

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA**

(Creada por Ley N° 25265)

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**HABILIDADES GERENCIALES Y LA TOMA DE  
DECISIONES EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE  
TRANSPORTE Y COMUNICACIONES DE HUANCVELICA,  
2019**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:  
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

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

**PRESENTADO POR:**

Bach. Jino GIRALDEZ VIVAR

Bach. Sharon Christa CAPANI HUIZA

**HUANCVELICA, PERÚ**

**2021**

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA

(Creado por Ley N° 25265)

## Facultad de Ciencias Empresariales Escuela Profesional de Administración

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

MODALIDAD VIRTUAL

En la plataforma virtual de Google Meet [meet.google.com/mmf-xyvf-gxh](https://meet.google.com/mmf-xyvf-gxh) a los 09 días del mes de febrero del 2021, a horas 10:00 am, reunidos los miembros del jurado evaluador conformado por:

**PRESIDENTE:** Dr. Fredy RIVERA TRUCIOS  
**SECRETARIO:** Mg. Lino Andrés QUIÑONEZ VALLADOLID  
**VOCAL:** Lic. Adm. Héctor QUINCHO ZEVALLOS

Designados mediante Resolución N° 399-2020-FCE-R-UNH del 24.12.2020; para evaluar la tesis denominada: **"HABILIDADES GERENCIALES Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTE Y COMUNICACIONES DE HUANCABELICA, 2019"**

Cuyos autores son:

BACHILLER (S): Jino GIRALDEZ VIVAR y Sharon Christa CAPANI HUIZA

A fin de proceder con la sustentación de la tesis indicada y siendo programada la fecha y hora según la **Resolución N° 035-2021-FCE-R-UNH. del 04.02.2021** (modalidad virtual\*).

Finalizado la sustentación y evaluación; se invita al público presente y al (los) sustentante (s) abandonar la plataforma virtual (Google Meet) de la Universidad Nacional de Huancavelica; para la deliberación por parte del jurado. Luego del debate se llegó al siguiente resultado:

**BACHILLER EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS:** Jino GIRÁLDEZ VIVAR

**PRESIDENTE:** APROBADO  
**SECRETARIO:** APROBADO  
**VOCAL:** APROBADO  
**RESULTADO FINAL:** APROBADO POR UNANIMIDAD

**BACHILLER EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS:** Sharon Christa CAPANI HUIZA

**PRESIDENTE:** APROBADO  
**SECRETARIO:** APROBADO  
**VOCAL:** APROBADO  
**RESULTADO FINAL:** APROBADO POR UNANIMIDAD

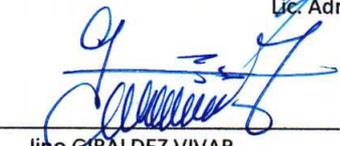
Acto seguido se da lectura al resultado final.

De conformidad a lo actuado a horas 11:55 Horas. Se levanta el acta firmando en señal de conformidad.

