalimentación directa que recibe el individuo para la realización de tareas, la carga de trabajo, la variedad y el alcance de las actividades que conforman el trabajo y el grado de discreción permitido al individuo sobre los requerimientos del puesto de trabajo. **Características de la situación laboral**, e otra fuerza externa de la motivación, y tiene dos conjuntos de variables: el ambiente social inmediato integrado por supervisores, los miembros del grupo de trabajo y subalternos, así como las acciones organizacionales como las políticas de recompensas y remuneración, la disponibilidad de capacitación, y la cantidad de presión aplicada para alcanzar niveles altos de resultados.

Hellriegel & Slocum Jr. (2009), indican que:

El proceso de la motivación empieza por identificar las necesidades de una persona. Las necesidades son las carencias que una persona

experimenta en un momento particular (fase 1). Estas carencias pueden ser psicológicas (como la necesidad de reconocimiento), fisiológicas (como la necesidad de alimento) o sociales (como la necesidad de amistad). Las necesidades crean tensión en el individuo y lo incomodan, lo cual puede impulsarlo a esforzarse (fase 2) por reducir las o eliminarlas. La motivación se dirige a una meta (fase 3). Una meta es un resultado específico que quiere obtener una persona. Luego el empleado actúa para cumplir la meta propuesta (fase 4). Las promociones y los aumentos de sueldo son dos de los caminos que siguen las organizaciones para tratar de mantener las conductas deseables. Éstas constituyen señales (retroalimentación) para los empleados que les indican si sus necesidades de desarrollo y reconocimiento y sus conductas son adecuadas o inadecuadas (fase 5). Una vez que los empleados han recibido sus recompensas o castigos vuelven a evaluar sus necesidades (fase 6).

Whetten & Cameron (2011), refiere que:

Para crear un ambiente de trabajo muy motivador, se debe tener en cuenta una guía básica que contiene lo siguiente: 1. Defina de manera clara un nivel aceptable de desempeño general o un objetivo conductual específico. - formule metas y expectativas en forma colaborativa, si es posible; y establezca metas tan desafiantes y específicas como sea posible. 2. Ayude a eliminar todos los obstáculos para alcanzar los objetivos de desempeño.- asegúrese de que el individuo cuente con información técnica, recursos financieros, personal y apoyo político adecuados; y adapte su nivel de participación como líder a la cantidad de ayuda que una persona espera y necesita. 3. Logre que las recompensas y la disciplina dependan de un buen desempeño o del acercamiento al objetivo de rendimiento. - use la disciplina para extinguir comportamientos inadecuados y utilice recompensas para reforzar los comportamientos productivos. 4. Cuando se necesite disciplina, hay que manejarla como una experiencia de aprendizaje para el individuo.- identifique el problema específico y explique cómo debe corregirse. 5.

Transforme el comportamiento aceptable en excepcional.- recompense cada nivel de mejora. 6. Utilice recompensas reforzadoras que sean valiosas para el individuo.- brinde recompensas externas valiosas, así como trabajo satisfactorio y gratificante (satisfacción intrínseca); y las recompensas no deben utilizarse en exceso. 7. Verifique a menudo las percepciones de los subalternos en relación con la equidad de la distribución de las recompensas. 8. Dé recompensas oportunas y retroalimentación precisa.- reduzca el intervalo entre los comportamientos y la retroalimentación del desempeño, incluyendo la entrega de recompensas o sanciones; y realice evaluaciones específicas, honestas y precisas del desempeño actual y las oportunidades de largo plazo.

## **5) Comunicación**

Chiavenato (2001), define la comunicación como el intercambio de hechos, ideas, opiniones y emociones entre dos o más personas; también se define como interrelaciones mediante palabras, letras, símbolos o mensajes y como medio para que los miembros de una organización compartan significados y comprensión con los demás, generando buenas relaciones humanas. (Whetten & Cameron, 2011), mencionan que existe una clase de comunicación interpersonal que sirve para comunicarse de manera precisa y honesta, especialmente en circunstancias difíciles, sin arriesgar las relaciones interpersonales. Este tipo de comunicación se llama comunicación de apoyo, y busca preservar o fomentar una relación positiva entre los comunicadores en el momento en que intentan resolver algún problema, dan retroalimentación negativa o tratan un asunto difícil. Permite comunicar información que no es halagadora o resolver un asunto difícil con otra persona y, durante el proceso, fortalecer la relación. Como afirma (Newstrom, 2011), todo acto de comunicación influye de algún modo en la organización. Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo. Las personas entienden mejor sus puestos y se sienten más comprometidas con ellos.

Robbins & Coulter, (2014), nos dicen que:

La comunicación que ocurre dentro de la organización se describe como: **Comunicación formal**, es aquella que se lleva a cabo de acuerdo con los esquemas laborales prescritos por la organización. Por ejemplo, cuando un gerente le pide a un empleado que realice una tarea, se trata de una comunicación formal. Otro ejemplo de comunicación formal es cuando un empleado comunica un problema a su gerente. **Comunicación informal**, es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la compañía. Cuando los empleados hablan entre sí en el comedor o mientras recorren los pasillos, participan en una comunicación informal. Los empleados crean amistades y se comunican entre sí. El sistema de comunicación informal cumple dos propósitos en las organizaciones: permite que los empleados satisfagan su necesidad de interacción social, y puede mejorar el desempeño de una organización al crear canales de comunicación alternativos, y a menudo más veloces y eficaces.

Según Robbins & Judge, (2013), describen:

Al proceso de comunicación, donde sus partes esenciales son: **El emisor**, es quien desea enviar un mensaje. **La codificación**, el emisor inicia un mensaje al codificar un pensamiento. **El mensaje**, es el producto físico real de la codificación del emisor. Cuando hablamos, lo que se dice es el mensaje. Cuando escribimos, lo que se escribe es el mensaje. Cuando hacemos ademanes, los movimientos de los brazos y las expresiones del rostro son el mensaje. **El canal**, es el medio a través del cual viaja el mensaje. El emisor lo selecciona, y determina si utilizará un canal formal o uno informal. **La decodificación**, es traducir los símbolos a una forma comprensible por parte del receptor. **El receptor**, es (son) la(s) persona(s) a quien(es) se dirige el mensaje. **El ruido**, representa las barreras a la comunicación que distorsionan la claridad del mensaje, como los problemas de percepción, la sobrecarga de

información, las dificultades semánticas o las diferencias culturales. **La retroalimentación**, es la comprobación del éxito que se ha logrado al transferirlos mensajes según se pretendía en un inicio. Determina si se logró la comprensión.

(Newstrom, 2011), identifica:

Tres tipos de barreras en la comunicación que explica: **Barreras personales**, son interferencias en la comunicación que surgen de las emociones humanas, valores y malos hábitos de escucha. Las causas también se encuentran en diferencias de educación, raza, sexo, estatus socioeconómico y otros factores. Vemos y escuchamos lo que estamos emocionalmente sintonizados para ver y escuchar, así que la comunicación está guiada por nuestras expectativas. **Barreras físicas**, son interferencias en la comunicación presentes en el ambiente en el cual tiene lugar. Una barrera física común es la distracción causada por un ruido, que ahoga de momento un mensaje de voz. Otras barreras físicas son las distancias entre la gente, paredes alrededor del cubículo de un empleado o la estática que interfiere con los mensajes de radio. Es frecuente que la gente perciba la interferencia física y trate de compensarla. **Barreras semánticas**, surgen de limitaciones en los símbolos con los que nos comunicamos. Por lo general, los símbolos tienen diversos significados, y tenemos que escoger un significado entre muchos. Algunas veces escogemos un significado erróneo y ocurren malentendidos. Siempre que interpretamos un símbolo con base en nuestros supuestos en lugar de los hechos estamos haciendo una inferencia. Cuando surjan dudas, se puede buscar más información.

Jones y George (2010), mencionan que:

Al elegir un medio de comunicación para cualquier mensaje, los gerentes necesitan tomar en cuenta tres factores: a) La riqueza de información. Es la cantidad de información que puede transmitir un medio de comunicación y la medida en que el medio permite al emisor y receptor



llegar a un entendimiento común. b) El tiempo. Es necesario precisar el tiempo para realizar la comunicación, porque el tiempo de los gerentes y otros miembros de la organización es un recurso escaso. c) Necesidad de una constancia en papel o electrónica o alguna clase de documento escrito en que conste que se envió y se recibió un mensaje.

Robbins & Coulter (2014) indican que:

Los gerentes para ser unos comunicadores más eficaces deben realizar lo siguiente: **Uso de la retroalimentación**, muchos problemas de comunicación son directamente atribuidos a imprecisiones y malos entendidos, y resultan menos comunes si el gerente recibe retroalimentación, tanto verbal como no verbal. Por ejemplo, el gerente podría hacer preguntas acerca de un mensaje para determinar si éste fue recibido y comprendido como él pretendía. También podría optar por pedir al receptor que reformule el mensaje con sus propias palabras. **Simplificación del lenguaje**. es recomendable que los gerentes tomen en consideración a qué audiencia quieren dirigir un mensaje y elegir el lenguaje adecuado para la misma. La comunicación eficaz se logra cuando el mensaje es recibido y comprendido. **Escucha activa**, Cuando alguien habla, a menudo oímos pero no escuchamos. Escuchar es la búsqueda activa de significado, mientras que oír es un acto pasivo. La escucha activa mejora cuando se desarrolla empatía con el emisor, lo cual se logra al ponerse en su lugar. **Control de las emociones**, las emociones pueden confundir y distorsionar la comunicación. Cuando el gerente está molesto por algún asunto, es más propenso a malinterpretar los mensajes que recibe, y a tener dificultad para comunicar sus mensajes con claridad y precisión. ¿Qué debe hacer en tal caso? La respuesta más sencilla es calmarse y controlar las emociones antes de comunicarse. **Observación de las señales no verbales**, si los actos dicen más que las palabras, es importante asegurarnos de que nuestros actos coincidan con las palabras que los acompañan, y que las refuercen. El comunicador eficaz cuida las

señales no verbales que envía para asegurarse de que transmitan el mensaje deseado.

## 6) Trabajo en equipo

Ivancevich, Konopaske, & Matteson ( 2006), define a los equipos como grupos maduros cuyos miembros tienen cierto grado de interdependencia y motivación que les permite alcanzar metas comunes. Los equipos se inician como grupos, pero no todos los grupos maduran para ser interdependientes o equipos. De otro lado (Madrigal Torres, 2009), afirma que el equipo de trabajo es un tipo de grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que lo distinguen de otros tipos de grupos. Sus integrantes son más participativos y socializan sus experiencias con los demás miembros del equipo, con lo que amplía su visión individual de la tarea o del problema. Además, comparten el reconocimiento de los logros de manera conjunta.