  
Dr. Fredy RIVERA TRUCIOS  
Presidente

  
Mg. Lino Andrés QUIÑONEZ VALLADOLID  
Secretario

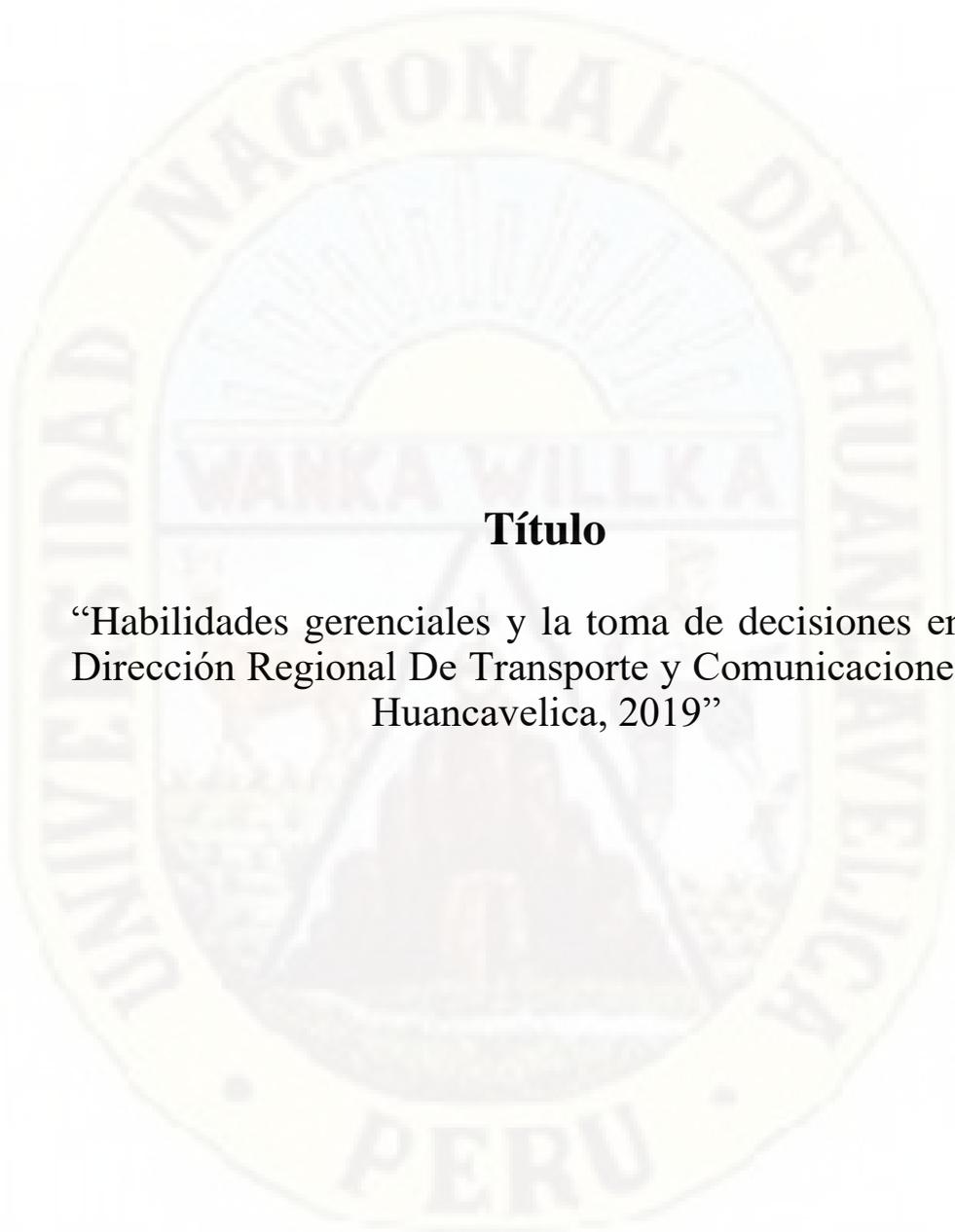
  
Lic. Adm. Héctor QUINCHO ZEVALLOS  
Vocal

  
Jino GIRALDEZ VIVAR  
Tesista

  
Sharon Christa CAPANI HUIZA  
Tesista

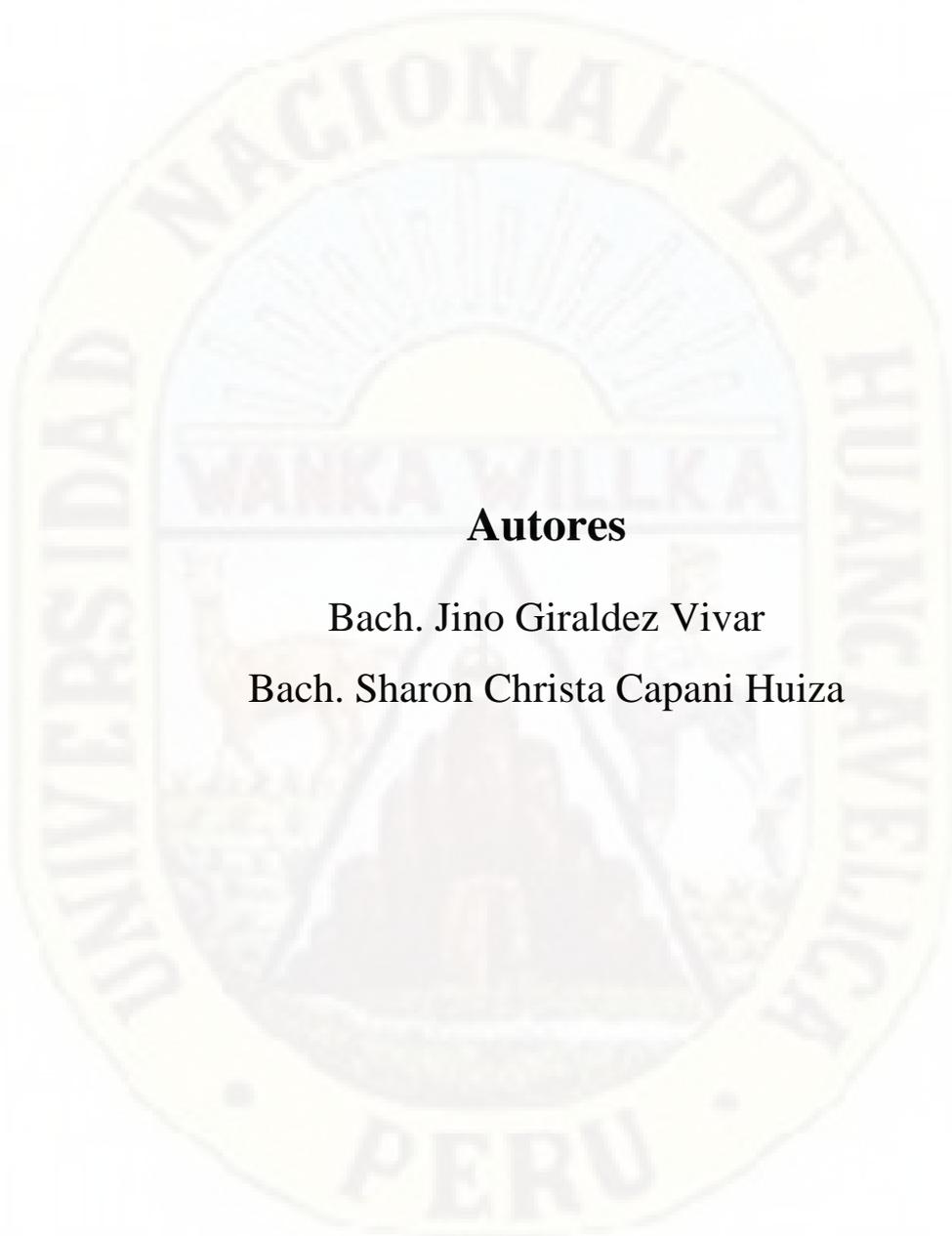
(\*) Resolución N° 0355-2020-CU-UNH

**Nota:** Se otorgó el tiempo reglamentario para la exposición de la Tesis a los Tesistas



## **Título**

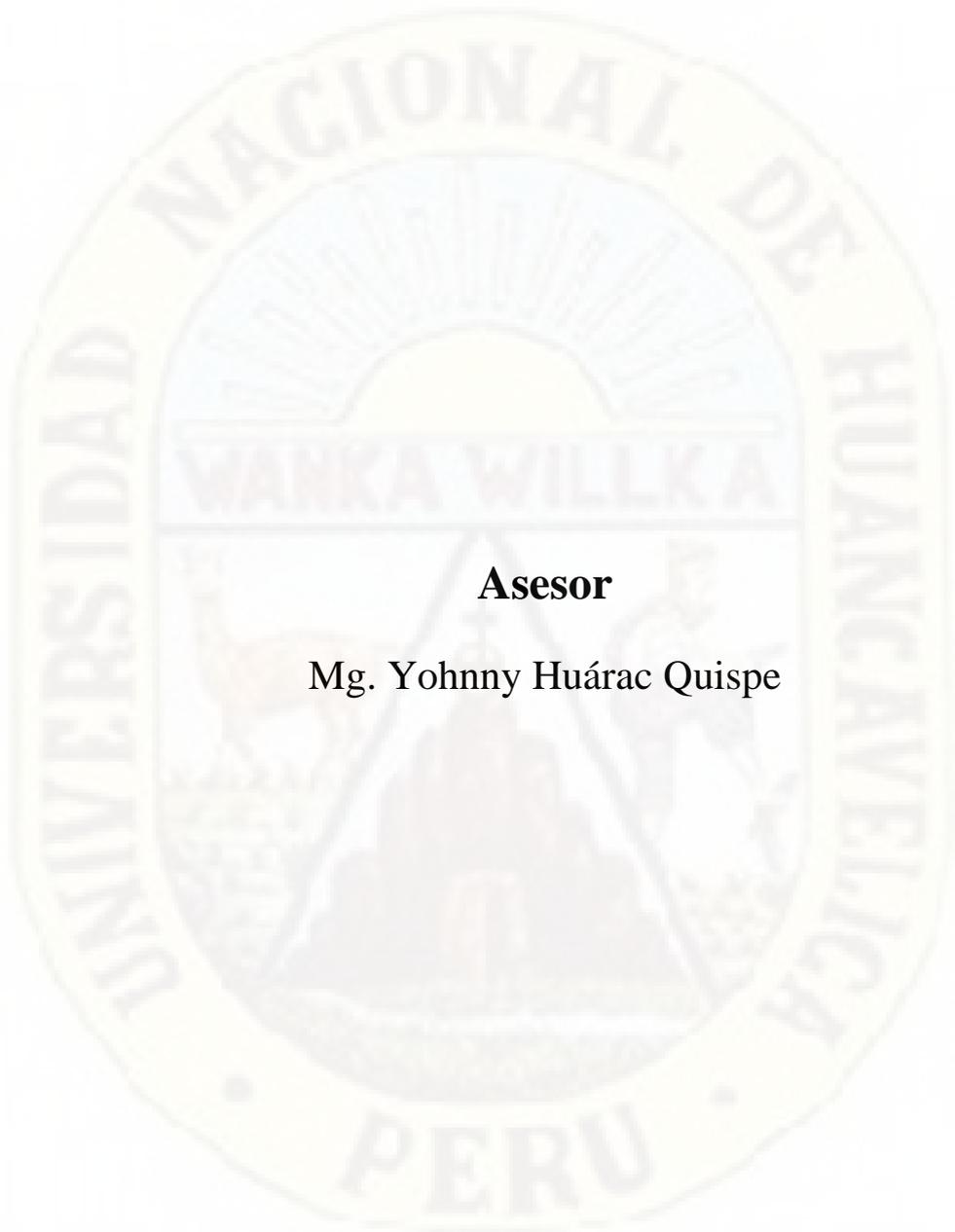
“Habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la Dirección Regional De Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019”



## **Autores**

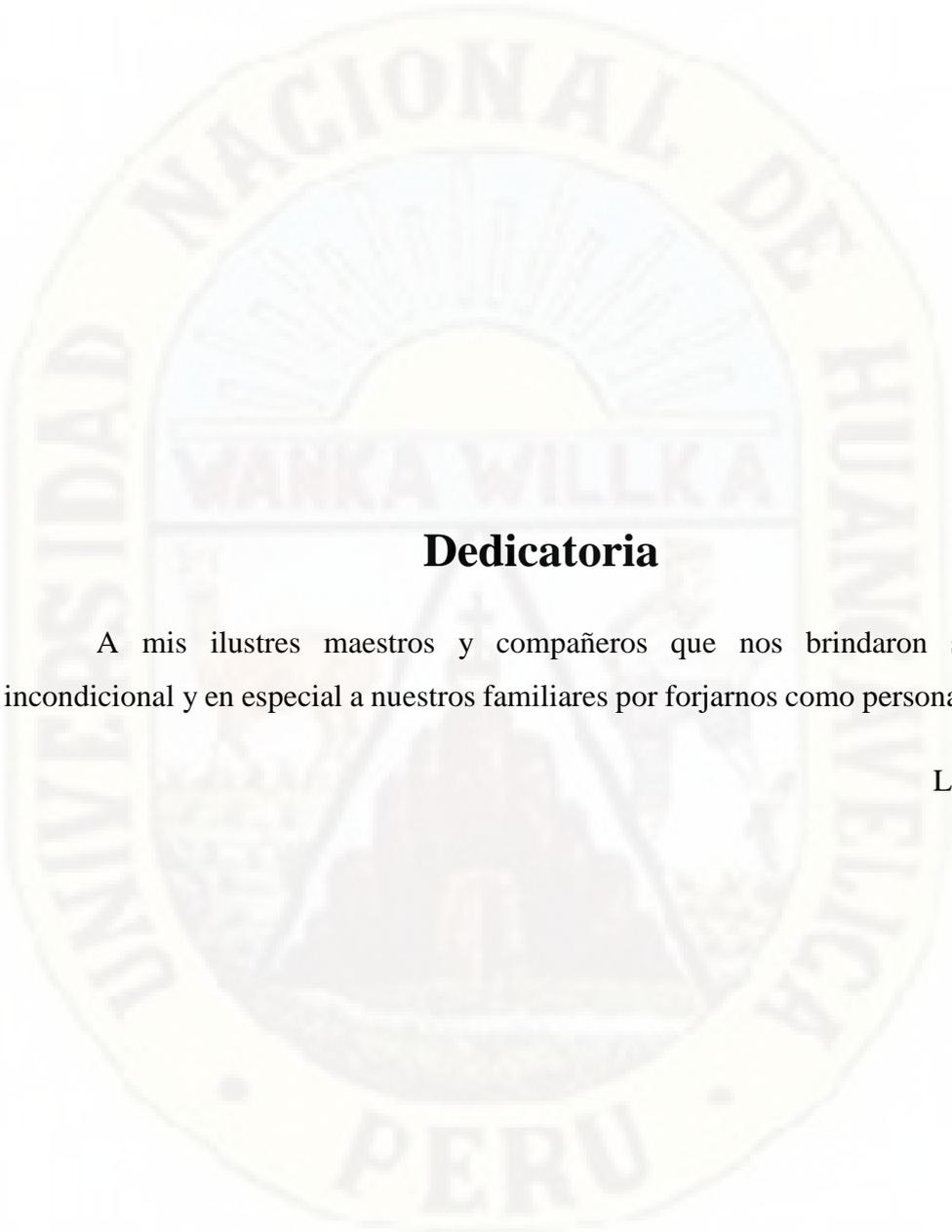
Bach. Jino Giraldez Vivar

Bach. Sharon Christa Capani Huiza



**Asesor**

Mg. Yohnny Huárac Quispe



## **Dedicatoria**

A mis ilustres maestros y compañeros que nos brindaron su apoyo incondicional y en especial a nuestros familiares por forjarnos como personas de bien.

Los autores

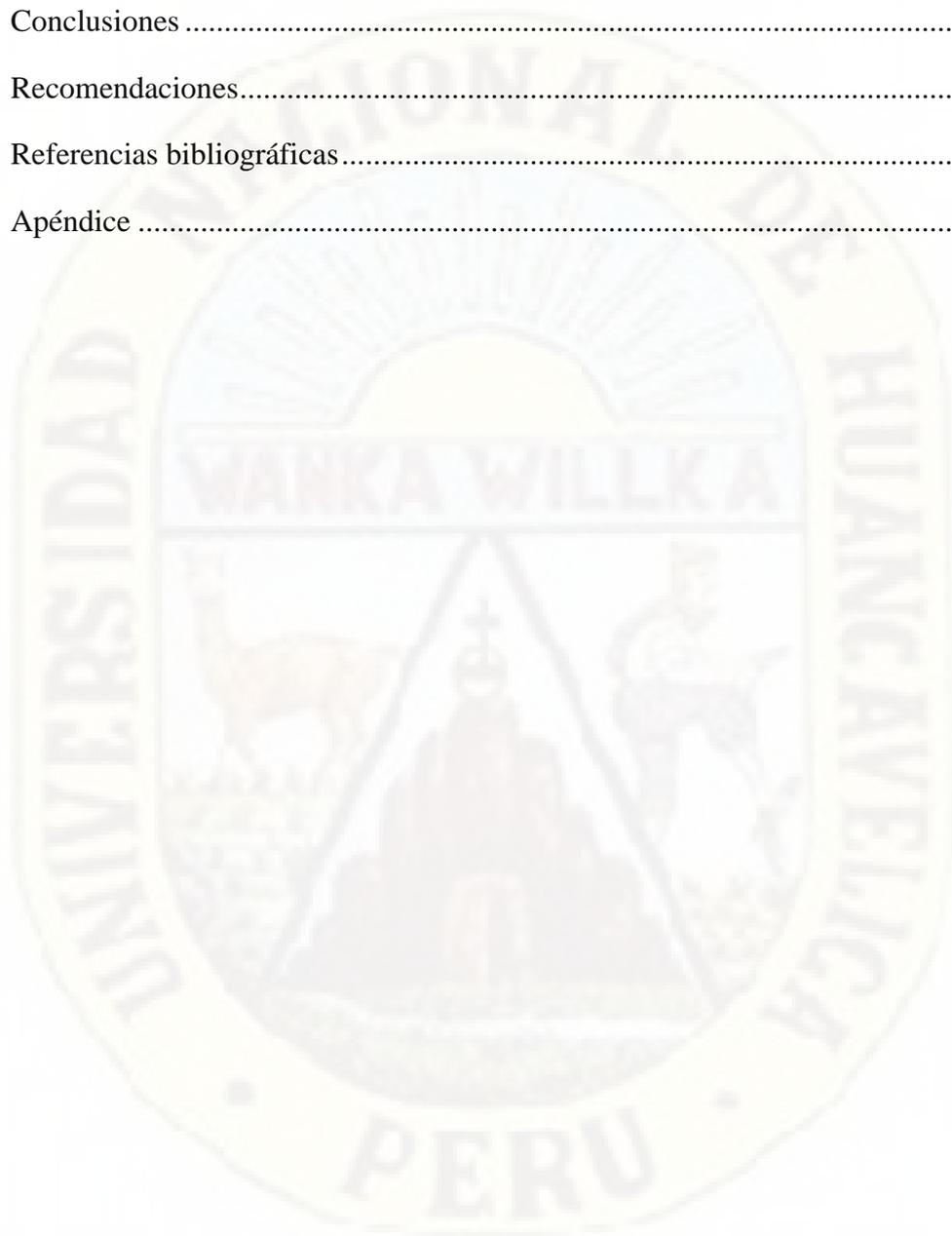
## Tabla de contenido

Portada.....	i
Título.....	ii
Autores.....	iii
Asesor.....	iv
Dedicatoria.....	v
Tabla de contenido.....	vi
Contenidos de las tablas.....	x
Tabla de contenidos de figuras.....	xi
Resumen.....	xii
Abstrac.....	xiii
Introducción.....	xiv
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>177</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>17</b>
1.1. Descripción del problema.....	17
1.2. Formulación del problema.....	18
1.2.1. Problema general.....	18
1.2.2. Problemas específicos.....	18
1.3. Objetivos.....	18
1.3.1. Objetivo general.....	18
1.3.2. Objetivos específicos.....	19
1.4. Justificación.....	19
1.4.1. Justificación teórica.....	19
1.4.2. Justificación práctica.....	19
1.4.3. Justificación metodológica.....	20

CAPÍTULO II .....	21
MARCO TEÓRICO.....	21
2.1. Antecedentes .....	21
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	21
2.1.2. Antecedentes nacionales .....	24
2.1.3. Antecedentes locales.....	28
2.2. Bases teóricas sobre el tema de investigación.....	31
2.2.1. Habilidades gerenciales.....	31
2.2.1.1. <i>Definición de las habilidades gerenciales</i> .....	31
2.2.1.2. <i>Dimensiones de las habilidades gerenciales</i> .....	35
2.2.1.3. <i>Importancia de las habilidades gerenciales</i> .....	41
2.2.1.4. <i>Características de las habilidades gerenciales</i> .....	46
2.2.2. Toma de decisiones.....	50
2.2.2.1. <i>Definición de toma de decisiones</i> .....	50
2.2.2.2. <i>Dimensiones de la toma de decisiones</i> .....	53
2.2.2.3. <i>Importancia de la toma de decisiones</i> .....	54
2.2.2.4. <i>Tipos de decisiones</i> .....	56
2.2.2.5. <i>Características de las decisiones gerenciales</i> .....	58
2.2.2.6. <i>Gestión de información y del conocimiento para la toma de decisiones organizacionales</i> .....	62
2.2.2.7. <i>La toma de decisiones individual y los grupos de decisión</i> .....	65
2.3. Bases conceptuales .....	66
2.3.1. Habilidades gerenciales.....	66
2.3.2. Toma de decisiones.....	67
2.4. Definición de términos .....	67
2.5. Hipótesis.....	69

2.5.1.	Hipótesis general.....	69
2.5.2.	Hipótesis específicas.....	69
2.6.	Variables.....	70
2.7.	Operacionalización de variables.....	71
CAPÍTULO III.....		73
MATERIALES Y MÉTODOS.....		73
3.1.	Ámbito temporal y espacial.....	73
3.2.	Tipo de investigación.....	73
3.3.	Nivel de investigación.....	74
3.4.	Población, muestra y muestreo.....	74
3.4.1.	Población.....	74
3.4.2.	Muestra.....	74
3.4.3.	Muestreo.....	75
3.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	75
3.6.	Técnicas y procesamiento de análisis de datos.....	76
CAPÍTULO IV.....		77
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....		77
4.1.	Análisis de la información.....	78
4.1.1.	Resultados a nivel descriptivo.....	78
4.1.1.1.	<i>Resultados de las Habilidades Gerenciales.....</i>	78
4.1.1.2.	<i>Resultados de la Toma de Decisiones.....</i>	81
4.1.2.	Resultados a nivel inferencial.....	84
4.1.2.1.	<i>Prueba de bondad de ajuste para las Habilidades Gerenciales.....</i>	84
4.1.2.2.	<i>Prueba de bondad de ajuste para la Toma de Decisiones.....</i>	85
4.1.3.	Estimación de la relación entre las variables.....	86
4.1.4.	Relación categórica de las variables.....	88

4.2.	Prueba de hipótesis .....	88
4.2.1.	Prueba de la significancia de las hipótesis específicas.....	91
	Conclusiones .....	97
	Recomendaciones.....	98
	Referencias bibliográficas.....	99
	Apéndice .....	103



## Contenidos de las tablas

<i>Tabla 1. Operacionalización de variables</i> .....	71
<i>Tabla 2. Resultados de las Habilidades Gerenciales</i> .....	78
<i>Tabla 3. Resultados de las dimensiones de las Habilidades Gerenciales</i> .....	79
<i>Tabla 4. Resultados del perfil de las Habilidades Gerenciales</i> .....	80
<i>Tabla 5. Resultados de la Toma de Decisiones</i> .....	81
<i>Tabla 6. Resultados de las dimensiones de la Toma de Decisiones</i> .....	81
<i>Tabla 7. Resultados del perfil de la Toma de Decisiones</i> .....	83
<i>Tabla 8. Resultados de la relación categórica de las Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones</i> .....	88
<i>Tabla 10. Estadísticas para la prueba de las hipótesis específicas</i> .....	91
<i>Tabla 9. Interpretación de los coeficientes de correlación</i> .....	94

## Tabla de contenidos de figuras

<i>Figura 1. Diagrama de las Habilidades Gerenciales</i> .....	78
<i>Figura 2. Diagrama de las dimensiones de las Habilidades Gerenciales</i> .....	79
<i>Figura 3. Diagrama del perfil de las Habilidades Gerenciales</i> .....	80
<i>Figura 4. Diagrama de la Toma de Decisiones</i> .....	81
<i>Figura 5. Diagrama de las dimensiones de la Toma de Decisiones</i> .....	82
<i>Figura 6. Diagrama del perfil de la Toma de Decisiones</i> .....	83
<i>Figura 7. Distribución muestral de las puntuaciones para las Habilidades Gerenciales</i> .....	84
<i>Figura 8. Distribución muestral de las puntuaciones de la Toma de Decisiones</i> .....	85
<i>Figura 9. Diagrama de dispersión de la correlación de las variables en estudio</i> .....	87
<i>Figura 10. Diagrama de densidad de la distribución normal</i> .....	90
<i>Figura 11. Diagrama de dispersión para la relación entre las dimensiones</i> .....	91

## Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar la relación de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019. Para lo cual se realizó una investigación de tipo aplicada con un nivel correlacional y un diseño no experimental además se utilizó la encuesta como técnica respecto a las variables en estudio respecto a los trabajadores con una población de 83. El estadístico que se aplicó fue el coeficiente de rangos de Spearman para ver la relación entre las variables. Los resultados mostraron que el valor del coeficiente de Spearman para las habilidades gerenciales y la toma de decisiones fue  $\rho = 0,582^{**}$ . asimismo, la relación entre las 3 dimensiones; habilidades personales con la toma de decisiones la relación obtenida es  $\rho = 0,452^{**}$ . que se tipifica como positiva débil; las habilidades interpersonales con la toma de decisiones, la relación obtenida es  $\rho = 0,550^{**}$  que se tipifica como positiva media. Y la relación de las habilidades grupales con la toma de decisiones la relación obtenida es  $\rho = 0,399^{**}$  que se tipifica como positiva débil, todos los resultados son la evidencia para el cumplimiento de los tres objetivos planteados en la investigación.

Palabras clave: Habilidades gerenciales, habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales, toma de decisiones, fase de inteligencia, fase de diseño, fase de selección, fase de implantación, fase de revisión.

## Abstrac

This research aims to develop the relationship between management skills and decision making in the Regional Directorate of Transport and Communications of Huancavelica, 2019. For this purpose, an applied research with a correlational level and a non-experimental design was carried out. In addition, the survey was used as a technique with respect to the variables under study in relation to workers with a population of 83. The results showed that the value of Spearman's coefficient for management skills and decision making was  $\rho = 0.582^{**}$ . Likewise, the relationship between the 3 dimensions; personal skills with decision making the relationship obtained is  $\rho = 0.452^{**}$ . which is typified as weak positive; interpersonal skills with decision making, the relationship obtained is  $\rho = 0.550^{**}$  which is typified as medium positive. And the relationship of group skills with decision making, the relationship obtained is  $\rho = 0.399^{**}$  which is typified as weak positive, all results are evidence for the fulfillment of the three objectives set out in the research.

Key words: Management skills, personal skills, interpersonal skills, group skills, decision making, intelligence phase, design phase, selection phase, implementation phase, review phase.

## Introducción

De acuerdo a los estudios de Alles, quien mencionaba que las habilidades gerenciales o directivas se desarrolló de forma rápida en los comienzos del siglo XXI, en casi todas las organizaciones o actividades económicas, que a la fecha se ha considerado como una de las necesidades más importantes en el desarrollo de las mismas organizaciones, donde básicamente existe la interacción o Comunicaciones entre personas o simplemente entre trabajadores o colaboradores de las empresas en general.

En la actualidad encontramos una inmensa cantidad de información en referencia a las habilidades gerenciales aplicadas en el sector público, trabajos de investigación que nos permite tener una capacidad suficiente de tener una correcta opinión respecto a cómo se desarrollan esas habilidades de gerencia en las distintas instituciones del Estado, como el caso de nuestra investigación, donde estableceremos de cómo los responsables de la gestión de la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de la localidad de Huancavelica, asumen esas habilidades de gerencia o directiva para poder tomar adecuadas decisiones en bien de la institución y en bien de sus personal que labora en ella, tal como lo menciona Carazo Manuel (2013), que identifica a la administración pública es un tipo específico y diferenciado de organización que presenta una complejidad no alcanzada por ninguna organización del ámbito privado, además de establecer que la administración pública desde muy diferentes vertientes y perspectivas, muestra un tipo de organización muy peculiar que presenta evidentes rasgos diferenciadores respecto al sector privado, por lo que es importante señalar que hoy en día el principal papel del directivo en cualquier organización, pública o privada, es mantener a su organización en contacto permanente con el entorno. El directivo analiza los cambios del exterior para prever cómo su organización deberá afrontarlos. Esa labor de búsqueda y análisis permanente de información estratégica es uno de los mecanismos más efectivos para detectar problemas y afrontar oportunidades, cobra especial relevancia en momentos de crisis, circunstancias que hacen aún más importante la toma de decisiones racionales y eficientes; y éstas deben ser adoptadas

por un conjunto de profesionales con la capacidad necesaria para programar, organizar y supervisar los servicios y actividades de su competencia

En relación a la toma de decisiones, podemos manifestar que las grandes organizaciones que son considerados como líderes en el mercado económico, y nos referimos al sector privado, tiende a tomar decisiones en función a la información que se maneja adecuadamente y sobretodo tener información oportuna, La toma de decisiones organizacionales constituye un proceso que ha sido y es examinado desde diversas áreas de conocimiento, además podemos manifestar que el incremento acelerado de investigaciones teóricas y empíricas asociadas a la toma de decisiones ha incidido, favorablemente, en la conformación de un conjunto de referentes teóricos-conceptuales, entre los que se visualizan modelos, procedimientos, técnicas y herramientas, sistemas y otros componentes organizacionales particulares que tienen marcada influencia en los procesos de decisión. Tal como lo menciona Hung Huang (2011), que dice que las nuevas realidades, exigen a las organizaciones establecer procesos de decisión cada vez más certeros, a través de los que se puedan alcanzar altos indicadores y niveles de desempeño, productividad, competitividad, innovación y posicionamiento. En ese contexto, la toma de decisiones se define como una acción de decisión, la cual debe ser evaluada de forma eventual por la atribución de las actividades del ambiente, por tanto, las decisiones tomadas de forma estratégica, tiene mayor importancia en la comunidad científica, quien toma mucho interés en las decisiones de la empresa.

Por tanto, en la presente investigación, estableceremos el problema principal, en el cual se considera de cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, donde se tendrán en cuenta los siguientes capítulos:

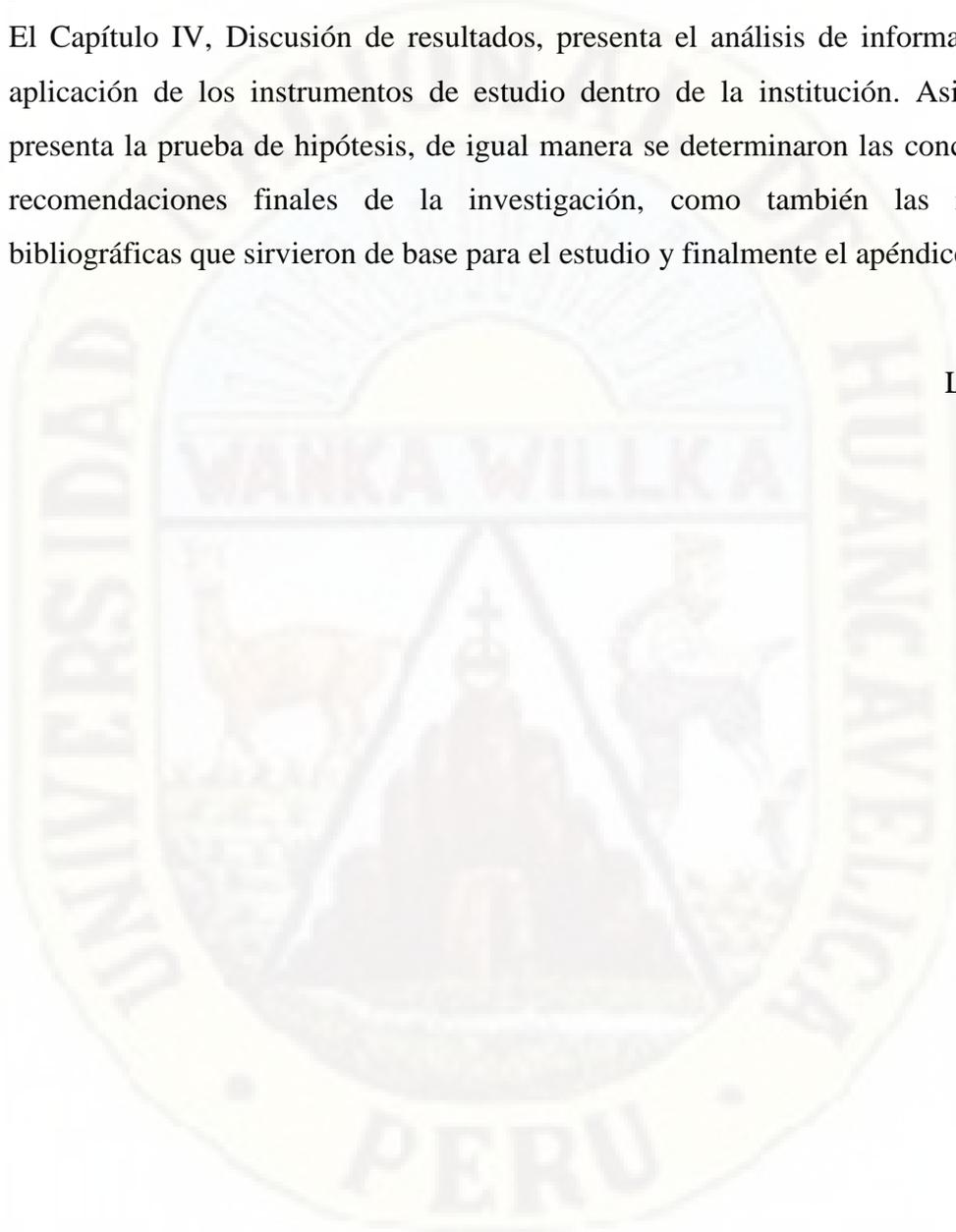
El Capítulo I, se plantea el problema, en este punto se establece el problema general y los problemas específicos, así como el objetivo general y los objetivos específicos, así como la justificación.