Hellriegel, Jackson, & Slocum Jr., (2009), indica que:

Existen distintos tipos de equipos de trabajo para diferentes situaciones. Los cinco tipos de equipos de trabajo que suele haber en las organizaciones son: **Equipos de trabajo para la solución de problemas**, compuesto por empleados de distintas áreas de la organización y su meta es analizar la manera en que algo se podría hacer mejor. Estos equipos se reúnen de forma permanente durante un par de semanas para discutir la manera de mejorar la calidad, la seguridad, productividad o el estado de ánimo. **Equipos de trabajo funcionales**, Incluyen a miembros de un solo departamento, los cuales tienen la meta común de analizar asuntos y resolver problemas que quedan dentro del campo de su experiencia y responsabilidad. Los equipos formados para cumplir con sus tareas diarias son bastante estables y un equipo reunido para analizar un asunto o problema específico se disuelve cuando termina su asignación. **Equipos de trabajo multidisciplinarios**, - Un equipo de trabajo multidisciplinario está

integrado por empleados de distintas áreas funcionales y, a veces, de varios niveles de la organización, los cuales trabajan en conjunto en una tarea específica. El equipo de desarrollo de productos es una clase frecuente de equipo de trabajo multidisciplinario. **Equipos de trabajo autodirigidos**, están conformados por empleados que tienen casi toda la responsabilidad y la autoridad necesaria para trabajar juntos para crear un producto completo o brindar un servicio completo. Los miembros pueden provenir de una sola área funcional, pero es mucho más frecuente que sean multidisciplinarios. El equipo como un todo, y no sólo su líder, decide qué debe hacer y cómo hacerlo. **Equipos virtuales**, un equipo virtual se reúne y desarrolla sus tareas sin que todos los integrantes estén presentes en el mismo lugar o ni siquiera al mismo tiempo. Es más frecuente que se comuniquen utilizando el correo electrónico, videoconferencias y otras tecnologías que permiten que los miembros del equipo trabajen juntos a pesar de que se encuentren distantes por separaciones físicas y culturales.

(Newstrom, 2011), afirma que:

Cuando varios individuos comienzan a trabajar en puestos interdependientes, con frecuencia atraviesan varias etapas a medida que aprenden a trabajar como equipo. Las etapas usuales de evolución de un equipo se describen de la manera siguiente: **a) Formación**, los miembros comparten e intercambian información personal básica, comienzan a conocerse y aceptarse unos a otros, hacen preguntas sobre su comisión y objetivos, y empiezan a centrar su atención en las tareas del grupo. Prevalece un ambiente de cortesía, la incertidumbre está en el aire y las interacciones son a menudo cautelosas. **b) Conflicto**, los miembros compiten por estatus, buscan puestos de control relativo y discuten sobre la dirección adecuada del grupo. Las presiones externas interfieren con el grupo y surgen tensiones entre los individuos a medida que se afirman y discrepan de las medidas iniciales. Si estas tensiones no se encaran, es posible que surjan resentimientos que desaceleren el progreso del grupo. **c) Normalización**, el grupo

comienza a avanzar unido de manera cooperativa y logra un equilibrio tentativo entre las fuerzas en pugna. Surgen normas grupales para guiar el comportamiento individual, las funciones se aclaran, los sentimientos de cooperación son cada vez más evidentes y se pone de manifiesto un sentido de cohesión. **d) Desempeño**, el grupo madura y aprende a manejar retos complejos. Los roles funcionales se desempeñan e intercambian en forma fluida según se requiera y las tareas se llevan a cabo de manera eficiente. Sin embargo, también puede aflorar un sentido de logro prematuro debido a errores cometidos, pesimismo acerca de las perspectivas de éxito y complacencia entre algunos miembros. Sin embargo, a la larga, un equipo en pleno funcionamiento resuelve sus problemas, establece una identidad única y fomenta un ambiente de apertura. **e) Conclusión**, aun los grupos, comités y equipos de proyecto más exitosos se disuelven (o cambian su composición) tarde o temprano. Su ruptura se denomina conclusión, porque requiere terminar relaciones sociales estrechas y regresar a las tareas permanentes o avanzar a otros puestos. La etapa de conclusión es una contingencia cada vez más frecuente con la llegada de las organizaciones flexibles, que trabajan con grupos temporales.

(Bateman & Snell, 2009), señalan que:

La construcción de un equipo de trabajo efectivo, se define mediante tres criterios: - El rendimiento productivo del equipo que cumpla o satisfaga los estándares de cantidad y calidad. El rendimiento del equipo es aceptable para los clientes, dentro y fuera de la organización. - Los miembros del equipo satisfacen las necesidades de sus integrantes. Como la libertad de innovar y extender sus habilidades. - Los miembros del equipo siguen comprometidos para trabajar nuevamente juntos; en otras palabras, los equipos efectivos siguen siendo viables y tienen buenas perspectivas para repetir sus éxitos en el futuro.

(Robbins & Judge, 2013), nos mencionan que:

Existen cuatro factores contextuales que tienen una relación más significativa con el desempeño de un equipo y que determinan su éxito, y son: **Recursos adecuados**, los equipos forman parte de un sistema organizacional más grande; cada equipo de trabajo depende del apoyo de recursos externos al grupo. La escasez de recursos reduce de manera directa la capacidad que tiene un equipo de realizar su trabajo de manera efectiva y de alcanzar sus metas. **Liderazgo y estructura**, los equipos no pueden funcionar si no están de acuerdo con la división de las actividades y si no se aseguran de que todos compartan la carga de trabajo. Llegar a un acuerdo sobre cuestiones específicas del trabajo, y sobre la forma en que estas se ajustan para integrar las habilidades individuales, requiere del liderazgo y la estructura de la gerencia o de los propios miembros del equipo. **Clima de confianza**, los miembros de los equipos eficaces confían unos en otros y también en sus líderes. La confianza entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar la conducta de los demás, y une a los miembros a partir de la creencia de que los otros integrantes del equipo no sacarán ventaja de ellos. **Evaluación del desempeño y sistemas de recompensas**, La gerencia debería modificar la evaluación tradicional orientada al individuo, así como el sistema de recompensas, para que realmente reflejen el desempeño del equipo, y enfocarse también en sistemas híbridos que reconozcan a cada miembro por sus contribuciones excepcionales, y recompensar a todo el grupo por los resultados positivos.

Whetten & Cameron (2011) destacan:

Atributos importantes de los equipos efectivos y del buen trabajo en equipo, desarrollando un análisis como sigue: - **Los equipos efectivos tienen miembros interdependientes**, la productividad y la eficiencia de una unidad entera están determinadas por los esfuerzos coordinados e interactivos de todos sus miembros. - **Ayudan a sus miembros ser más**

**eficientes al trabajar juntos que solos**, se desempeñan incluso mejor que el miembro más destacado del grupo. **Funcionan tan bien que crean su propio magnetismo**, los miembros del equipo desean participar en vista de las ventajas que reciben por su adhesión. **Los miembros del equipo a menudo se alternan en asumir la responsabilidad del liderazgo**, de manera que ésta se comparte ampliamente con el paso del tiempo. **Los miembros del equipo se cuidan y apoyan entre sí. Ninguno es devaluado o poco apreciado**, se les trata como parte integral del equipo. **Los equipos efectivos tienen miembros que alientan y animan al líder, y viceversa**, cada miembro da y recibe aliento. **Existe una gran confianza entre los integrantes**, demuestran integridad y se muestran tan interesados en el éxito de los demás como en el propio.

## 7) Liderazgo

Koontz, Wehrich, & Cannice (2012), definen el liderazgo como el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo. En teoría, no sólo se debe alentar a las personas a que desarrollen disposición a trabajar, sino a que lo hagan con fervor y confianza. (Hellriegel, Jackson, & Slocum Jr., Administración. Un enfoque basado en competencias, 2009), se refiere al liderazgo como la relación de influencia entre los líderes y seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten. También (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006), señalan que no se necesita ocupar un puesto formal de líder para ejercer un comportamiento de liderazgo. La función del líder informal puede ser de todo punto tan importante para el éxito de un grupo como la del líder formal.

Madrigal (2009), señala que:

Los líderes tienen características específicas que son resultado de un conjunto orgánico y dinámico que configura la estructura de su personalidad y determina su comportamiento y actitudes. Algunas de las

características del líder son: buen comunicador, orientado a la realidad y a la acción, flexible, adaptable, positivo, seguro, buen colaborador, ambicioso, animoso, valiente, intuitivo, comprensivo, respetuoso, responsable, motivador de individuos y grupos, autocrítico, creativo, honesto, sincero, receptor, empático, tiene confianza en las capacidades creativas del grupo y se aparta del paternalismo que coarta e inhibe.

(Robbins & Coulter, 2014), afirman que:

Se han identificado cinco fuentes del poder de un líder: **Poder legítimo**, es lo mismo que autoridad y representa el poder que tiene un líder como resultado de su posición en la organización. Aunque es probable que las personas que tienen puestos de autoridad también tengan poder de recompensa y poder coercitivo, el poder legítimo es más amplio que el de coaccionar y recompensar. **Poder coercitivo**, es el que tiene un líder para castigar o controlar. Los seguidores reaccionan a este tipo de poder por el temor a los resultados negativos que pueden darse en caso de no obedecer. **Poder de recompensa**, es el que permite proporcionar recompensas positivas. Una recompensa es cualquier cosa que una persona valora, como dinero, evaluaciones de desempeño favorables, ascensos, tareas laborales interesantes, compañeros de trabajo amistosos, y horarios de trabajo o territorios de venta preferentes. **Poder del experto**, se basa en la pericia, las habilidades o los conocimientos especiales. Si un empleado cuenta con habilidades, pericia o conocimientos que son esenciales para un grupo de trabajo, su poder del experto aumentará. **Poder referente**, surge cuando un individuo tiene recursos o rasgos personales deseables. Si una persona admira a otra y quiere relacionarse con ella, la primera ejerce poder sobre la otra ya que desea agradarla. El poder referente surge debido a la admiración de otro y al deseo de ser como esa persona.

(Madrigal (2009) refiere que;

De acuerdo a corrientes y estudios contemporaneos, establece cinco estilos de liderazgo: **Liderazgo estructurador**, el líder decide primero la mejor manera de efectuar una tarea y luego le comunica a los subordinados lo que se espera de ellos: cómo, cuándo y quién realizará la actividad. Resulta apropiado emplearlo cuando los colaboradores poseen conocimientos limitados o experiencia mínima y deben adquirir las habilidades necesarias para el puesto. **Liderazgo entrenador**, se enfoca en la integración, ya que la relación líder-subordinado considera dos fines: cumplir la tarea y desarrollar la habilidad y responsabilidad necesaria para la misma, por lo que el líder debe ser paciente, entender a su personal y, además, entrenarlo. **Liderazgo alentador**, este líder asegura que los colaboradores aumenten su confianza y habilidad para desempeñar una tarea determinada de manera adecuada e independiente. Una forma de efectuar lo anterior es reconocer sus logros y dejarlos tomar decisiones y solucionar problemas asociados con la asignación de la tarea. **Liderazgo delegador**, el componente preponderante de este enfoque es la asignación de tareas al colaborador apropiado, dejando que proceda por sí mismo. Una verificación ocasional permitirá al líder estar informado y asegurarse de que el colaborador tiene los recursos necesarios. **Liderazgo carismático** se refiere al líder entusiasta, seguro de sí mismo y que tiene una visión de cuán buenas podrían ser las cosas en sus grupos de trabajo y organizaciones que contrasta con el status quo. Su visión suele implicar cambios radicales en el desempeño del grupo y de la organización, como resultado de cambios a la estructura, la cultura, la estrategia, la toma de decisiones y otros procesos y factores críticos de las organizaciones. (Jones & George, 2010)

(Newstrom, 2011), señala que:

En la investigación actual sobre los rasgos del liderazgo, algunos factores que distinguen a los líderes de quienes no lo son, y estos se



presentan a continuación: **Rasgos primarios**, alto nivel de impulso personal (caracterizado por dinamismo, determinación, fuerza de voluntad y tenacidad); deseo de dirigir (motivación para influir en otros); integridad personal (sentido de la ética, honradez y autenticidad); y confianza en sí mismo (optimismo y creencia en la eficacia personal como líder). **Rasgos secundarios**, la capacidad cognitiva (analítica); conocimiento del negocio; carisma; flexibilidad y capacidad de adaptación; creatividad; y calidez personal (sociabilidad, humildad y modestia) también son deseables, pero a menudo se consideran de importancia secundaria.

Este mismo autor afirma que:

Una conclusión importante sobre estos rasgos es que no garantizan necesariamente un liderazgo exitoso. En el mejor de los casos se ven como competencias o recursos personales que pueden o no desarrollarse y aprovecharse. Muchas personas tienen capacidad para ser buenos líderes, pero algunas optan por no demostrar esos rasgos. Otras pueden tener los rasgos necesarios y el deseo de aprovecharlos, pero nunca surge la oportunidad para ponerlos en práctica.

Bateman & Snell (2009), menciona que:

Existen cinco conductas clave, que fueron identificadas por James Kouzes y Barry Posner, de los mejores líderes: a) Desafían el proceso. Desafían las prácticas y creencias convencionales, y crean un cambio. b) Inspiran una visión compartida. Apelan a los valores de la gente y la motivan para que se preocupe por una misión importante. c) Permiten actuar a otros. Brindan a las personas acceso a la información y le dan el poder de desempeñarse al máximo de su potencial. d) Ponen el ejemplo. No le dicen únicamente a la gente lo que tiene que hacer; son ejemplos vivientes de los ideales en los que creen. e) Alientan. Muestran agradecimiento, otorgan incentivos y utilizan distintos enfoques para motivar a la gente de forma positiva.

## 8) Manejo de conflictos

Newstrom, (2011) define el conflicto como un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas o los métodos para alcanzarlas. Además de metas o métodos, los conflictos también surgen por interdependencia de las labores, ambigüedad de papeles, políticas y reglas, diferencias de personalidad, comunicación ineficaz, competencia por recursos escasos, tensión personal y diferencias subyacentes en actitudes, creencias y experiencias. Al respecto (Puchol, y otros, 2003), afirma que los conflictos forman parte de la vida de una organización; es más, sin ellos no es posible avanzar o seguir adelante. Pero muchas veces, estos son tan intensos que ponen en peligro no solo el trabajo diario, sino también la propia estructura de la empresa.

Ivancevich, Konopaske, & Matteson (2006), refiere que:

Al ocuparse de los conflictos, lo básico no son los conflictos en sí, sino su manejo. Con esta idea, podemos definir los conflictos por sus efectos en la organización. Explicando de: **Conflicto funcional**, es un enfrentamiento entre grupos que mejora y sirve para el desempeño de la organización. Por ejemplo, si dos departamentos de un hospital disputan sobre el método más eficiente y flexible de prestar atención médica a familias rurales de ingresos escasos, coinciden en la meta pero no en los medios para concretarla. **Conflicto disfuncional**, es un enfrentamiento o interacción de dos grupos que daña a la organización o estorba la consecución de sus metas. La administración debe eliminar los conflictos disfuncionales. Los conflictos benéficos también pueden volverse nocivos.

Puchol et. al (2003), señala que:

Las causas del conflicto pueden ser: **Factores internos** dentro ello consideramos a: - **Lucha**, supone un elemento de competición, de

provocación, muy relacionado con la visión que se tiene de uno mismo, como la agresividad de algunos individuos o su excesivo ego para defender sus posturas. - **Poder**, es representado por la ambición por ascender o por darse a conocer en la organización. – **Relaciones**, se trata de la interacción personal con los compañeros, superiores y colaboradores. Muchas veces nos relacionamos con los afines, siendo los individuos menos relacionados alejados de nuestro círculo. – Estructuras, como la organización jerárquica. - Autoridad, hace referencia al esquema de toma de decisiones. **Factores externos**, tenemos a: **Política de la empresa**,- puede originar la aparición de numerosos conflictos, sobre todo en los momentos iniciales de la implantación de dicha política. **Competencia**,- excesiva presión competitiva puede causar problemas a la organización. Una empresa que se ve amenazada por un nuevo producto de la competencia, aumentará el nivel de exigencia y de productividad. **Estado de la tecnología**,- puede desembocar en conflictos relacionados con el aprendizaje, el conocimiento y la puesta al día de los programas. **Cambios sociales**,- pueden originar conflictos permanentes entre los colaboradores y la empresa.

Newstrom (2011) precisa que:

El conflicto puede ser: **Conflicto intrapersonal**, aunque la mayoría de los conflictos de papeles ocurre cuando el supervisor o los colegas de un empleado tienen expectativas contradictorias respecto de él, es posible que surja un conflicto de papeles intrapersonal dentro de un individuo, como resultado de los roles en competencia que desempeña. **Conflicto interpersonal**, es un problema grave para muchas personas porque afectan en gran medida las emociones individuales. Las personas necesitan proteger su autoimagen y autoestima de un posible daño externo. En ocasiones, los temperamentos de dos personas son incompatibles y sus personalidades chocan. En otros casos, el conflicto surge por fallas en la comunicación o diferencias de percepción.

**Conflicto intergrupual**, Por ejemplo, los conflictos intergrupales entre diferentes departamentos también causan problemas. Cada grupo se propone afectar al otro, ganar poder y mejorar su imagen. Los conflictos surgen por puntos de vista distintos, lealtad al grupo y competencia por recursos. Los recursos están limitados en toda organización, y se reducen a medida que las organizaciones luchan por ser competitivas.

Whetten & Cameron (2011), nos dicen que:

Los métodos comunes para manejar conflictos de cualquier tipo son: **Respuesta de coacción (asertiva, no cooperativa)**, es un intento de satisfacer las propias necesidades a costa de las necesidades del otro individuo. Esto podría lograrse mediante el uso de la autoridad formal, de amenazas físicas, de tácticas manipuladoras o ignorando las demandas de la otra parte. El problema con el uso reiterado de este método para el manejo de los conflictos es que engendra hostilidad y resentimiento. **Método de complacencia (cooperativo, no asertivo)**, satisface los intereses de la otra parte mientras descuida los propios. La dificultad del uso habitual de ese método es que se inclina por la preservación de una relación amistosa a expensas de la valoración de los asuntos de manera crítica y de proteger los derechos individuales. **Respuesta de evasión (no cooperativa, no asertiva)**, descuida los intereses de ambas partes al esquivar el problema y posponer una solución. Ésta suele ser la respuesta de los directivos mal preparados en el aspecto emocional para manejar el estrés asociado con las confrontaciones, o podría reflejar el reconocimiento de que una relación no es lo suficientemente fuerte para absorber los efectos de un conflicto intenso. El uso repetido de este método ocasiona una gran frustración en los demás, ya que parece que los asuntos nunca se resuelven. **Respuesta de compromiso**, es un punto intermedio entre la asertividad y la cooperación. Un compromiso es el intento de obtener satisfacción parcial para las dos partes, en el sentido de que ambas reciben la proverbial “media tajada”. Para lograr esto, se pide a ambas partes que hagan sacrificios para obtener una

ganancia común. Aunque este método tiene un gran atractivo práctico para los directivos, su uso indiscriminado es contraproducente. **Método de colaboración (cooperativa, asertiva)**, es un intento de resolver por completo los problemas de ambas partes. A menudo se le denomina modo de “solución de problemas”. En este método, el objetivo consiste en encontrar soluciones a las causas del conflicto, que sean satisfactorias para ambas partes, en vez de encontrar la falla o culpar a alguien. De esta forma, ambas partes pueden sentir que han “ganado”.