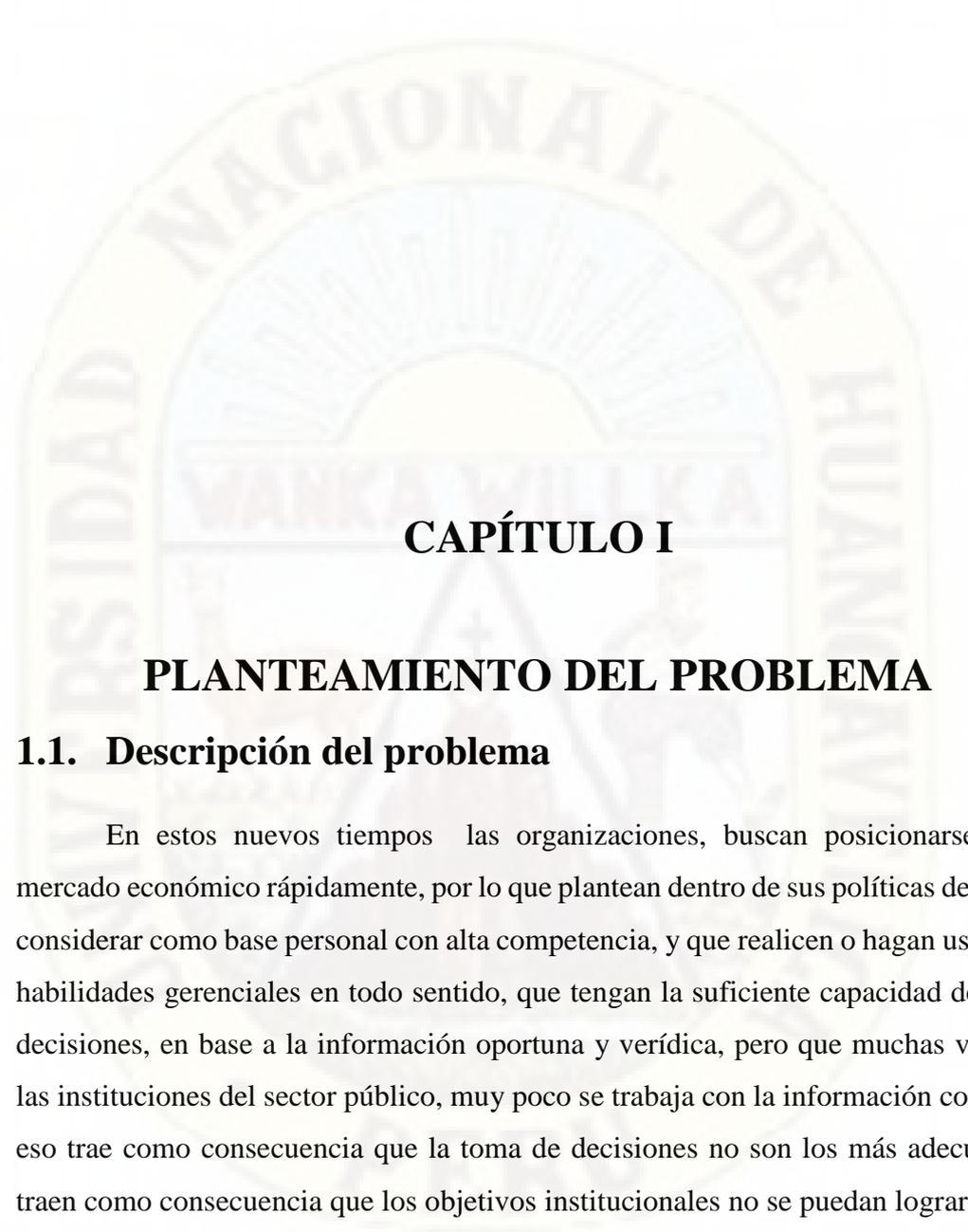
En el Capítulo II, en el marco teórico se presenta los antecedentes y hace desarrollo de las bases teóricas, el marco conceptual y la operacionalidad de las variables materia de estudio.

El Capítulo III, Materiales y métodos, la cual explica el tipo de investigación, el diseño, determinación de la población y la muestra, como las técnicas de recolección y procesamiento de los datos recolectados.

El Capítulo IV, Discusión de resultados, presenta el análisis de información de la aplicación de los instrumentos de estudio dentro de la institución. Asimismo, se presenta la prueba de hipótesis, de igual manera se determinaron las conclusiones y recomendaciones finales de la investigación, como también las referencias bibliográficas que sirvieron de base para el estudio y finalmente el apéndice.

Los autores





# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción del problema

En estos nuevos tiempos las organizaciones, buscan posicionarse en el mercado económico rápidamente, por lo que plantean dentro de sus políticas de trabajo considerar como base personal con alta competencia, y que realicen o hagan uso de las habilidades gerenciales en todo sentido, que tengan la suficiente capacidad de tomar decisiones, en base a la información oportuna y verídica, pero que muchas veces en las instituciones del sector público, muy poco se trabaja con la información correcta y eso trae como consecuencia que la toma de decisiones no son los más adecuados y traen como consecuencia que los objetivos institucionales no se puedan lograr.

En el caso de la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de la región Huancavelica, podemos manifestar, que los trabajos o actividades que realizan los responsables de la gestión, toman decisiones, en base a datos o en base a lo que se determina en la parte normativa, pero que, en muchos de los casos, es necesario, tomar decisiones en función a las informaciones que se puedan obtener.

Por ello es necesario determinar en nuestro trabajo de investigación si la relación que puede haber entre las variables de investigación pueda surgir como una acción positiva en el cumplimiento de las actividades que se realizan dentro de la institución.

Además, podemos mencionar que hay aspectos negativos en el manejo de la institución, que trae resultados adversos, y como consecuencia de ello se produce una serie de síntomas negativos, que hacen que el personal de la institución no pueda realizar sus actividades y funciones correctamente.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es la relación de las Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿Cuál es la relación de las Habilidades Personales y la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019?
- ¿Cuál es la relación de las Habilidades Interpersonales y la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019?
- ¿Cuál es la relación de las Habilidades Grupales y la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Desarrollar la relación de las Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Determinar la relación de las Habilidades Personales y la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019.
- Determinar la relación de las Habilidades Interpersonales y la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019.
- Determinar la relación de las Habilidades Grupales y la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019.

## **1.4. Justificación**

### **1.4.1. Justificación teórica**

Para realizar la ejecución de la presente investigación, se debe tener el material bibliográfico, por lo que es necesario, hacer uso de este material bibliográfico, utilizaremos y revisaremos información respecto a nuestra variables de estudio, que nos permita tener mayor conocimiento, se revisará bibliografía actualizada, sacaremos información de otros trabajos de investigación, obtendremos información de artículos científicos, libros, y demás material, todo ello con la finalidad de buscar una mejora continua en las actividades.

Esta investigación incide en la aplicación teórica y conceptos básicos de las habilidades gerenciales y de la toma de decisiones que se puedan establecer en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de la ciudad de Huancavelica, así como en otras instituciones públicas, donde se tiene como objetivo determinar la relación que existe entre estas dos variables, y establecer adecuadamente el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

### **1.4.2. Justificación práctica**

Al finalizar la investigación, se tendrá importante información, donde los resultados que se obtienen en la aplicación de los programas estadísticos, serán de

mucha importancia para poder establecer acciones de mejora, las cuales pueden ser aplicados en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, y que estas implementaciones se harán en base a aplicación de estrategias que permitan realizar la mejora en su accionar como institución pública y buscar la mejora en sus atención a los usuario y sobre todo lograr cumplir con los objetivos institucionales, y además que estas estrategias de mejora sirvan para poder considerar nuevas y mejores formas de trabajo, estructurando nuevas directivas, políticas, mejora de los procesos, que sea aprovechado de forma positiva tanto por los responsables del manejo de la gestión de la institución así como por el personal que lo conforma.

### **1.4.3. Justificación metodológica**

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de la investigación, tenemos que considerar todo un tema respecto a la metodología científica, y para ello es necesario hacer uso de diversas formas de técnicas de investigación, que nos servirán como base para poder establecer la parte científica del trabajo, haciendo uso de instrumentos científicos y metodológicos que logren establecer resultados importantes en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones, para ello, se hará uso y aplicación de encuestas, que mediante los cuestionarios y su respectivo procesamiento de datos, buscará establecer la relación entre nuestras variables de investigación, buscando la correlación de las variables de nuestra investigación y en función a ello determinar la aplicación de una serie de acciones que permitan mejorar la gestión institucional.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales

- Reyes (2016), en el trabajo de investigación titulada “*Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional*”, trabajo de investigación presentada para la obtener el Título Profesional de Psicóloga Industrial en el Grado de Licenciada, en la Universidad Rafael Landívar de la ciudad de Guatemala, donde se estableció como objetivo central la de establecer una relación importantes entre las variables de investigación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango y que arribo a las siguientes conclusiones, además consideró el investigador las siguientes conclusiones que hay una relación bastante importante entre la variable habilidades gerenciales y la variable desarrollo organizacional, donde nos establecen que los gerentes de cada institución hacen uso de sus conocimientos, de sus experiencias y sus capacidades que permitan establecer la organización, la dirección y la motivación del personal, con la finalidad de cumplir con las metas institucionales y sobre todo mejorar la productividad, otra de las conclusiones a las que arribo la investigación es que los administradores de los hoteles tienen habilidades gerenciales, con los cuales se pueden confrontar las dificultades que se pueden presentar en la organización, estas habilidades son los conocimientos,

liderazgo, tener un accionar de organización y sobre todo establecer los puentes de Comunicaciones y tener actitud para poder relacionarse con los demás trabajadores, además se considera en la investigación que las organizaciones en donde se realizaron las investigaciones, es que toman en consideración el desarrollo organizacional, puesto que los responsables de estas organizaciones, realizan el diagnóstico real respecto a la organización y tener información que les permitan establecer los diversos cambios que se puedan hacer y finalmente podemos concluir que el desarrollo organizacional, busca beneficiarse, aprovechando de los responsables del manejo de estas empresas, sus habilidades gerenciales que manejan de forma eficiente y eficaz.

- Castro (2014), tesis “*Toma de Decisiones Asertivas para una Gerencia efectiva*”, trabajo de investigación realizada en la Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá Colombia, Ensayo de Grado, en la Especialización en Alta Gerencia, donde determinó las siguientes conclusiones, en referencia al campo de la empresa, se determina que tomar decisiones son importantes, puesto que los procesos de mejora de los problemas tienden a involucrar todas las acciones que obtengan, evalúan y aplican la información por cada una de las situaciones, donde los administradores son los responsables de las decisiones, son los que consideran cuales son los modelos y los diversos métodos que se utilizaran en las diferentes acciones. Por otro parte, tomar buenas decisiones en la empresa es fundamental, puesto que llevaría en todo caso al éxito de la organización, creando ventajas competitivas y ventajas comparativa, demostrando un buen nivel de bienestar y que los responsables de estas acciones seas eficaces en las decisiones tomadas, con buena aplicación de estrategias, de buena aplicación de técnicas y diversos procedimientos exitosos. Es necesario saber de los posibles problemas que con mucha frecuencia se relaciona con los procesos de la toma de decisiones y buscar evitarlos, por ello, los problemas, en su mayoría, están relacionados con la calidad, con la objetividad, saber interpretar y transmitir la información que se requiere y son importantes para la toma de decisiones. Obtener una mejor información, implica realizar mayores gastos, claro está que, obtener esta información también implica reducir nuestras dudas o reducir la incertidumbre, pero que al final del proceso es necesario manifestar que esos gastos no van a elevar la

efectividad de la decisión tomada. Hay que establecer además que el saber reconocer y el saber lograr eludir los problemas frecuentes que estén relacionados con los procesos de las decisiones que se toman, y que a su vez se tienen que analizar con bastante calidad, con mucha objetividad, y saber interpretar y transmitir esa información con mucha precaución para tener una adecuada toma de decisiones. Hay que entender que cuando se realiza la toma de decisiones, estas están tomadas en base a ciertas incertidumbres puesto que no hay algo que pueda garantizar que en las condiciones en que se tomó esa decisión sigan siendo las mismas, puesto que se encuentra en medio de cambios constantes, además en las decisiones que se adoptan siempre existirá el riesgo.