Jones & George (2010), precisan que:

Entre las estrategias de manejo de conflictos que usan los gerentes para resolverlos tenemos: a) Aumentar la conciencia de los orígenes de los conflictos. A veces surgen conflictos por problemas de comunicación y malentendidos o las personalidades chocan en una organización. Los gerentes resuelven los conflictos de manera funcional si incrementan la conciencia de los miembros de la organización sobre el origen de sus dificultades. b) Aumentar la conciencia y las habilidades para la diversidad. También surgen conflictos personales por causa de la diversidad. Los trabajadores de edad se sienten incómodos o resentidos si tienen que rendir cuentas a un supervisor más joven y una directora piensa que su equipo directivo, compuesto en su mayoría por hombres, se confabula cuando alguno de ellos no está de acuerdo con una de sus propuestas. c) Practicar la rotación de puestos o asignar trabajos temporales. Se pueden presentar conflictos porque los miembros de la organización no comprenden adecuadamente las actividades y demandas que otros enfrentan en su trabajo. Resultan útiles la rotación de puestos o los trabajos temporales, porque amplían los conocimientos de los miembros de la organización y su conciencia de los otros departamentos. d) Transferencias permanentes o despidos necesarios. En ocasiones, cuando otras estrategias de solución de conflictos no funcionan, los gerentes deben tomar medidas más drásticas, como las transferencias permanentes o los despidos. e) Cambiar la estructura o la

cultura. Algunos conflictos se resuelven cambiando la estructura que agrupa personas y trabajos por ejemplo, cuando la organización crece, la estructura por funciones que fue eficaz antes deja de serlo y conviene cambiar a una estructura por productos para manejar bien los conflictos. Es necesario cambiar las normas y valores de la cultura organizacional que propician en forma no deliberada conflictos disfuncionales que son difíciles de resolver. f) Alterar el origen de los conflictos. Cuando los conflictos se deben a una superposición de la autoridad, sistemas diferentes de evaluación o remuneración, los gerentes pueden resolver los conflictos con eficacia si modifican directamente su causa. Por ejemplo, los gerentes pueden aclarar la cadena de mando y reasignar trabajos y responsabilidades para resolver conflictos por superposición de la autoridad.

### **2.2.2. Toma de decisiones**

#### **Definición**

Stoner, Freeman, & Gilbert Jr. (1996), la definen como un proceso de identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema específico o aprovechar una oportunidad, desarrollando una atención sistemática y especializada en este proceso. Begazo Villanueva (2014), señalan que es elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos y consiste en elegir una opción entre las disponibles, a efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente). No puede decirse, según Koontz, Weihrich, & Cannice (2012), que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión: que se hayan comprometido los recursos, la dirección o la reputación; hasta ese momento sólo existen estudios de planeación y análisis.

#### **Condiciones de decisión**

Chiavenato, (2001), precisa que:

Existen tres condiciones para la toma de decisiones: **a) Incertidumbre**, en las situaciones de decisión bajo incertidumbre, quien toma la decisión

tiene poco o ningún conocimiento e información que pueda utilizar como base para atribuir probabilidades a cada estado de la naturaleza o a cada acontecimiento futuro. En casos extremos de incertidumbre no es posible estimar el grado de probabilidad del evento. Es la situación típica que enfrentan las empresas y que exige una planeación situacional que permita alternativas variadas y flexibles. b) **Riesgo**, en las situaciones de decisión bajo riesgo, quien toma la decisión pose e información suficiente para predecir los diferentes estados de la naturaleza. No obstante, la calidad de esta información y la interpretación que de ella hagan los diversos administradores pueden variar bastante. Cada administrador puede atribuir diversas probabilidades, según su creencia o intuición, experiencia anterior, opinión, etc. c) **Certeza**: en las situaciones de certeza, el administrador tiene completo conocimiento de las consecuencias o los resultados de las diversas alternativas de cursos de acción para resolver el problema. Es la decisión más fácil de tomar, pues cada alternativa puede asociarse a los resultados que puede producir. Incluso si el administrador no está en condiciones de investigar todas las alternativas posibles, puede elegir la mejor entre las alternativas consideradas.

### **Tipos de decisiones**

Stoner, Freeman, & Gilbert Jr., (1996), señalan que:

Existen dos tipos de decisiones: **Decisiones programadas**, se toman de acuerdo con las políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones o problemas recurrentes porque limitan o excluyen alternativas. Por ejemplo, los gerentes rara vez tienen que preocuparse por el rango salarial de un empleado recién contratado porque, por lo general, las organizaciones cuentan con una escala de sueldos y salarios para todos los puestos. **Decisiones no programadas**, abordan problemas poco frecuentes o excepcionales, dando soluciones específicas producidas por medio de un proceso no estructurado para enfrentar problemas no rutinarios. Estos problemas pueden ser: como asignar los recursos de una

organización, qué hacer con una línea de productos que fracasó o como mejorar las relaciones con la comunidad.

### **Perspectivas para tomar decisiones**

Robbins & Coulter (2014), nos dicen:

Que los gerentes para tomar decisiones, consideran cuatro perspectivas:

**1. Racionalidad**, es el proceso que involucra la elección entre alternativas lógicas, consistentes y que maximizan el valor. La toma racional de decisiones se basa en varios supuestos: el responsable de tomar la decisión es completamente objetivo y lógico. El problema que se enfrenta es claro y libre de toda ambigüedad. El tomador de decisiones tiene un objetivo indiscutible y específico y está al tanto de todas las posibles alternativas y sus consecuencias. Por último, asumimos que la toma racional de decisiones derivará siempre en la selección de la alternativa que maximiza la recompensa. **2. Racionalidad limitada**, un enfoque más realista para describir cómo toman decisiones los gerentes parte del concepto de racionalidad limitada, según el cual los gerentes toman decisiones racionales pero están limitados por su capacidad para procesar la información. Como les es imposible analizar toda la información relativa a cada una de las alternativas disponibles, llega un punto en que los gerentes transigen con una solución aceptable que, si bien no maximiza el beneficio, ayuda a paliar el problema que se busca resolver. En otras palabras, están siendo racionales dentro de los límites que les impone su capacidad para procesar la información. **3. Intuición en las decisiones**, es aquella que se basa en la experiencia, los sentimientos y los juicios acumulados. La toma intuitiva de decisiones puede complementar los procesos racional y racional limitado. Antes que nada, si un gerente previamente ha experimentado problemas o situaciones similares a los que está enfrentando hoy, podrá actuar con rapidez a pesar de contar (aparentemente) con información limitada. **4. Administración basada en evidencias**, es el uso sistemático de las mejores evidencias disponibles para mejorar la práctica administrativa. Sus cuatro elementos



fundamentales son: la pericia y el criterio del tomador de decisiones; la evidencia externa que ha sido evaluada por éste; las opiniones, preferencias y valores de aquellos que se verán afectados por la decisión; y los factores organizacionales (internos) importantes, como el contexto, las circunstancias y los integrantes de la organización.

### **Elementos del proceso decisorio**

Chiavenato, (2001), indica que:

En toda decisión existen, como mínimo, seis elementos: -1. Quien toma la decisión: individuo o grupo de individuos que escogen entre varios cursos de acción posibles. 2. Objetivos: propósitos que pretende alcanzar, mediante acciones, quien toma la decisión. 3. Sistema de valores: criterios de preferencia empleados para elegir, por quien toma la decisión. 4. Cursos de acción: diferentes secuencias de acción que puede escoger quien toma la decisión. 5. Estados de la naturaleza: aspectos del ambiente que involucran a quien toma la decisión y que afectan la elección de cursos de acción. Son factores ambientales fuera del control de quien toma las decisiones, como incertidumbre, riesgo o certeza. 6. Consecuencias: representan los efectos resultantes de un determinado curso de acción y un determinado estado de la naturaleza.

### **Barreras en la toma de decisiones**

Madrigal (2009) indica que:

Existen varias barreras que impiden que la toma de decisiones sea la efectiva, siendo las más comunes: 1. Desconocimiento del tema. La ignorancia sobre lo que habrá de decidirse. 2. No aplicar o no respetar el proceso de la toma de decisiones, o quebrantar algún paso de dicho proceso. 3. Tomar la decisión en forma irracional. 4. Prejuicios psicológicos. Éstos pueden clasificarse en: Ilusión de control (creer que se puede influir en las situaciones aunque no se tenga control sobre lo que ocurrirá); centralismo (querer controlarlo todo); evaluación subjetiva sobre los hechos objetivos; y uso de creencias previas en la búsqueda

de información. 5. Efectos de perspectiva. 6. Falta de objetividad. La información no es la adecuada, o se evalúa y aplica la información en forma subjetiva. 7. Desestimar el futuro. Debe costearse a largo y corto plazos. 8. Presiones de tiempo. Esto implica tanto una decisión precipitada como tardar en decidir.

### **Proceso de la toma de decisiones**

Ivancevich, Konopaske, & Matteson (2006), señalan que:

Toda decisión es resultado de un proceso dinámico en el que influyen múltiples fuerzas y es más aplicable a las decisiones no programadas que a las programadas. El proceso racional de toma de decisiones es el siguiente: **1. Establecimiento de metas y objetivos específicos, y medición de resultados**, si las metas y objetivos se establecen de manera adecuada, dictarán los resultados que deben alcanzarse, así como las medidas que indiquen si se alcanzaron o no. **2. Identificación y definición del problema**, los problemas resultan característicamente de la determinación de que existe una discrepancia entre un estado deseado y la realidad actual. **3. Establecimiento de prioridades**, no todos los problemas son iguales. Se necesita tener la capacidad de tomar una determinación sobre el grado de importancia del problema. Para determinar la significación del problema hay que considerar tres aspectos: urgencia, impacto o gravedad de los efectos del problema y tendencia de crecimiento del problema si no se le presta la atención debida. **4. Consideración de causas**, la búsqueda de las causas del problema permite una mejor definición del problema real. Las causas se convierten en nuevos, y mejores, planteamientos del problema. **5. Desarrollo de soluciones alternas**, antes de tomar una decisión se deben desarrollar opciones factibles (en realidad, soluciones potenciales al problema) y considerar las consecuencias potenciales de cada una, con ciertos límites de tiempo y costo. **6. Evaluación de soluciones alternas**, en toda situación decisiva, el objetivo es elegir la opción que habrá de producir los resultados más favorables y los menos desfavorables. La relación opción-resultado se basa en tres condiciones posibles: certeza, incertidumbre y riesgo. **7. Selección de solución**, el

propósito de elegir una solución particular es resolver un problema para alcanzar un objetivo predeterminado. La selección de una opción no debe verse como un acto aislado, cuando alcanzar un objetivo deseado puede tener algún efecto positivo o negativo en otro objetivo. En la toma de decisiones administrativas, las soluciones óptimas suelen ser imposibles. **8. Instrumentación**, cualquier decisión es poco más que una abstracción si no se instrumenta, y esta ejecución o instrumentación debe ser eficaz para lograr el objetivo deseado. Es por completo posible que una mala aplicación perjudique a una “buena” decisión. En la mayoría de las situaciones, la instrumentación de las decisiones tiene que ver con la gente, la prueba de una decisión es el comportamiento de las personas participantes en esa decisión. **9. Seguimiento**, la dirección efectiva comprende la medición periódica de los resultados. Los resultados reales se comparan con los planeados (el objetivo), y si hay desviaciones se requieren cambios.