- Peñaloza (2014), en la tesis “*Habilidades Gerenciales del Director que fortalecen las Relaciones Interpersonales del Docente en Educación Primaria*”, trabajo de investigación que sirve para obtener el Título de Magister Scientiarum en Educación, en la Mención Gerencia de Organizaciones Educativas, realizada en la Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela, cuyo objetivo fundamental fue el de poder determinar si la variable de las habilidades gerenciales que puede tener el director logra fortalecer la otra variable que es las relaciones interpersonales en los docentes del nivel de educación primaria que pertenecen al municipio escolar Maracaibo y cuyas conclusiones son que de acuerdo al trabajo realizado respecto a las habilidades gerenciales que maneja el director, buscando fortalecer las relaciones interpersonales entre los docentes, es que en los tipos de habilidades gerenciales tanto los directores como los docentes consultados, se identifican más en los indicadores de la dimensión, y menos en los indicadores como son las habilidades técnicas y conceptuales de la dimensión, en relación al segundo objetivo del trabajo de investigación que tiene como fin lograr la identificación de los tipos de Comunicaciones que puedan lograr incidir en la variable relaciones interpersonales de los docentes del nivel de educación primaria, nos demuestran que si existe una relación fundamental, es decir, que los docentes si hay una Comunicaciones positiva en relación a las capacidades interpersonales por parte de los docentes, pero que también, se evidencia que existen dificultades para lograr establecer si el indicador Comunicaciones asertiva, en los directores, nos muestra una debilidad en su aplicación, otras de las conclusiones a las que arribo la investigación es que existen barreras en la

Comunicaciones las cuales se determinan como una debilidad en los directivos, básicamente en las barreras semánticas y en relación a los docentes de las nivel de educación primaria del municipio de Maracaibo también se obtiene resultados débiles en las barreras físicas

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Navarro (2018), en la tesis “Habilidades Gerenciales y Toma de Decisiones en los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica, Fondecyt, 2017”, trabajo de investigación elaborado para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública, realizada en la Universidad César Vallejo, Lima, donde considera como el objetivo central la de poder establecer la relación entre la variable habilidades gerenciales y la variable toma de decisiones en los de trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica, Fondecyt y donde se llegaron a las siguientes conclusiones: Se ha demostrado un  $Rho = 0.637$  que determinó la existencia de una correlación directa moderada entre las variables habilidades gerenciales y toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017, siendo el índice de correlación 63.7%. La relación confirma: a nivel mayor de habilidades gerenciales, mayor disposición a tomar buenas decisiones y a menor nivel de habilidades gerenciales, menor disposición a tomar buenas decisiones. Otras de las conclusiones es que se ha demostrado un  $Rho = 0.645$  que determinó la existencia de una correlación directa moderada entre la dimensión desarrollo de autoconocimiento y la variable toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017, siendo el índice de correlación 64.5%. La relación confirma: a nivel mayor de habilidades gerenciales, mayor disposición a tomar buenas decisiones y a menor nivel de habilidades gerenciales, menor disposición a tomar buenas decisiones. La tercera conclusión es que se ha demostrado un  $Rho = 0.610$  que determinó la existencia de una correlación directa moderada entre la dimensión manejo del estrés personal y la variable toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017, siendo el índice de correlación 61,0%. La relación confirma: a nivel mayor de habilidades gerenciales, mayor disposición a tomar buenas decisiones y a menor nivel de habilidades gerenciales, menor disposición a tomar buenas decisiones. También se

concluyó que se ha demostrado un  $Rho = 0.669$  que determinó la existencia de una correlación directa moderada entre la dimensión estilo consultivo, solución analítica y creativa de problemas y la variable toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017, siendo el índice de correlación 66,9%. La relación confirma: a nivel mayor de habilidades gerenciales, mayor disposición a tomar buenas decisiones y a menor nivel de habilidades gerenciales, menor disposición a tomar buenas decisiones. Otras de las conclusiones es que ha demostrado un  $Rho = 0.630$  que determinó la existencia de una correlación directa moderada entre la dimensión establecimiento de relaciones mediante una Comunicaciones de apoyo y la variable toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017, siendo el índice de correlación 63,0%. La relación confirma: a nivel mayor de habilidades gerenciales, mayor disposición a tomar buenas decisiones y a menor nivel de habilidades gerenciales, menor disposición a tomar buenas decisiones. La sexta conclusión es que se ha demostrado un  $Rho = 0.622$  que determinó la existencia de una correlación directa moderada entre la dimensión ganar poder e influencia y la variable toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017, siendo el índice de correlación 62,2%. La relación confirma: a nivel mayor de habilidades gerenciales, mayor disposición a tomar buenas decisiones y a menor nivel de habilidades gerenciales, menor disposición a tomar buenas decisiones. Otras de las conclusiones es que se ha demostrado un  $Rho = 0.607$  que determinó la existencia de una correlación directa moderada entre la dimensión motivación de los demás y la variable toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017, siendo el índice de correlación 60,7%. La relación confirma: a nivel mayor de habilidades gerenciales, mayor disposición a tomar buenas decisiones y a menor nivel de habilidades gerenciales, menor disposición a tomar buenas decisiones. La octava conclusión es que se ha demostrado un  $Rho = 0.524$  que determinó la existencia de una correlación directa moderada entre la dimensión manejo de 94 conflictos y la variable toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017, siendo el índice de correlación 52,4%. La relación confirma: a nivel mayor de habilidades gerenciales, mayor disposición a tomar buenas decisiones y a menor nivel de habilidades gerenciales, menor disposición a tomar buenas decisiones. La novena conclusión es que se ha demostrado un  $Rho = 0.572$  que

determinó la existencia de una correlación directa moderada entre la dimensión facultamiento y delegación y la variable toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017, siendo el índice de correlación 57,2%. La relación confirma: a nivel mayor de habilidades gerenciales, mayor disposición a tomar buenas decisiones y a menor nivel de habilidades gerenciales, menor disposición a tomar buenas decisiones. También se concluyó que se ha demostrado un  $Rho = 0.567$  que determinó la existencia de una correlación directa moderada entre la dimensión formación de equipos efectivos y trabajo en equipo y la variable toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017, siendo el índice de correlación 56,7%. La relación confirma: a nivel mayor de habilidades gerenciales, mayor disposición a tomar buenas decisiones y a menor nivel de habilidades gerenciales, menor disposición a tomar buenas decisiones. Y finalmente se determinó que se ha demostrado un  $Rho = 0.551$  que determinó la existencia de una correlación directa moderada entre la dimensión liderar el cambio positivo y la variable toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017, siendo el índice de correlación 55,1%. La relación confirma: a nivel mayor de habilidades gerenciales, mayor disposición a tomar buenas decisiones y a menor nivel de habilidades gerenciales, menor disposición a tomar buenas decisiones.

Lagos (2018), tesis “*Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, 2018*”, trabajo de investigación elaborada para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración, realizado en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, donde se consideró como objetivo principal establecer la correlación entre la variable habilidades gerenciales y la variable toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A , y cuyas conclusiones son las siguientes: Concluye que existe una correlación negativa moderada, teniendo un valor de  $r = -0,457$ , con un nivel de significancia de  $p = 0,029 < 0,05$ , entre la variable habilidades conceptuales y la variable toma de decisiones, esto nos dice, que aun el responsable muestra habilidades para analizar sus acciones, es el personal de la empresa que no son considerados para realizar sus actividades con mejor criterio. Otras de las conclusiones son que, de acuerdo a los resultados estadístico, nos determinan que la variable habilidades humanas y la toma de

decisiones, tienen una correlación  $r = -0,615$  y nivel de significancia de  $p = 0,002 < 0,05$ , que significa que existe una correlación negativa moderada. Otras de las conclusiones es que la relación de la variable habilidades técnicas y la variable toma de decisiones tienen una correlación de  $r = -0,747$  y un nivel de significancia de  $p = 0,00 < 0,05$ , dando como conclusión que existe una correlación negativa alta. Y finalmente concluye la investigación que la relación entre la variable habilidades gerenciales y la toma de decisiones existe una correlación de  $r = -0,692$  y un nivel de significancia de  $p = 0,002 < 0,05$ , determinando que hay una relación negativa moderada.

Gonzales (2017), en la investigación “Habilidades Gerenciales y Toma de Decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016”, tesis realizada para la obtención del Grado Académico de Maestro en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo, teniendo como objetivo central, relacionar las variables Habilidades Gerenciales y las Toma de Decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, considerando como conclusiones que efectivamente existe una relación entre la variable habilidades gerenciales y la variable toma de decisiones de forma positiva, con un nivel de relación moderada en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, y de acuerdo al estadístico Rho de Spearman, se obtiene un valor de  $r = 0,741$  y un nivel de significancia de  $p: 0,00$ . Además existe una correlación entre la dimensión habilidades humanas y la variable toma de decisiones de forma positiva, considerando un nivel de relación moderada en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, cuyo Rho de Spearman es de  $r = 0,641$  y un nivel de significancia de  $p: 0,00$ . Otras de las conclusiones es que hay una correlación de forma moderada entre la dimensión habilidades técnicas y la variable toma de decisiones positiva, considerando un nivel de relación moderada, con un estadístico de Rho de Spearman de  $r = 0,716$  y un nivel de significancia de  $p: 0,00$ . Finalmente existe una correlación entre la dimensión habilidades humanas y la variable toma de decisiones positiva, obteniendo una

correlación moderada, con un valor de Rho de Spearman de  $r = 0,682$  y un nivel de significancia de  $p: 0,00$ .

### **2.1.3. Antecedentes locales**

- Arroyo (2019), en la tesis titulado “*La Planeación Estratégica y la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Salud - DIRESA, periodo - 2015*”, trabajo de investigación realizada para optar el Título Profesional de Contador Público, realizada en la Universidad Nacional de Huancavelica, donde considera como objetivo central es buscar articular las variable de investigación habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la Dirección Regional de Salud - DIRESA, y cuyas conclusiones son las siguientes: Se ha evidenciado que la relación entre la planeación estratégica y la toma de decisiones en la Dirección Regional de Salud Huancavelica – DIRESA, periodo 2015 La intensidad de la correlación hallada es de  $r=0.82\%$  por lo que dicha correlación es positiva alta, asimismo, se ha determinado en la variable planeación estratégica prevalece el nivel regular (56% de los casos) y en la variable toma decisiones prevalece el nivel regular (40% de los casos), otra de las conclusiones es que se ha determinado que la dimensión visión institucional se relaciona de forma positiva y significativa con la toma decisiones en la Dirección Regional de Salud Huancavelica – DIRESA, periodo 2015. La intensidad de la correlación hallada es de  $r=0.74\%$ , siendo una relación positiva alta. Se ha concluido que la dimensión objetivo institucional se relaciona positiva y estrechamente con la variable toma decisiones en la Dirección Regional de Salud Huancavelica, 2015, donde la intensidad de relación es de  $r=0.73\%$  y se concluyó que la dimensión estrategias institucionales se relaciona de forma positiva y alta con la variable toma decisiones en la Dirección Regional de Salud Huancavelica, 2015, obteniendo una relación de  $r=0.68\%$ .

- Rafael & Moreyra (2018), en la tesis “*Las Habilidades Directivas y el Compromiso Organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica, año 2017*”, investigación elaborada para la obtención del Título Profesional de Licenciado en Administración, investigación elaborada en la Universidad Nacional de Huancavelica, considerando como objetivo principal la de

determinar la relación entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica y cuyas conclusiones fueron: Las evidencias han corroborado la presencia de una relación entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica al año 2017, la intensidad de relación  $r$  de Pearson es del 29,7% que se tipifica como correlación positiva baja, la probabilidad asociada es  $P(t > 2,729) = 0,0 < 5\%$  por lo que dicha correlación es positiva. Se ha determinado la presencia de una relación entre la dimensión habilidades personales y el compromiso organizacional en la Universidad Nacional de Huancavelica al año 2017, la intensidad de relación  $r$  de Pearson es del 29,9% que se tipifica como correlación positiva baja, la probabilidad asociada es  $P(t > 2,749) = 0,0 < 5\%$  por lo que dicha correlación es positiva. Se ha determinado la presencia de una relación entre la dimensión habilidades interpersonales y el compromiso organizacional en la Universidad Nacional de Huancavelica al año 2017, la intensidad de relación  $r$  de Pearson es del 27,0% que se tipifica como correlación positiva baja, la probabilidad asociada es  $P(t > 2,461) = 0,0 < 5\%$  por lo que dicha correlación es positiva. Se ha determinado la presencia de una relación positiva entre la dimensión habilidades de grupo y el compromiso organizacional en la Universidad Nacional de Huancavelica al año 2017, la intensidad de relación  $r$  de Pearson es del 26,8% que se tipifica como correlación positiva baja, la probabilidad asociada es  $P(t > 2,441) = 0,0 < 5\%$  por lo que dicha correlación es positiva. Se ha determinado la presencia de una relación positiva entre la dimensión habilidades de Comunicaciones y el compromiso organizacional en la Universidad Nacional de Huancavelica al año 2017, la intensidad de relación  $r$  de Pearson es del 12,5% que se tipifica como correlación positiva muy baja, la probabilidad asociada es  $P(t > 1,750) = 0,0 < 5\%$  por lo que dicha correlación es positiva.