### **Selección de alternativas de acción**

Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) afirman que:

En la toma de decisiones, al seleccionar entre alternativas, los gerentes pueden utilizar tres enfoques básicos: **Experiencia**.- la dependencia en la experiencia anterior quizá tiene más importancia de la que merece en la toma de decisiones. Es común que los gerentes experimentados crean - a menudo sin percatarse de ello - que los éxitos que han logrado y los errores que han cometido les orientan casi infaliblemente hacia el futuro. Depender de la experiencia pasada como guía para una acción futura puede ser peligroso porque muy pocas personas reconocen las razones que subyacen a sus errores o fracasos, y las lecciones de la experiencia pueden ser completamente inaplicables a nuevos problemas: las buenas decisiones deben evaluarse frente a los sucesos futuros, en tanto que la experiencia pertenece al pasado. En cambio, si una persona analiza su experiencia con cuidado, más que seguirla a ciegas, y extrae de ella los motivos fundamentales de éxitos o fracasos,

puede serle útil como base para el análisis de decisiones. **Experimentación**, una forma evidente de decidir entre alternativas es probar una de ellas y ver qué ocurre. Probablemente la técnica experimental sea la más cara de todas, sobre todo si un programa exige fuertes gastos de capital y personal, y si la empresa no puede darse el lujo de probar a profundidad varias alternativas; además, después de haber probado un experimento, aún puede haber dudas respecto de lo que se probó, ya que el futuro no puede replicar al presente. Por tanto, esta técnica sólo puede utilizarse después de considerar otras alternativas. **Investigación y análisis**, es el enfoque que conlleva la resolución de un problema mediante su previa comprensión, lo que supone la búsqueda de las relaciones entre las variables, restricciones y premisas más decisivas que afectan la meta perseguida, es el enfoque de lápiz y papel (o mejor, de computadora e impresora) en la toma de decisiones. Resolver un problema de planeación requiere desglosarlo en sus partes componentes y estudiar los diversos factores cuantitativos y cualitativos, probablemente el estudio y análisis sea mucho más barato que la experimentación

### **Lineamientos para la toma eficaz de decisiones**

Robbins & Coulter (2014), indican que:

La toma de decisiones es un asunto serio. Sus capacidades y antecedentes como tomador de decisiones eficaz determinarán cómo se evalúa su desempeño laboral en la organización y sentarán las bases para un posible ascenso a cargos de mayor responsabilidad. Los siguientes son algunos lineamientos para ayudarlo a convertirse en un mejor tomador de decisiones: **Comprender las diferencias culturales**, se requiere analizar los valores, las creencias, las actitudes y los patrones de comportamiento de las personas involucradas. **Crear estándares para la toma eficaz de decisiones**, las buenas decisiones toman en cuenta la situación futura, se basan en la información disponible, consideran todas las opciones disponibles y viables, y no generan conflictos de interés. **Saber cuándo rendirse**, cuando sea

evidente que una decisión no está funcionando, no tema dar marcha atrás. **Usar un proceso de toma de decisiones eficaz**, los expertos afirman que, para ser eficientes, los procesos de toma de decisiones deben reunir seis características: (1) enfocarse en aquello que es importante; (2) ser lógicos y consistentes; (3) tomar en cuenta tanto las consideraciones objetivas como las subjetivas y mezclar el pensamiento analítico con el intuitivo; (4) demandar exclusivamente la información y el análisis necesarios para resolver una disyuntiva en particular; (5) fomentar y guiar la obtención de datos relevantes y opiniones bien informadas; y (6) ser simples, confiables, flexibles y fáciles de utilizar. **Dar lugar a una organización capaz de detectar los cambios inesperados que ocurran en el entorno y adaptarse rápidamente a ellos.** Esta sugerencia proviene de Karl Weick. Según su punto de vista, las empresas que cumplen ese criterio son organizaciones altamente confiables (OAC) y se caracterizan por: (1) no dejarse engañar por su propio éxito; (2) se apoyan en la opinión de los expertos de primera línea; (3) permiten que sean las mismas circunstancias inesperadas las que planteen la solución; (4) Aprovechan la complejidad; y (5) por último, anticipan los resultados posibles pero reconocen sus límites.

### **Estrategias para mejorar las decisiones**

Hitt, Black, & Porter (2006), indican que:

Que las estrategias para mejorar la toma de decisiones se dividen dos categorías: 1. Mejorar la formulación del problema.- la formulación del problema se enfoca en identificar las causas de la conducta insatisfactoria y en encontrar nuevas oportunidades y desafíos. La mejoría en la formulación del problema requeriría el uso de un debate estructurado, que es un proceso para mejorar la formulación del problema mediante el uso de: **Abogado del diablo**, un miembro del grupo cuyo papel consiste en estar en desacuerdo con el resto. A través de este proceso, el grupo se ve forzado a justificar sus posturas y, en consecuencia, a desarrollar una imagen más precisa y exacta del problema y de sus causas. **Defensa múltiple**, se forman grupos con

perspectivas opuestas que intervienen en la decisión y se asigna la tarea de representar las opiniones de sus partes constituyentes. El diálogo resultante debe llevar a la identificación de una agenda útil de asuntos por discutir. **Cuestionamiento dialéctico**, ocurre cuando a un miembro del grupo se asigna el papel de cuestionar los supuestos subyacentes asociados con la formulación del problema. Comienza por identificar la visión prevaleciente del problema y sus supuestos relacionados. Luego se le solicita a un individuo que desarrolle una formulación alternativa que sea creíble pero que tenga supuestos diferentes. **2. Mejorar la solución de problemas**, la solución de un problema entraña el desarrollo y la evaluación de cursos de acción alternativos, así como la selección e implementación de las alternativas más convenientes. Para mejorar este proceso, los integrantes del grupo deben ser tan objetivos y creativos como sea posible, mediante:

- Lluvia de ideas. Es un proceso para generar soluciones creativas sin evaluar su mérito individual. Se trata de un mecanismo usado con mucha frecuencia para obtener el máximo número de ideas en un periodo de tiempo corto. Un grupo se plantea un problema específico, y se le indica que proponga cualquier idea que tengan en mente para solucionarlo. Una vez que todas las ideas se colocan sobre la mesa, el grupo pone a consideración los aspectos negativos y positivos de cada propuesta.
  
- Técnica de grupo nominal (TGN). Consiste en una toma de decisiones grupal de cuatro fases. Primero, los miembros individuales se reúnen en un grupo, pero comienzan por sentarse en silencio, y por generar y escribir, de forma independiente, sus ideas sobre un problema. Luego es seguida por un procedimiento de round-robin, en el cual cada integrante presenta una idea al grupo. En este momento no se permite hacer ningún comentario sobre las ideas. Luego, las ideas se resumen y registran. Después de que todos hayan presentado sus ideas, cada una se discute hasta aclararse y se evalúa. Por último los miembros del grupo

concluyen la reunión dando la calificación independiente (en silencio) de las distintas ideas o soluciones al problema. Así, lo que determina la decisión final es la mayor coincidencia de resultados o votos de los integrantes.

- Técnica Delphi. No se permite que los participantes en una decisión se reúnan frente a frente. En cambio, se identifica un problema y a los miembros se les pregunta a través de una serie de cuestionarios cuidadosamente diseñados para obtener soluciones posibles. Dichos cuestionarios se resuelven de manera independiente. Luego los resultados del primer cuestionario se hacen circular entre todos los miembros del grupo (quienes siguen físicamente separados). Tras observar la retroalimentación, a los miembros del grupo vuelve a preguntárseles su opinión. Este proceso continúa hasta que comienza a notarse algún consenso sobre las opiniones del grupo.

### **2.3. Definición de términos.**

#### **Actitudes**

Estados mentales de preparación para despertar una emoción.

#### **Aprendizaje**

Cambio casi permanente en el conocimiento o conducta, que resulta de la experiencia o la práctica.

#### **Autoridad**

Poder que permite hacer responsables de sus actos a las personas y de que tomen decisiones relacionadas con el uso de los recursos organizacionales.

#### **Capacidad**

Talento de una persona para realizar una tarea mental o física.

**Clima organizacional**

Conjunto de propiedades del ambiente laboral, que los empleados perciben de manera directa o indirecta y se considera una de las principales fuerzas que influye en su comportamiento.

**Competencia**

Áreas en las que una persona tiene un buen desempeño, no excelente, pero sí lo suficientemente bueno.

**Compromiso**

Forma de manejar el conflicto en la cual cada parte está interesada en cumplir sus propias metas y las metas de la otra parte, además de estar dispuesta a emprender una negociación y a hacer concesiones.

**Creatividad**

Capacidad de un tomador de decisiones para descubrir ideas originales y novedosas que den lugar a líneas de acción viable y factible.

**Decisión**

Medio para lograr un resultado o resolver un problema. Resultado de un proceso en el que influyen muchas fuerzas.

**Desempeño**

El producto de la habilidad multiplicada por la motivación.

**Disciplina**

Son las señales externas de respeto por la autoridad de un superior, como la obediencia, energía y diligencia.

.

**Equidad**

Percepción que tienen los empleados acerca de la justicia en la repartición de las recompensas con base en la comparación entre lo que obtienen de la relación laboral (resultados) y lo que aportan a ésta (inversión).



**Efectividad**

Es el equilibrio entre eficacia y eficiencia, es decir, se es efectivo si se es eficaz y eficiente.

**Eficacia**

Medida de la pertinencia de las metas que los gerentes establecieron y del grado en que esa organización alcanza tales metas.

**Eficiencia**

Medida de qué tan bien o qué tan productivamente se aprovechan los recursos para alcanzar una meta.

**Habilidad**

El producto de la aptitud multiplicada por la capacitación y la oportunidad.

**Innovación**

Cambios importantes, visibles y discontinuos; avances.

**Intuición**

Sentimientos, ideas y corazonadas que vienen a la mente sin mucho esfuerzo ni mucha recopilación de información y dan paso a decisiones instantáneas.

**Meta**

Objetivo específico que un individuo trata de lograr; una meta es el objetivo de una acción.

**Normas**

Estándares de comportamiento que comparten los integrantes de un grupo.

**Objetivo.**

Es la cristalización de un plan de acción o de trabajo el cual está conformado por metas.

**Percepción**

Proceso mediante el cual una persona elige, organiza e interpreta lo que ve, oye, toca, huele y saborea para darle significado y orden al mundo que la rodea.