- Acero & Montes (2015), en la tesis “*Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral en la Dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica Periodo 2014*”, investigación elaborada para la obtención del Título Profesional de Licenciado en Administración, realizada en la Universidad Nacional de Huancavelica, donde se plantea como objetivo principal es determinar la existencia de

la relación entre las variables estilos gerenciales y la satisfacción laboral en la Dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica, periodo 2014, en donde los investigadores llegaron a las siguientes conclusiones: La variable Estilos Gerenciales tiene una correlacionan con la variable Satisfacción Laboral en los trabajadores de la Dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica en el periodo 2014. Pero de acuerdo a los resultados del trabajo estadístico no hay una correlación entre la dimensión de los estilos gerenciales consultivos y participativos con la satisfacción laboral, mientras que, en la correlación de la dimensión de los estilos autoritario benevolente y autoritarios coercitivos si hay una relación con la variable satisfacción laboral en el personal de la Dirección Universitaria de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica, en esta relación se determina que mientras se aplica un estilo autoritario coercitivo, el personal se sentirá satisfechos laboralmente, y la relación es directa media. Además, hay una relación entre la dimensión estilo autoritario benevolente con la variable satisfacción laboral, en ella se considera que el personal administrativo cuando perciben un estilo autoritario benevolente, da como resultado que el personal se siente satisfecho laboralmente. La correlación que se encontró es directa considerable. No existe una relación entre el estilo consultivo y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica, en la relación se observa que los que perciben un estilo consultivo se muestran menos satisfechos laboralmente; esto porque no es significativa (Sig. = 0.097). La correlación que se encontró es directa media. No existe una relación entre el estilo participativo y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica, en la relación se observa que los que perciben un estilo participativo se muestran menos satisfechos laboralmente; esto porque no es significativa (Sig. = 0.055). La correlación que se encontró es directa media.

## **2.2. Bases teóricas sobre el tema de investigación**

### **2.2.1. Habilidades gerenciales**

#### ***2.2.1.1. Definición de las habilidades gerenciales***

Según Wheten D & Cameron K.(2011) mencionan que las habilidades directivas o gerenciales son acciones que son identificados, que las personas aplican y obtienen resultados, y que estas habilidades pueden ser observados por otras personas, y son muy distintos a los atributos, las cuales, se consideran fijos en su personalidad, sin embargo, las personas que tiene otros tipos de estilos y diferente personalidad, realizan sus actividades de forma diferente y logran establecer un grupo central de atributos que también son observados en el desarrollo de sus habilidades, que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales.

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española (2010) lo define como la capacidad y la disposición para algo y desde esta perspectiva, hablar de habilidades gerenciales, es referirse al desarrollo de la disposición y la capacidad para gerenciar o dirigir una empresa o una parte de ella: llámese área o departamento.

Los estilos gerenciales son los diversos patrones que prefieren los gerentes para el proceso de influir en los trabajadores y dirigirlos. (James Stoner, 1996).

Otra definición importante es la que nos da a conocer Arroyo (2013) quien señala que la habilidad de gerenciar “es la destreza de una persona para desenvolverse en el medio. Es la habilidad, el talento, la capacidad de una persona en función de su capacidad y aptitudes para dirigir una organización hacia objetivos claramente determinados” (p. 78).

Para Prado (2013), define a las habilidades gerenciales como:

La actividad que realiza un individuo, para ponerlo en práctica, las diferentes competencias obtenidas, en el desarrollo de sus actividades laborales dentro de la organización, y que son los rasgos entre las características individuales y las cualidades requeridas para un puesto de trabajo, además, a un trabajador

calificado, la competencia se le mide por medio del saber hacer y del saber ser (p. 67).

Según Robert L. Katz, menciona que las habilidades gerenciales requieren de altos cargos directivos y gerentes en los diferentes niveles jerárquicos superiores, y que los colaboradores deben estar en los niveles más bajos que se necesitan, sobre todo, en las habilidades sociales y en las habilidades técnicas.

Katz, define a las habilidades gerenciales como “los conocimientos específicos y las técnicas necesarias, que sirven para realizar tareas laborales y que suelen ser consideradas muy importantes en el tema de los administradores de primer nivel o gerentes operativos, donde los trabajadores llegan a utilizar las diversas herramientas y aplicar las diferentes técnicas para poder manejar adecuadamente los productos y ¿/o servicios de la organización.

Según Pérez y Rosales (1997 p. 99), las habilidades gerenciales “es la capacidad de sensibilidad del ejecutivo para trabajar de manera efectiva en su condición de integrante de un grupo y lograr el compromiso, la cooperación y la interacción necesaria dentro del mismo”.

Fernández, Cubeiro y Datziel, (1996), menciona que la gerencia de hoy espera que las personas posean una habilidad gerencial que les permita incorporar sus conocimientos y habilidades a los procesos desarrollados en la empresa pretendiendo descubrir las habilidades y conocimientos demostrables, que llevan al logro exitoso de los objetivos organizacionales.

Para Chiavenato (2006), la habilidad es el contenido de convertir el conocimiento en acción, producto de un desempeño esperado, el ejecutivo pretende de una habilidad que puede variar, pero todos deben tenerlas para lograr un buen desempeño. (p. 90)

Al respecto, Albers (1997) señala que las cualidades de los gerentes exitosos no pueden considerarse como universales o absolutas, puesto que muchas pueden aplicarse, o no, de acuerdo a determinadas circunstancias específicas.

Alvarado (1990), por su parte, establece que la combinación apropiada de habilidades varía a medida que el individuo avanza en la organización, mientras que en los niveles bajos de gerencia se requerirá de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto; así, el requerimiento de habilidades conceptuales variará en relación inversa a los conocimientos técnicos. Es decir, su necesidad de conocimiento teórico o conceptual aumentará a medida que se ascienda en la escala jerárquica.

Pérez (1997) y Rosales (1977), refieren tres tipos de habilidades: Las denominadas Habilidades Técnicas que están representadas por la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y métodos de una disciplina especializada e implica la capacidad de aplicar el conocimiento técnico, métodos y medios necesarios para la ejecución de tareas específicas y que puede ser obtenida mediante la educación formal, o a través de la experiencia personal de otros y dichas habilidades son relativas a los aspectos operativos de la empresa, es decir, se encuentran referidas a la aplicación de conocimientos y técnicas específicas a una tarea concreta.

Por otro lado, McGehee y Thayler (1961) y Goldstein (1993) consideran que la habilidad es la capacidad para desempeñar las operaciones de un puesto con facilidad y precisión. Por su parte, Peiró (1999) la define como la capacidad para realizar un desempeño competente en el puesto de trabajo (ser capaz de hacer algo), mientras que Murphy (1988) señala que las habilidades, a diferencia de las aptitudes no tienen un carácter permanente, sino que son modificables, se aprenden en un periodo de tiempo relativamente corto, están dirigidas a una meta y usualmente connotan un desempeño físico.

No obstante, considerarlas de naturaleza exclusivamente física o motora ha sido criticado aduciendo que, para tal función, se necesita la contribución de procesos perceptuales, decisiones cognitivas, control motor e incluso de procesos sociales (Hontagas 1994). En efecto, según este autor, las aptitudes se distinguen de las habilidades en base a tres criterios: primero, las aptitudes tienen un carácter permanente y estable, mientras que las habilidades son modificables; segundo, las

aptitudes tienen un carácter innato, no aprendido, mientras que las habilidades son aprendidas; y, por último, las aptitudes se infieren a partir de la conducta, mientras que las habilidades son observables.

Chiavenato (2006:21), define “las habilidades como la capacidad de transformar el conocimiento en acción y que resulten en un desempeño deseado”.

Madrigal (2009:2), menciona que son las acciones de trabajo que se realiza con los colaboradores para lograr establecer, realizar la interpretación y cumplir con los objetivos de la organización, aplicando todas las acciones del proceso administrativo como la planificación, la organización, la dirección y el control además de contratar al personal idóneo, por todo ello, la función gerencial tiene que estar muy fortalecido con habilidades que determinen éxito en la organización.

De igual forma, Albers (1997), cuando opina sobre gerentes con capacidad de líderes, afirma que poseen ciertas potencialidades y hace referencia a las Habilidades Sociales para la organización como aquellas que consisten en poseer un entendimiento digno de confianza de la naturaleza de la dinámica de la organización; es decir, la habilidad para permitir la participación de los miembros de la organización, esto significa que se debe medir el riesgo de la implicación social en la gestión organizacional y que la alta gerencia debe tener sentido personal de seguridad en su propia capacidad para motivar diferentes situaciones y habilidades y tomar decisiones; lo cual implica que el gerente tiene conocimientos que puede usar para resolver problemas de decisión y que puede consistir de ideas, hechos, conceptos, principios y técnicas originadas por medio de la experiencia de formación académica.

Drukker (2011) define como:

Uno de los tipos de habilidades requeridas por los directores o gerentes y representan la perspicacia de detectar nuevas oportunidades, la creatividad para la investigación y la estructura de nuevas ideas, la capacidad de analizar cada situación para detectar los hechos esenciales y decisivos, la capacidad de síntesis para llevar a cabo los eventos de acuerdo a una visión general de la capacidad de planificación para establecer metas y promover acciones convergentes, incluso

la capacidad de la organización para entender las relaciones entre los distintos elementos de la organización, de las mismas y coordinándolos para obtener el óptimo global (p. 145).

#### **2.2.1.2. Dimensiones de las habilidades gerenciales**

Según lo menciona David Whetten y Kim Cameron, las dimensiones de las habilidades gerenciales o habilidades directivas son las siguientes:

**Habilidades Personales:** Las cuales se establecen que existen, dentro del grupo de habilidades gerenciales personales, tres habilidades fundamentales: el desarrollo de la autoconciencia, el manejo del estrés personal y la solución analítica y creativa de problemas; pero además consideran las habilidades específicas de poder comunicarse y que se considera como complemento de las tres primeras.

Según los citados autores, en primer lugar, el autodescubrimiento es una clave para el mejoramiento o desarrollo del autoconocimiento, el cual conduce al descubrimiento de una autoconciencia, cuyas áreas más importantes son los valores personales, el estilo de aprendizaje, la orientación hacia el cambio y la orientación interpersonal.

El desarrollo de la autoconciencia, como habilidad directiva, es entonces es el pleno conocimiento del “yo” del directivo: lo que este valora, cómo se siente acerca de las cosas, cómo se comporta con los demás, lo que quiere lograr y lo que le atrae, donde todo está fuertemente influido por sus valores, estilo de aprendizaje, orientación hacia el cambio y orientación interpersonal, como lo plantean Whetten y Cameron (2011), siendo que estos están entre los bloques de construcción más importantes acerca de los cuales surgen otros aspectos del yo interno.

La segunda habilidad directiva es el manejo del estrés personal, el cual tiene que ver con la administración del tiempo y la mejora en la relación estrés-tiempo. Esta es, según los citados autores una de las habilidades más cruciales, pero a la vez menos atendidas dentro del compendio que debe poseer un directivo competente; esto se debe a que los sentimientos de estrés son el producto de ciertos factores que se encuentran dentro y fuera del individuo.

Así, el manejo del estrés está condicionado a los factores estresantes, la reacción ante los mismos que se da en dos etapas: la de alarma y la de resistencia, siendo que cada individuo afronta, de manera diferente y muy particular, dichos factores. A criterio de Whetten y Cameron (2011, p. 106), el manejo del estrés es la capacidad de “eliminar o minimizar los factores que lo producen por medio de las estrategias de ejecución”, las cuales crean o establecen un nuevo entorno para el individuo que no contiene los factores de estrés.

Otro de las formas que son considerados eficaces, es que los colaboradores logren mejorar sus capacidades de controlar el estrés, al momento de incrementar su elasticidad personal. Estas se llaman estrategias proactivas y están diseñadas para iniciar una acción que resista los efectos negativos del estrés.

Finalmente, acotan los citados autores, es necesario desarrollar otras formas de trabajo a corto plazo para poder controlar mejor los factores de estrés, cuando es necesario una respuesta inmediata, a esto se les conoce como estrategias reactivas, que son aplicadas como soluciones inmediatas para poder reducir los efectos temporales del estrés.

La tercera habilidad directiva personal, la solución analítica y creativa de problemas, es quizás una de las más complejas y difíciles de desarrollar. Según Whetten y Cameron (2011, p. 160), esto se debe a que: “A la mayoría de las personas, incluyendo los directivos, no les gustan particularmente los problemas, pues consumen tiempo, crean estrés y parecen no irse nunca. De hecho, casi todos tratan de deshacerse de los problemas tan pronto como pueden”.

En tal sentido, los citados autores indican que la solución analítica de problemas es la aplicación de un método sistemático y lógico, el cual incluye al menos cuatro etapas: la definición del problema, la generación de alternativas, la evaluación de alternativas y la puesta en práctica de la solución. Como se observa, dicho método se asemeja al proceso de toma de decisiones, tal como lo propone Valls (2010).

Finalmente, en cuanto a las habilidades específicas de Comunicaciones, para Whetten y Cameron (2011), las barreras más importantes para la Comunicaciones efectiva en

las organizaciones son interpersonales; por ende, ello amerita especial cuidado por parte del directivo ya que es una de las habilidades más difíciles de desarrollar, pero sobre todo, de mantener en toda instancia y en todo momento, siendo que si los principios básicos de la Comunicaciones efectiva se practican y se llevan a cabo de manera consciente en las interacciones diarias, pueden llegar a ser importantes herramientas para mejorar la competencia en Comunicaciones del directivo.