**Personalidad**

Conjunto de características y tendencias estables que determinan los aspectos comunes y las diferencias en el comportamiento de las personas.

**Poder**

Capacidad para hacer que se lleven a cabo las cosas en la forma en que se desea.

**Recompensa**

Estrategia motivacional que une los comportamientos deseados con los resultados valiosos del empleado. Tal reforzamiento positivo ofrece más incentivos al empleado por un logro excepcional que las medidas disciplinarias.

**Reglas**

Instrucciones formales puestas por escrito que especifican las acciones por seguir en diferentes circunstancias para alcanzar metas concretas.

**Retroalimentación.**

Información que por lo regular reciben los individuos por parte de sus superiores acerca de su desempeño en un trabajo.

**Riesgo**

Grado de probabilidad de que ocurran los posibles resultados de una línea de acción.

**Satisfacción**

Criterio de efectividad que se refiere a la capacidad de la organización para gratificar las necesidades de sus participantes.

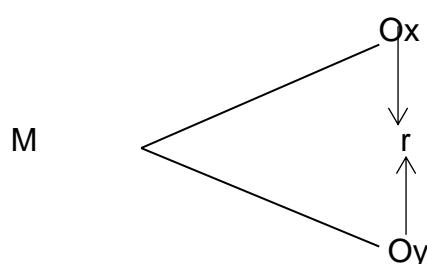
**Valores**

Ideas sobre lo que una sociedad considera que es bueno, correcto, deseable o bello.

### 3. MATERIAL Y MÉTODOS.

#### 3.1. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis.

La presente investigación corresponde al tipo de Investigación No Experimental Correlacional- Transeccional. Tiene como fin comprobar la relación existente entre las variables de estudio: Habilidades gerenciales y Toma de decisiones. Tomando en cuenta los procedimientos de la investigación, se utilizará un diseño correlacional simple, debido a que se buscó determinar la relación entre una variable y otra.



Dónde:

M: Representa a la muestra conformada por todos los trabajadores de la Empresa Langostinera Ccoral S.A. Tumbes, 2018.

Ox: Variable independiente: Habilidades gerenciales

Oy: Variable dependiente: Toma de decisiones

r: La relación entre las variables.

#### 3.2. Población, muestra y muestreo.

##### Población

La población es el conjunto de personas, sucesos o cosas sobre las cuales el investigador desea generalizar los resultados de su investigación. En la presente investigación, la población estará constituida trabajadores nombrados y contratados entre: directivos y empleados de la Empresa Langostinera Ccoral S.A. Tumbes, 2018. (Ver tabla 1)

**Tabla 1. Población de la Empresa  
Langostinera Ccoral S.A. Tumbes**

N° Trabajadores	Población
1. Directivos	10
2. Empleados	30
<b>Total</b>	<b>40</b>

**Fuente: Empresa Ccoral S.A.**

### **Muestra**

Muestra por conveniencia porque los elementos a ser considerados fueron el mismo número de trabajadores que constituyen la población es decir 10 directivos y 30 empleados en total 40 colaboradores de la Empresa Langostinera Ccoral S.A., el muestreo fue por conveniencia e intencional (Cochran, 1992).

### **3.3. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

#### **Métodos de investigación.**

##### **Método cuantitativo**

Su propósito fue explicar y predecir y/o controlar fenómenos a través de un enfoque de obtención de datos numéricos, en la cual se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables de habilidades gerenciales y toma de decisiones.

##### **Método deductivo**

Porque; se siguió un proceso sintético - analítico ya que se presentan conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales de las cuales se extrajeron conclusiones o consecuencias en las que se aplican; o se examinan casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas y así poder realizar potenciales recomendaciones.

Para la presentación de los datos obtenidos se emplearon: Tablas de frecuencia que nos permitieron presentar la información por frecuencia y porcentajes de acuerdo a su dimensión y niveles (Hernandez, 2009). Figuras y tablas que permitieron de manera visible y didáctica entender los datos pues son presentados para la contrastación de hipótesis, se emplearon la estadística inferencial y la Prueba Pearson.

La aplicación de esta metodología ha permitido contrastar los resultados obtenidos por los trabajadores de la Empresa Langostinera Ccoral S.A., Tumbes, 2018, a través del análisis de la variable independiente "Habilidades gerenciales", con la aplicación de los instrumento de recolección de los datos, verificándose el comportamiento de la variable "Toma de decisiones" entre los trabajadores de la empresa: directivos y empleados

### **Técnicas.**

Para el desarrollo de este estudio se utilizaron técnicas de recolección de datos: el análisis documental, encuestas (Bernal, 2006).

### **Análisis documental.**

Se revisaron, analizaron y cuestionaron la literatura a través de textos, libros, revistas, informes de trabajos de investigación, documentos institucionales y registro que contienen información respecto a las variables de estudio, la información fue recopilada en fichas bibliográficas.

### **Encuestas**

Es una técnica de recolección de información en donde se interroga de manera verbal o escrita a un grupo de personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

Para este caso se diseñará cuestionarios de las variables habilidades gerenciales y toma de decisiones y se aplicó una entrevista a los trabajadores (directivos y empleados), previa autorización de la autoridad (Ver Anexo N° 01, 02 y 03).

## **Instrumentos de recolección de datos**

### **Cuestionario**

Conjunto de preguntas formuladas por escrito a ciertas personas para que opinen sobre un asunto.

Es un instrumento pensado para evaluar la opinión que los trabajadores: directivos y empleados, tienen sobre las variables habilidades gerenciales y toma de decisiones, en nuestro caso sobre de la Empresa Langostinera Ccoral S.A. Tumbes, 2017.

### **Fichas bibliográficas**

Instrumentos que se emplearon para recoger información de los textos, artículos científicos, archivos y registro de la Empresa en estudio.

### **3.4 Procesamiento y análisis de datos.**

La información recopilada mediante el instrumento fueron procesados con el apoyo del Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), para la presentación de las Tablas y figuras con las frecuencias y porcentajes de los resultados de la investigación, así como los cálculos del coeficiente alfa de Cronbach, las correlaciones entre las variables (SPSS-IBM, 1968).

Las Tablas 2 y 3 muestran los indicadores para las variables y la fuente o número de la pregunta en cada cuestionario, con la escala valorativa, conteniendo los puntajes mínimos y máximos que asumió cada indicador.

**Tabla 2. Variable Habilidades Gerenciales.**

<b>Indicador</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Puntaje Mínimo</b>	<b>Puntaje Máximo</b>
Habilidades humanas	01 a 04	04	20
Habilidades conceptuales	05 a 08	04	20
Habilidades técnicas	09 a 12	04	20

**Tabla 3. Variable Toma de decisiones.**

<b>Indicador</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Puntaje Mínimo</b>	<b>Puntaje Máximo</b>
Establecimiento de metas y objetivos	01 a 02	02	10
Identificación y definición del problema	03 a 04	02	10
Establecimiento de prioridades	05 a 06	02	10
Consideración de causas	07 a 08	02	10
Desarrollo y evaluación de soluciones alternas	09 a 10	02	10
Selección de solución	11 a 12	02	10
Instrumentación y seguimiento.	13 a 14	02	10
Totales		14	70

**Escala Valorativa.**

Los resultados de las variables fueron ordenadas de acuerdo al puntaje obtenido en las respuestas de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Empresa Ccoral S.A., para lo cual se determinó tres niveles de puntuación:

Para la variable Habilidades gerenciales

Buena de 44 a 60 puntos.

Regular de 28 a 43 puntos.

Deficiente de 12 a 27 puntos.

Para la variable Toma de decisiones

Buena de 52 a 70 puntos.

Regular de 33 a 51 puntos.

Deficiente de 14 a 32 puntos.



## Confiabilidad del Instrumento.

Tabla 4. Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.884	.887	26

Fuente: Encuesta

El coeficiente Alfa de Cronbach con un indicador de 0,884 nos indica que el instrumento presenta confiabilidad es decir los datos recopilados sustentan los requerimientos de la investigación.

### 3.5. Variables y operacionalización

#### Variable independiente: Habilidades gerenciales

##### Definición conceptual

Whetten y Cameron (2005) mencionan que el desarrollo de habilidades gerenciales es determinante para el éxito de la organización, las destrezas directivas son como un vehículo a través del cual la estrategia y la práctica de herramientas administrativas llegan a conseguir el resultado esperado.

##### Definición operacional

Los datos para la investigación de la variable Habilidades gerenciales se obtendrán mediante la realización de una encuesta que comprende un cuestionario con 12 preguntas que abarcan las dimensiones en estudio aplicada a los 40 trabajadores de la Empresa Langostinera Ccoral S.A.

##### Indicadores

- Habilidades humanas
- Habilidades conceptuales
- Habilidades técnicas

## **Variable dependiente: Toma de decisiones**

### **Definición conceptual**

Stoner, Freeman, & Gilbert Jr. (1996), definen la toma de decisiones como el proceso de identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema específico o aprovechar una oportunidad, desarrollando una atención sistemática y especializada en este proceso.

### **Definición operacional**

Los datos para la investigación de la variable Toma de decisiones se obtendrán mediante la realización de una encuesta que comprende un cuestionario con 14 preguntas que abarcan las dimensiones en estudio aplicada a los 40 trabajadores de la Empresa Langostinera Ccoral S.A.

### **Indicadores**

- Establecimiento de metas y objetivos
- Identificación y definición del problema
- Establecimiento de prioridades
- Consideración de causas
- Desarrollo y evaluación de soluciones alternas
- Selección de solución
- Instrumentación y seguimiento.

## **3.6 Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la toma de decisiones en la Empresa Langostinera Ccoral S.A., Tumbes, 2018”.

### **Objetivos específicos**

- Analizar las habilidades gerenciales en la Empresa Langostinera Ccoral S.A., Tumbes, 2018.
- Explicar los elementos del proceso de toma de decisiones en la Empresa Langostinera Ccoral S.A., Tumbes, 2018.

## 4. RESULTADOS.

**Para el Objetivo general:** Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la toma de decisiones en la Empresa Langostinera Ccoral S.A., Tumbes, 2018.

**Tabla 5. Influencia de las Habilidades gerenciales en la toma de decisiones.**

Nivel	Habilidades gerenciales			Toma de decisiones		
	Puntaje	n	%	Puntaje	n	%
Buena	44 a 60	6	15.0	52 a 70	7	17.5
Regular	28 a 43	20	50.0	33 a 51	29	72.5
Deficiente	12 a 27	14	35.0	14 a 32	4	10.0
<b>Totales</b>		<b>40</b>	<b>100.0</b>		<b>40</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta.