**Habilidades Interpersonales:** De acuerdo a Whetten y Cameron (2011), agrupan en las habilidades directivas interpersonales, la dirección, orientación y Comunicaciones de apoyo, la obtención de poder e influencia, la motivación de los demás y el manejo del conflicto.

La primera consiste en saber dirigir, orientar y comunicar, de manera eficaz y eficiente, cuando se requiere apoyo en la aplicación de las bases fundamentales de la administración y la gerencia; por ende, su aplicabilidad va más allá del cumplimiento de las tareas inherentes al cargo directivo, pues deben trasladarse hacia los demás miembros de la organización bajo habilidades competentes de Comunicaciones.

La segunda, obtención de poder e influencia, se refiere, según los citados autores, al establecer una base de poder con objeto de cumplir con su trabajo y para obtener compromisos hacia objetivos importantes. Pero dicha base debe darse sobre el poder tanto controlado como legítimo, pues en el caso contrario se tiende a incrementar la resistencia entre los subordinados, lo cual a su vez deteriora la base de poder del directivo.

Es por ello que tal vez la aplicabilidad de esta habilidad pueda no ser universal, pues en el caso de las organizaciones educativas, por ejemplo, las Universidades Públicas, si bien debe darse el ejercicio del poder legítimo y una influencia positiva por parte del directivo, éticamente esto podría generar conflictos, no del poder que ostenta el cargo en sí sino en lo que se pretende obtener bajo dicha influencia y obtención de poder, donde la persuasión tiende a forjar confianza y a alentar el compromiso interno, mientras que la coerción y la intimidación erosionan la confianza, producen una

aceptación sólo superficial y fomentan el servilismo, según plantean Whetten y Cameron (2011).

La tercera habilidad, motivación de los demás, se basa evidentemente en el segundo componente del desempeño laboral: la motivación. Para los citados autores, aunque es importante para los directivos ocuparse del entrenamiento y apoyo de las necesidades de los subordinados e involucrarse de manera activa en el proceso de contratación y ajuste del puesto para asegurar una aptitud adecuada, la influencia de sus acciones en la motivación diaria a los subordinados es vital. Los directivos eficaces destinan suficiente tiempo a animar y fortalecer la motivación de sus subordinados, lo que se refleja en su esfuerzo e interés.

La cuarta habilidad es otro componente de las relaciones laborales: el manejo del conflicto. Al respecto, Whetten y Cameron (2011) indican que el conflicto interpersonal es una parte esencial y omnipresente en la vida organizacional y, por ende, la habilidad directiva para manejar el mismo es aquella que abarca a su vez tres destrezas fundamentales: el diagnóstico del tipo de conflicto interpersonal (identificación de foco y fuente), la selección del método apropiado de manejo de conflictos (factores de selección) y la resolución de confrontaciones interpersonales mediante el método de colaboración.

Finalmente, el tercer grupo de habilidades directivas fundamentales propuestas por Whetten y Cameron (2011) corresponde a las habilidades grupales: facultamiento y delegación, formación de equipos y trabajo en equipo eficaces y dirección hacia el cambio positivo.

**Habilidades Grupales:** Como primera habilidad grupal propuesta por Whetten y Cameron (2011), quienes mencionan que el facultamiento se basa en un conjunto de suposiciones que son opuestas a las que normalmente hacen los directivos: además que significa la forma de proporcionar libertad a las personas para lograr sus resultados con bastante éxito o como ellos lo deseen realizarlo, más que obligarles a hacer lo que el directivo quiere, por tanto, el facultamiento es una estrategia de atraer.

A su vez, a criterio de los citados autores, sin la delegación y el facultamiento que la debe acompañar, ninguna organización y ningún directivo pueden disfrutar de un éxito a largo plazo. La delegación incluye la actividad de trabajo a otras personas y es una actividad inherentemente relacionada con todas las posiciones directivas.

En cuanto a la segunda habilidad grupal, formación de equipos y trabajo en equipo eficaces, esta es una habilidad basada en la visión estratégica del directivo, donde este, al conocer plenamente las habilidades de sus subordinados, puede conformar equipos de trabajo dinámicos que puedan alcanzar eficaz y eficientemente los objetivos, tareas o metas que les han sido asignados, en pro del beneficio común para la organización y su consecuente éxito.

Por último, pero no menos relevante, se tiene la habilidad de dirigir hacia el cambio positivo. Esta es, sin duda alguna, una de las habilidades que todo directivo que se desempeña en cualquier ámbito u organización debe atender con carácter imperativo, considerando todas y cada una de las habilidades tanto personales, como interpersonales y grupales antes analizadas, cada una de ellas contribuye a generar en el directivo esa visión de cambio positivo, esa visualización a futuro de la organización ideal, adaptable y en sincronía con los cambios del entorno donde se encuentra inmersa. Según Whetten y Cameron (2011), el directivo debe ser capaz de generar un cambio positivo tanto universal como creciente, considerando la necesidad de estructuras y las tendencias hacia la estabilidad de la organización.

Pero no solo el desarrollo de las habilidades directivas antes descritas (personales, interpersonales y grupales) es necesario para realizar la transformación que hoy día requieren las Instituciones Públicas, como en el caso de las municipalidades, sino que se requiere la aplicabilidad de las mismas en pro de la optimización de los procesos involucrados en la llamada gestión del conocimiento para lograr el éxito organizacional, al ser esta última, según Larrea (2006 p. 21), “el factor que permite la ruptura de esquemas dentro de la educación tradicional, principalmente la universitaria, en el ámbito de la generación de nuevos conocimientos y habilidades”.

Katz identificó las habilidades directivas básicas, agrupándolas en tres categorías:

**Habilidades Técnicas:** Son consideradas como acciones que se desarrollan, con el objetivo de establecer competencias en tareas concretas, haciendo referencia a las capacidades para plantear el know how a un campo determinado dentro de la organización, considerando los conocimientos y logrando transmitir las experiencias. Su importancia es más importante, cuando más desciende en el organigrama, y cobra una acción crítica en la interacción con los niveles operativos.

**Habilidades Humanas:** Comprenden las habilidades sociales y están relacionadas con los directivos y su vinculación con otras personas. Implica la capacidad de laborar con otros y de, al mismo tiempo, ser capaz de motivarles y guiarles en la consecución de logros, tanto individuales como de equipo. Esta habilidad es importante, puesto que las relaciones interpersonales son de forma permanente para un directivo, y debe ser puesta en práctica junto con las habilidades comunicacionales

**Habilidades Conceptuales:** Son las diversas capacidades que sirven para realizar una evaluación de los diferentes problemas que se puedan presentar en la empresa, ya sean de forma interna o sea externa a la empresa, además, percibe las interrelaciones y evaluaciones y los resultados, que son otras de las acciones de esta habilidad que describe la posibilidad de realizar la prevención y el análisis respectivo.

Según Schein las habilidades gerenciales se categorizan en áreas básicas: la primera es la motivación y los valores para ejercer cargos gerenciales, después considera las habilidades analíticas, siguiendo las habilidades interpersonales y finalmente las habilidades emocionales.

La primera área básica, de aspectos motivacionales y valóricos, deben ser importantes para un cargo gerencial. Entre éstos aspectos Schein, considera el compromiso con la empresa y el conocimiento de su misión, además de cumplir con sus labores, el grado

de dedicación a su carrera y sobre todo los valores y los intereses del cargo dentro de la empresa.

La segunda área básica, que son las habilidades analíticas, Schein hace referencia fundamentalmente a las habilidades intelectuales que son necesarios para ejercer de forma efectiva un cargo gerencial, tener la capacidad de poder identificar y solucionar los aspectos complejos y ambiguos, tener la capacidad de interpretar las informaciones, la capacidad de elaborar la implementación de acciones para solucionar problemas y tener la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.

La tercera área básica de habilidades considerada por Schein, son las habilidades interpersonales, que son aquellas que son importantes para relacionar de forma efectiva con otros colaboradores tanto en la parte interna como en la parte externa de la empresa, estas habilidades, además, consideran competencias por ejemplo en la Comunicaciones interpersonal, se debe desarrollar en ambientes de colaboración entre los trabajadores y tenga la capacidad de influencias en personas sobre las que no se tiene un control directo.

Y finalmente, Schein considera las habilidades emocionales, que son las habilidades que son aplicados por los colaboradores, para su toma de decisiones, ya sea de forma independiente en las opiniones o considerar decisiones teniendo informaciones incompletas frente a un entorno cambiante, ser perseverantes cuando se plantean temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social y lograr resolver situaciones de conflicto en la organización.

Estas cuatro áreas de habilidades críticas para el desempeño de cargos ejecutivos, descritas por Schein (1978), son las habilidades que les permiten a éstos enfrentar con mayor preparación la compleja diversidad de actividades que deben desarrollar en sus cargos.

### ***2.2.1.3. Importancia de las habilidades gerenciales***

En la empresas u organizaciones de hoy en día, se aplican una serie de estrategias, modelos, enfoques administrativos, por la misma competencia económica

cuando se enfrentan las organizaciones, hacen que se planteen cargos gerenciales más competitivos y que esos cargos gerenciales sean ocupados por personas muy preparadas, con la capacidad de aplicar su saber y que logren cumplir con los objetivos de las organizaciones y obtengan óptimos resultados en los procesos que lideran, en beneficio de las empresas.

Las habilidades directivas o gerenciales, son los aspectos que diferencian a los responsables de la gestión de una empresa, aquellos que realizan sus procesos administrativos, qué con actitudes positivas, acciones y motivaciones positivas en el trabajo y con sus colaboradores, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y la mejora del clima organizacional de las organizaciones.

Desarrollar las habilidades gerenciales son importantes para las optimizaciones de los diversos procesos de toma de decisiones, que sirvan fundamentalmente a la solución de los problemas de una forma efectiva, buscando los pros y los contras y realizar las evaluaciones correspondientes, de una manera rápida y efectiva. Es necesario que se implementen las habilidades interpersonales de los colaboradores, que estarna en los puestos más importantes de las organizaciones o empresas, de tal manera, que esos colaboradores vean a su superior como una persona de confianza, para lograr desempeñarse mejor dentro de sus actividades y el mejoramiento de sus trabajos, además, consideren a este jefe superior como una persona que demuestra respeto y responsabilidad en el trabajo.

La clasificación de las personas son las siguientes: unos con un perfil pasivo, otros con un perfil asertivo y otros con otros con perfil agresivo, pero en el caso de las habilidades gerenciales, se busca personas que desarrollen capacidades directivas con perfiles de personas asertivas y que deben tener ciertas características como:

- ✓ No tener miedo o complejidad para expresar su opinión a los demás.
- ✓ Que tengan la capacidad de saber escuchar a los demás
- ✓ Aceptar críticas
- ✓ Debe ser calmado y firme
- ✓ Saber expresar sus ideas de forma clara y concisa.

Las personas con perfiles asertivos, son personas bastante complejas, pero que buscan desarrollar acciones que logren mejorar las actividades en las organizaciones o las empresas.

En estos tiempos las grandes empresas, están siendo sometidos a grandes retos, que se fundamenta en la gestión organizacional y la estructura organizacional, las cuales deban ser ventajosas, dentro de ambientes que están en constantes cambios, que sean bastante complejo, sean bastante competitivos y altamente calificados, lo que obliga a las empresas a establecer su funcionamiento dentro de los contextos globales, que además, trae consigo que los responsables de las empresas, es decir, los gerentes deben contar con los suficientes conocimientos, respecto a la alta gerencia.

Por tanto, las organizaciones, sea cualquier el sector económico, deben ser gerenciados por directivos que tengan decisiones en los cambios que pasan constantemente, sobre todo teniendo en cuenta el avance de las tecnologías, de una competencia más amplia y de una dirección al nuevo talento humano, que debe involucrarse en todas las actividades que se realizan en la empresa y sobre todo acatar las decisiones tomadas por los responsables de las empresas, por lo que, se requieren de nuevos estilos de manejo o administración y que este actualizado en todos los temas, que estén listos para los cambios y que permitan conocer la misión y visión de la empresa. Es por ello, es necesario que los gerentes estén en constante aprendizaje, para asumir los cambios de forma positiva y administrar correctamente la organización, Además, los gerentes deben buscar ambientes de climas laborales muy positivas, de formar equipos de trabajo y poder cumplir con los objetivos organizacionales, es importante señalar, que la mayoría de los gerentes se enfocan más en solucionar problemas de cambios organizacionales, el cual no genera valor a su trabajo, pero hay gerentes, enfocan sus habilidades gerenciales, para resolver los problemas con actitudes positivas.