De acuerdo a los resultados podemos afirmar que la influencia de las Habilidades gerenciales presenta un nivel regular 50% que se obtuvo como resultado, en la toma de decisiones del 72,5 % de las respuestas resultantes, de la aplicación de la encuesta a los 40 trabajadores de la empresa Langostinera Ccoral S.A. de Tumbes.

**Tabla 6. Correlaciones entre Habilidades gerenciales y toma de decisiones**

Rho de Spearman		Toma de Decisiones	Habilidades Gerenciales
Toma de Decisiones	Coeficiente de correlación	1.000	,539**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	40	40
Habilidades Gerenciales	Coeficiente de correlación	,539**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	40	40

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

Estos resultados de la investigación aplicadas en la Empresa Langostinera Ccoral S.A. las podemos corroborar con el Coeficiente Rho de Spearman directo y positivo de 0,539 que mide la influencia de la variable Habilidades Gerenciales en la variable dependiente Toma de decisiones, como resultados de las investigaciones realizadas a los 40 colaboradores de la empresa.

**Para el Objetivo específico 1:** Analizar las Habilidades gerenciales en la Empresa Langostinera Ccoral S.A., Tumbes, 2018.

**Tabla 7. Habilidades gerenciales de Empresa Langostinera Ccoral S.A.**

Factores	Nivel						Coeficiente Rho de Spearman
	Buena		Regular		Deficiente		
	44 - 60		28 - 43		12 - 27		
	n	%	n	%	n	%	
H. Humanas	6	15.0	21	52.5	13	32.5	0,539
H. Conceptuales	6	15.0	14	35.0	20	50.0	0,456
H. Técnicas	6	15.0	23	57.5	11	27.5	0,696

Fuente: Encuestas.

Las habilidades gerenciales de la empresa Langostinera Ccoral S.A. están compuestas en habilidades humanas, habilidades conceptuales y habilidades técnicas, donde el nivel de aceptación por parte de los trabajadores de la empresa se encuentra en un nivel Regular como lo podemos apreciar en la Tabla 7, salvo las habilidades conceptuales que le otorgan un nivel deficiente.

La influencia de las habilidades en la Toma de decisiones, presentaron coeficientes de correlaciones directas y positivas, con prevalencia de las técnicas con 0,696, para las humanas con 0,539 y las conceptuales con 0,456.

**Para el Objetivo Específico 2:** Explicar los elementos del proceso de toma de decisiones en la Empresa Langostinera Ccoral S.A., Tumbes, 2018.

**Tabla 8. Variable Toma de Decisiones de la Empresa Langostinera Ccoral S.A.**

Factores	Nivel						Coeficiente Rho de Spearman
	Buena		Regular		Deficiente		
	n	%	n	%	n	%	
1.Establecimiento de Metas y Objetivos	6	15.0	19	47.5	15	37.5	0,875
2.Identificación y Definición del Problema	6	15.0	17	42.5	17	42.5	0,829
3.Establecimiento de prioridades	6	15.0	12	30.0	22	55.0	0,667
4.Consideración de causas	7	17.5	14	35.0	19	47.5	0,673
5.Desarrollo y evaluación de soluciones alternas	6	15.0	15	37.5	19	47.5	0,720
6.Selección de solución	6	15.0	18	45.0	16	40.0	0,688
7.Instrumentación y seguimiento.	7	17.5	19	47.5	14	35.0	0,689

**Fuente: Encuestas.**

La variable dependiente Toma de decisiones tuvo siete elementos que la definen de los cuales en promedio todos se encuentran en un nivel de aceptación Regular con respuestas que fluyen del 30,0 % al 47,5 %. Los elementos con mayor aceptación y en orden descendente el Establecimiento de metas, Instrumentación y Seguimiento, Selección de solución, Identificación y definición del problema, desarrollo y evaluación de soluciones Alternas, Consideración de Causas y Establecimiento de Prioridades.

Cabe mencionar que la correlación de los elementos que componen la variable dependiente Toma de Decisiones es calificada de alta por cuanto los coeficientes del Rho de Spearman fluctúan entre 0,875 y 0,667, indicando que existió correlación fuerte y positiva entre la variable y los elementos que la compone.

## 5. DISCUSIÓN.

**Para el Objetivo general:** Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la toma de decisiones en la Empresa Langostinera Ccoral S.A., Tumbes, 2018”.

De acuerdo a los resultados de la investigación podemos afirmar que la influencia de las Habilidades Gerenciales presenta un nivel Regular que se obtuvo como resultado un nivel Regular en la Toma de Decisiones del 72,5 % de las respuestas resultantes de la aplicación de la encuesta a los 40 trabajadores de la empresa Langostinera Ccoral S.A. de Tumbes.

Para los tesisistas Araujo y Lara, (2018) obtuvieron como resultado, en las habilidades gerenciales, tanto la disciplina como el entrenamiento y el conocimiento ayudarán a encontrar herramientas que permitirán tomar las mejores decisiones para el bienestar de su organización.

Existen similitudes en la investigación de la empresa Langostinera Ccoral S.A. y los hallazgos de Araujo & Lara en trabajo sobre la Influencia de los factores cognitivos en el proceso de toma de decisiones gerenciales,

**Para el Objetivo específico 1:** Analizar las habilidades gerenciales en la Empresa Langostinera Ccoral S.A., Tumbes, 2018”.

Las habilidades gerenciales de la empresa Langostinera Ccoral S.A. están compuestas en habilidades humanas, Habilidades conceptuales y Habilidades técnicas, donde el nivel de aceptación por parte de los trabajadores de la empresa se encuentra en un nivel Regular como lo podemos apreciar en la Tabla 7, salvo las habilidades conceptuales que le otorgan un nivel deficiente.

Robert L. Katz “propuso que los gerentes necesitan contar con tres conjuntos de habilidades fundamentales: técnicas, humanas y conceptuales”.

Murgueza & Salvador, (2015) “concluyó que en el Hostal “Inti” el clima organizacional resultó satisfactorio y las habilidades más resaltantes fueron: autocontrol de impulsos, asertividad y dirección hacia el cambio. Las habilidades gerenciales influyentes fueron: optimismo, liderazgo y dirección hacia el cambio”.

Existen coincidencias en las conclusiones de la investigación realizada en la empresa Langostinera Ccoral S.A. y los resultados de Murgueza & Salvador (2015) de Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo”.

**Para el Objetivo específico 2:** Explicar los elementos del proceso de toma de decisiones en la Empresa Langostinera Ccoral S.A., Tumbes, 2018.

La variable dependiente Toma de decisiones tuvo siete elementos que la definen de los cuales en promedio todos se encuentran en un nivel de aceptación Regular con respuestas que fluyen del 30,0 % al 47,5 %. Los elementos con mayor aceptación y en orden descendente el Establecimiento de metas, Instrumentación y seguimiento, selección de solución, identificación y definición del problema, desarrollo y evaluación de soluciones alternas, consideración de causas y establecimiento de prioridades.

(Stoner, Freeman, & Gilbert Jr., 1996), “definen la toma de decisiones como el proceso de identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema específico o aprovechar una oportunidad, desarrollando una atención sistemática y especializada en este proceso”.

Cortés, (2015) “concluyó que los encargados de tomar decisiones utilizan los recursos propios de la administración tradicional asumiendo sus sesgos para tomar decisiones debido a la rapidez con que éstas deben darse en un mundo globalizado y cada día más competitivo”.

Existen acercamientos entre los resultados de la investigación realizada en la empresa Langostinera Ccoral S.A. y las conclusiones de Cortés (2015) en el trabajo sobre “Heurísticas y toma de decisiones gerenciales individuales en pymes de Bogotá”.



## 6. CONCLUSIONES.

1. De acuerdo a los resultados de la investigación podemos afirmar que la influencia de las habilidades gerenciales presenta un nivel Regular que se obtuvo como resultado en la Toma de decisiones del 72,5 % de las respuestas de los 40 trabajadores de la empresa Langostinera Ccoral S.A. de Tumbes. Influencia corroborada con el Coeficiente Rho de Spearman directo y positivo de 0,539
2. Las habilidades gerenciales de la empresa Langostinera Ccoral S.A. están compuestas en habilidades humanas, habilidades conceptuales y habilidades técnicas, donde el nivel de aceptación por parte de los trabajadores de la empresa se encuentra en un nivel Regular, salvo las habilidades conceptuales que le otorgan un nivel deficiente. La influencia de las habilidades en la Toma de decisiones, presentaron coeficientes de correlaciones directas y positivas, con prevalencia de las técnicas con 0,696, para las humanas con 0,539 y las conceptuales con 0,456.
3. La variable dependiente Toma de decisiones tuvo siete elementos que la definen, de los cuales en promedio todos se encuentran en un nivel de aceptación Regular con respuestas que fluyen del 30,0 % al 47,5 %. Los elementos con mayor aceptación y en orden descendente fueron: el establecimiento de metas, instrumentación y seguimiento, selección de solución, identificación y definición del problema, desarrollo y evaluación de soluciones alternas, consideración de causas y establecimiento de prioridades. Sus coeficientes del Rho de Spearman fluctúan entre 0,875 y 0,667, indicando que existió correlación fuerte y positiva entre la variable y los elementos que la compone.

## **7. RECOMENDACIONES.**

1. Los directivos de la Empresa Langostinera Ccoral S.A. deben elaborar e implementar un plan de capacitación, que contengan cursos y/o diplomados de formación de ejecutivos, que permita adquirir destrezas y habilidades gerenciales para asegurar una efectiva toma de decisiones en su desempeño laboral.
  
2. Debe aplicarse una política de promoción y reconocimiento ascensos, para que los empleados y directivos, demuestren sus habilidades y destrezas gerenciales en el desempeño del cargo.
  
3. Es conveniente respetar instrucciones y pautas administrativas que propician un clima de confianza entre las autoridades, empleados y directivos a fin de tengan seguridad en la toma de decisiones ante cualquier situación que se le presente.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aparico, V. M., & Medina, C. J. (2015). Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo. Lima (Perú): Universidad del Pacífico.
- Arana , C. M. (2016). Desempeño Laboral y La Productividad en el Área de Comercialización de la Empresa Icapar De La Ciudad De Machala. Machala: Universidad Técnica de Machala. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/7775/1/TTUACE-2016-AE-CD00018.pdf>
- Araujo, D. I., & Lara, M. A. (2018). Influencia de los factores cognitivos en el proceso de toma de decisiones gerenciales. Universidad Autónoma del Caribe, Facultad de Ciencias Administrativas. Barranquilla: Alta Gerencia. Obtenido de <file:///C:/Users/Luy/Downloads/INFLUENCIA%20DE%20LOS%20FACTORES%20COGNITIVOS%20EN%20EL%20PROCESO%20DE%20TOMA%20DE%20DECISIONES%20GERENCIALES.pdf>
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. México: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Begazo Villanueva, J. D. (2014). La toma de decisiones y la gestión por objetivos en la empresa peruana. Gestión en el Tercer Milenio Vol. 17-II, N° 34, 21-27.
- Bernal. (2006). Metodología de la investigación. México: Pearson - Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2001). Administración. Teoría, proceso y práctica. Bogotá (Colombia): McGraw-Hill Interamericana.
- Cochran, W. G. (1992). Técnicas de Muestreo (9a. reimp. ed., Vols. ISBN 968-26-0151-7.1992). Mexico: CECSA.
- Cortés Cortés, J. M. (2015). Heurísticas y toma de decisiones gerenciales individuales en pymes de Bogotá. Bogotá (Colombia): Universidad Nacional de Colombia.

- Galdos Jiménez, G. (2010). Sesgos presentes en la toma de decisiones de los gerentes y equipos gerenciales en Lima, Perú. Lima (Perú): Universitat Politècnica de Catalunya.
- Hellriegel, D., & Slocum Jr., J. W. (2009). Comportamiento organizacional. México: Cengage Learning Editores.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum Jr., J. W. (2009). Administración. Un enfoque basado en competencias. México: Cengage learning editores.
- Hernandez. (2009). Comunicación organizacional. Obtenido de <http://www.infosol.com.mx/espacios/trinchera/comunicacion-organizacional.html>
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2006). Administración. México: Pearson educación.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). Comportamiento organizacional. México: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Jafarzadeh, S. (2013). Investigation of Managers' Skills Relation with the one of Iran's. Life Sciences Journal Vol. 10, N° 2, 95-104.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2010). Administración contemporánea. México: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración. Una perspectiva global y empresarial. México: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Madrigal Torres, B. (2009). Habilidades Gerenciales. México: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Mengual Recuerda, A., Juárez Varón, D., Sempere Ripoll, F., & Rodríguez Villalobos, A. (2012). La gestión del tiempo como habilidad directiva. 3Ciencias, 1-25.
- Murgueza, V. L., & Salvador, R. M. (2015). Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo. Chiclayo (Perú): Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Puchol, L., Nuñez, A., Ongallo, C., Puchol, I., Martín, M. J., Castaño, I., & Sánchez, G. (2003). El libro de las habilidades directivas. Madrid (España): Ediciones Díaz de Santos.

- Quijano, G. R., Arguelles, M. L., Magaña , M. D., & Alcocer , M. F. (2016). Diseño de estrategias y financiamiento en empresas familiares del sector camaronero de Altura de Campeche Mexico. Universidad Autonoma de Campeche. Campeche: Revista Global de Negocios. Obtenido de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2664856](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2664856)
- Reh, J. F. (22 de Octubre de 2017). Understanding the Management Skills Pyramid. Obtenido de The balance: <https://www.thebalance.com/management-skills-pyramid-2275888>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). Administración. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento organizacional. México: Pearson.
- Ruiz, P. (2013). Las habilidades gerenciales y su importancia en la dirección empresarial. Revista M&M, N° 7, 108-116.
- SPSS-IBM. (1968). Wikipedia. (IBM, Productor) Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/SPSS>
- Stoner, J. R., Freeman, R. E., & Gilbert Jr., D. R. (1996). Administración. México: Prentice Hall.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson educación.

## 9. ANEXOS

### ANEXO N° 01

#### **Autorización para ejecución de proyecto de tesis “Año del Buen servicio al ciudadano”**

Tumbes, 27 noviembre 2018

#### **Carta N° 10 – 2018/ MBVR-KBLC**

SEÑOR:

**Gerente Empresa Langostinera Ccoral S.A**

Ciudad.

Asunto: Autorización para ejecución de tesis

Tenemos el agrado de saludarlo muy cordialmente y hacerle de conocimiento que las suscritos, estudiantes de la Escuela Académica Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, cuyo objetivo es optar el título profesional de Licenciado en administración, deben de cumplir con un requisito académico de presentar una tesis denominada: "Habilidades Gerenciales y su Influencia en La Toma de Decisiones en La Empresa Langostinera Ccoral S.A., Región Tumbes, 2018". Para la ejecución de a este trabajo académico es necesario la aplicación de instrumentos de recolección de datos como; observación, encuestas y otros conexos. Con este propósito solicitamos a usted la debida autorización para aplicar las encuesta y otra información pertinente de su representada y de manera culminar con éxito el trabajo de investigación y lograr nuestro objetivo como profesionales.

Conocedor de alto espíritu de colaboración, me despido, agradeciéndole por anticipado por su valioso apoyo.

Atentamente,

**Br. Marlon Billy Vidal Ramirez**

**Tesista**

**DNI N**

**Br. Katia Jubitsa Lama Cruz**

**Tesista**

**DNI N°**

**ANEXO N° 02****Consentimiento informado**

En la **Empresa Langostinera Ccoral S.A**, a las .....  
de.....2018.

Yo .....con DNI N° ..... Expreso  
mi voluntad de participar como informante/entrevistado en la ejecución del  
proyecto de tesis de los bachilleres de la Escuela Académico profesional de  
Administración de la Universidad Nacional de Tumbes; denominado:

**Habilidades Gerenciales y su Influencia en La Toma de Decisiones en La  
Empresa Langostinera Ccoral S.A., Región Tumbes, 2018”**

Declaro conocer el objeto del estudio y que se me ha informado acerca de la  
confiabilidad de la información que yo aporte en mi calidad de  
informante/entrevistado.

Nombre y firma

## ANEXO N° 03

### Encuesta

Estimado colega, la presente encuesta tiene como objetivo principal obtener información sobre: **“Habilidades Gerenciales y su Influencia en la Toma de Decisiones en la Empresa Langostinera Ccoral S.A., Región Tumbes, 2018”**, entendiendo como habilidades gerenciales a la capacidad y destreza de una persona tiene para conducir una organización con éxito la toma de decisiones, a la determinación d una alternativa entre varias para lograr un buen resultado.. **Habilidades Gerenciales y su Influencia en la Toma de Decisiones en la Empresa Langostinera Ccoral S.A., Región Tumbes, 2018”**. Esta encuesta tiene una naturaleza confidencial y será utilizada únicamente para dicho estudio. Se le solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los siguientes enunciados según su experiencia en esta empresa.

Marque según crea conveniente de acuerdo con los siguientes criterios:

<b>Alternativa</b>	<b>Siglas</b>	<b>Valores</b>
Siempre	S	5
Generalmente	G	4
Alguna vez	AV	3
Rara vez	RV	2
Nunca	N	1

#### Variable: Toma de decisiones

<b>N°</b>	<b>ITEM</b>	<b>S</b>	<b>G</b>	<b>AV</b>	<b>RV</b>	<b>N</b>
<b>Establecimiento de metas y objetivos</b>						
1	Se conoce la finalidad y propósito de la empresa	5	4	3	2	1
2	Se considera los cambios del entorno en la gestión empresarial	5	4	3	2	1
<b>Identificación y definición del problema</b>						
3	Se conoce los contenidos de los instrumentos de gestión Como el ROF, MOF y TUPA de su empresa	5	4	3	2	1
4	Se toma en cuenta las disposiciones legales y administrativas en el desempeño de sus funciones.	5	4	3	2	1



<b>Establecimiento de prioridades</b>						
5	Los directivos de los diferentes niveles jerárquicos tienen autonomía para la toma de decisiones	5	4	3	2	1
6	Se contribuye en las discusiones, expresando mi opinión o haciendo las preguntas pertinentes en definición del problema de la gestión empresarial	5	4	3	2	1
<b>Consideración de causas</b>						
7	Se analiza con un enfoque sistemático la definición del problema de la gestión empresarial.	5	4	3	2	1
8	Se presentan alternativas para darle solución al problema considerando los recursos de la empresa	5	4	3	2	1
9	Se analiza la alternativa de solución con mayor beneficio para la empresa y la comunidad	5	4	3	2	1
10	Se implementa a la decisión que se ha tomado en su área laboral	5	4	3	2	1
<b>Selección de solución</b>						
11	Se designa un responsable de la implementación de la decisión tomada	5	4	3	2	1
12	Se hace un seguimiento de la implementación para asegurar su eficacia	5	4	3	2	1
<b>Instrumentación y seguimiento.</b>						
13	Se toma en cuenta toda iniciativa y opiniones en las decisiones de los trabajadores de la empresa	5	4	3	2	1
14	Los directivos de los diferentes niveles jerárquicos tienen autonomía para la toma de decisiones	5	4	3	2	1

**Variable: Habilidades gerenciales**

Marque según crea conveniente de acuerdo a los siguientes criterios:

<b>Alternativa</b>	<b>Siglas</b>	<b>Valores</b>
Siempre	S	5
Generalmente	G	4
Alguna vez	AV	3
Rara vez	RV	2
Nunca	N	1

<b>N°</b>	<b>ITEM</b>	<b>S</b>	<b>G</b>	<b>AV</b>	<b>RV</b>	<b>N</b>
<b>Habilidades humanas</b>						
1	Capacidad para liberarse de problemas personales.	5	4	3	2	1
2	Capacidad de recuperación de influir en los demás.	5	4	3	2	1
3	Habilidad para resolver problemas.	5	4	3	2	1
4	Habilidad y deseo constante de aprender	5	4	3	2	1
<b>Habilidades conceptuales</b>						
5	Habilidades para sobreponerse a situaciones difíciles	5	4	3	2	1
6	Capacidad de desarrollar a otros líderes	5	4	3	2	1
7	Disposición de tomar responsabilidades	5	4	3	2	1
8	Disposición por el cambio	5	4	3	2	1
<b>Habilidades técnicas</b>						
9	Facilidad para entender a los demás	5	4	3	2	1
10	Aceptación por el estado actual de las cosas	5	4	3	2	1
11	Habilidad en el trato a los demás	5	4	3	2	1
12	Habilidad de ver lo que va a suceder	5	4	3	2	1

Gracias por su tiempo. Tú colaboración nos será muy útil