Desarrollar las habilidades gerenciales, nos permitirán mejorar las relaciones interpersonales, entre los diferentes actores del entorno tanto personal como laboral y profesional, logrando el desarrollo de inteligencias múltiples y emocionales, que

servirá después para el direccionamiento de los trabajadores y los proyectos para su correcta conducción, teniendo relación con los objetivos organizacionales.

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales (Para poder ver la organización como un todo, planificar, ec.), mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas.

Logra ser considerado como gerentes efectivos y exitosos de las organizaciones, tiene que tener factores muy importantes, como por ejemplo tener una Comunicaciones amplia con los trabajadores, comunicaciones en doble sentido, ser considerado líder dentro de su organización, ser un buen negociador, debe saber impulsar los cambios, debe saber construir la visión de la organización, tener valores y principios claros y estos deben ser difundidos en su entorno laboral, con la posibilidad de establecer la motivación de los trabajadores, debe enseñar a ser creativos e innovadores al personal, saber determinar los cambios de dirección y transformación de la organización.

De acuerdo a Stoner, los gerentes realizan sus labores por intermedio de otras personas, son los directos responsables de la administración de la organización, además de asumir la responsabilidad de los trabajos de sus trabajadores, son responsables de verificar las tareas que se realizan, son mediadores, son políticos, son diplomáticos y son símbolos, toman decisiones difíciles, por lo tanto, tienen la capacidad de reconocer el rol que deben desempeñar en el éxito de las organizaciones.

James H. Donnelly (1998), menciona que, de acuerdo a un estudio realizado a más de 1400 gerentes de diferentes niveles jerárquicos de una organización, confirman que las actividades esenciales de las personas, en las diferentes actividades de supervisión de primer nivel, son las habilidades humanas. En referencia, a esta afirmación se puede establecer que los gerentes de primer nivel, tienen que motivar constantemente a sus trabajadores, con la finalidad de mejorar o cambien su desempeño en el trabajo, también, debe establecer las retroalimentaciones hacia los subalternos, en referencia a sus decisiones, con una Comunicaciones adecuada y constante, que permita mejorar

las relaciones interpersonales entre los trabajadores, por lo tanto, se hace indispensable que el responsable de la organización, por consiguiente, se hace primordial que el gerente despliegue las habilidades interpersonales, el aportara de manera positiva en su gestión como gerentes. Respecto a las habilidades técnicas, estas representan un nivel de desempeño de un administrador a un nivel medio, puesto que las tomas de decisiones deben depender de las funciones específicas de la empresa, evidenciando, que las organizaciones funcionen en las áreas de producción, ingeniería, mercadotecnia, investigación entre otras, ya que estas empresa, por los mismo, que ellos desarrollan una gran importancia en este tipo de habilidad, y por último, se plantea las habilidades conceptuales, donde se consideran la toma de decisiones muy importantes al nivel estratégico de la organización, que tiene como finalidad resolver conflictos y enrumbar a la empresa, esta es una de la habilidades, que tiene gran importancia, porque, puede afectar a la organización, en todo sentido, por lo que es necesario tener ciertos criterios para asumir los resultados finales en relación a la toma de decisión adoptada, es considerada como una de las habilidades, de mayor responsabilidad para los gerentes y que se considera como la columna principal de las habilidades que debe adoptar un efectivo gerente.

Una de las habilidades principales para un gerente son las relaciones interpersonales, son aquellas que permiten tener una mejor Comunicaciones con otras personas. Según diversos autores las más importantes habilidades son: la empatía, las emociones y la sociabilidad. La Empatía, es una importantísima habilidad y es la que nos confiere la cualidad humana; si no conseguimos empatizar con lo demás nos volvemos fríos y amargos, perdemos toda humanidad y con ella la vida carece de sentido; no tener empatía significa no saber identificar las emociones de los demás y vamos a mirar demasiado para nosotros, siendo incapaz de tener en cuenta los sentimientos de los demás; no somos solos en una organización por lo tanto es muy importante desarrollar nuestras habilidades empáticas si queremos gestionar concordancia entre el personal. Las Emociones, son las grandes dominantes en el mundo, sin emociones los humanos no seríamos nada, principalmente porque las emociones son el principal estímulo para que la empatía cobre sentido; las personas que no se mueven por lógica se mueven casi

siempre por emociones; en las organizaciones muchas opiniones son a favor o en contra más que por la lógica por las emociones que sienten; temor, ira, miedo, felicidad, éxtasis son distintas emociones y cada una con una reacción distinta; las emociones pueden cambiar en un segundo la vida para destruirla o beneficiarla; aprender a dominar las emociones y provocar las emociones que queremos en otras personas es importante para obtener buenas relaciones sociales.

#### **2.2.1.4. Características de las habilidades gerenciales**

De acuerdo a Whetten y Cameron (2011), las habilidades directivas o gerenciales consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y conducen a ciertos resultados, los cuales poseen las siguientes características:

- ✓ **Son conductuales:** No son atributos de la personalidad ni tendencias estilísticas, pues consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad y la gente con diversos estilos y personalidades puede aplicar las habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes en toda una variedad de diferencias individuales.
- ✓ **Son controlables:** El desempeño de estas conductas, son básicamente del control de la persona, a diferencia de las acciones de las empresas, que realizan contrataciones selectivas, donde las habilidades son demostradas, practicadas, mejoradas o frenadas de forma consciente por los mismos trabajadores y que estas habilidades implica a otras personas y que necesitan de trabajos cognoscitivos, pero son conductas que las personas pueden controlar.
- ✓ **Se pueden desarrollar:** El desempeño puede mejorar, a diferencia del coeficiente intelectual (CI) y de los atributos de la personalidad o del temperamento que se mantienen a lo largo de la vida, los personas, mejoran sus competencias cuando desarrollan sus desempeños de habilidades, mediante la práctica y la retroalimentación y estas personas progresan de menos a más competencia en las habilidades gerenciales, ese resultado es el objetivo primario.

✓ **Están interrelacionadas y sobrepuestas:** Las habilidades no son consideradas como acciones simples o repetitivas; son acciones que se encuentran integrados de respuestas complejas, los gerentes eficaces, dependen de las combinaciones de habilidades para lograr con los objetivos, el poder motivar de forma eficaz a los demás requiere de ciertas habilidades como tener una buena Comunicaciones de apoyo, ser influyente, tiene un autoconocimiento personal y los gerentes eficaces pueden desarrollar habilidades que pueden sobreponer y apoyar a ser más flexibles en el manejo de problemas.

✓ **A veces son contradictorias o paradójicas:** Las habilidades gerenciales no necesariamente son suaves y humanista, ni tampoco son impulsoras y directivas, no se orientan al trabajo en equipo, ni tampoco a las relaciones interpersonales, por lo que es típico en los gerentes, aplicar una serie de habilidades gerenciales y algunas parecen a veces incompatibles.

- ✓ Hay características que demarcan las Habilidades Gerenciales y las diferencian de otro tipo de características:
- ✓ Las Habilidades Gerenciales son conductuales, porque sus acciones que las personas realizan conducen a resultados esperados.
- ✓ Las Habilidades Gerenciales son controlables, porque su desempeño de estas conductas, están en el control de las personas, son las conductas que pueden ser controladas por las mismas personas.
- ✓ Las Habilidades Gerenciales se pueden desarrollar, los trabajadores mejoran su desempeño mediante la práctica y la retroalimentación.
- ✓ Las Habilidades Gerenciales están interrelacionadas y sobrepuestas, porque están integradas por respuestas complejas.
- ✓ Las Habilidades Gerenciales a veces son contradictorias o paradójicas, porque se tiene una serie de habilidades, que pueden ser beneficiosas para la organización.

Para el éxito empresarial o el buen manejo de gestión de las organizaciones, se debe de tener en cuenta que las habilidades gerenciales deben ser considerado como una actividad o acción que permita tener claves de éxito empresarial, Los gerentes o

superiores de una empresa son figuras clave para el buen funcionamiento de la compañía, pues sus acciones tienen un papel determinante en los resultados.

Además, como muchas inversiones indican, su comportamiento afecta al resto de la plantilla y la salud laboral de ésta, lo que tiene un fuerte impacto en su desempeño, su productividad y, por tanto, los resultados de la empresa y estas claves de éxito empresarial.

Las actividades de un administrador, como ya se mencionó anteriormente, puede afectar a la productividad de la empresa y hasta a la misma productividad de los trabajadores, como se puede afectar en la salud del trabajador dentro del centro de labores, más aún si la relación entre el supervisor y el trabajador es mala, esto puede traer como consecuencia acciones de estrés laboral, conocido como el burnout laboral.

Por consiguiente, es importante tener las habilidades directivas o gerenciales más importantes que deben tener los buenos gerentes y líderes de las organizaciones

- ✓ **Autoconocimiento:** Es una de las habilidades gerenciales, aquí el conocimiento de uno mismo, sus propios objetivos, sus experiencias emocionales y cómo estas se articulan con las demás personas, es la base fundamental el autoconocimiento, que nos permite saber manejar nuestras emociones y establecer mejores relaciones con las demás personas y tener un mejor trabajo en equipo con los demás trabajadores.
- ✓ **Gestión de los Problemas:** Los llamados conflictos y problemas, se presentan en las empresas todos los días, a los cuales se tienen que solucionar con gran impacto, donde el gerente considerado jefe de la organización puede determinar quién o quienes han cometido errores, buscando castigar, gritar o señalar quien son los culpables, el gerente considerado como un excelente líder, invierte su tiempo en buscar solucionar los problemas y si es posible ayudar al trabajador en mejorar su actividades, realizar la gestión para la solución de problemas, tiene que aplicar las habilidades gerenciales, son entrenables, por ello, que los gerentes reciben la formación respecto a los procesos y estrategias para optimizar las soluciones de los problemas.

- ✓ **Toma de decisiones:** Una de las principales funciones de los responsables de las organizaciones es tomar decisiones empresariales, para la excelente, gestión de la organización, es importante que los responsables o gerentes de las empresas consideren a la toma de decisiones como una habilidad que servirá para el éxito de la empresa.
- ✓ **Autoconfianza:** es una de las habilidades muy importantes para una buena relación con las demás personas, y mejorar la dirección de grupos de trabajadores dentro de la empresa, es necesario tener confianza en uno mismo y en poder afrontar con buena acción las grandes posibilidades para afrontar con éxito, los objetivos organizacionales. Mientras hay gerentes que pueden ver con temor, con mucha desconfianza y con actitudes negativas hacia los problemas que van pasando, hay también gerentes que tienen mucha confianza en sí mismo, porque tienen todas las capacidades de lograr gestionar de una buena forma el entorno amenazante que puede rodearle.
- ✓ **Resiliencia:** Es una de las habilidades que sirve fundamentalmente de afrontar los cambios, tener la capacidad de poder adaptarse a todo tipo de cambios y de cómo puede a lograr volver a la normalidad, después de los diversos procesos, esas personas que tiene resiliencia, aprovechan para hacer desarrollos y mejoras en los aspectos de sí mismos.
- ✓ **Asertividad:** Es una forma de comunicarse por parte de todas las personas que se consideran líderes, porque tienen habilidades de realizar sus acciones de expresar opiniones de forma adecuada, defendiendo su propia expresión y respetando las opiniones de las demás personas.
- ✓ **Regulación emocional:** Es una de las habilidades, donde los administradores deben saber cómo manejar sus emociones, los gerentes deben saber relacionarse con los otros trabajadores y saber comprender y saber conducir de una forma correcta los sentimientos de los trabajadores y de los propios administradores.
- ✓ **Capacidad de delegar:** Poder tener la capacidad de delegar a otras personas para realizar los trabajos o actividades en bien de la organización, es una de las habilidades que debe tener un gerente.

- ✓ **Habilidades sociales y comunicativas:** Es una de las habilidades, donde es importante relacionarse con las demás personas, así como, realizar la transmisión al personal con aperturas motivacionales, para una buena gestión de la empresa.
- ✓ **Visión y pensamiento estratégico:** Los gerentes son estrategas y deben tener clara la visión de la empresa: dónde está y hacia dónde se dirige. Él es el responsable de que ese camino sea exitoso y de él depende, en gran parte, que se consigan o no los objetivos marcados.
- ✓ **Empatía:** La Empatía también es imprescindible para relacionarse con los demás y para ser un buen líder. Es una de las claves de la regulación emocional y una habilidad indispensable si queremos entender no solamente las necesidades de nuestros empleados, sino también de nuestros clientes.
- ✓ **Liderazgo:** Las habilidades de liderazgo son un conjunto de capacidades que un líder debe poseer para influir en la mente de los miembros de su equipo, provocando que el grupo trabaje con motivación hacia los objetivos o metas.

## **2.2.2. Toma de decisiones**

### **2.2.2.1. Definición de toma de decisiones**

Para Moody la toma de decisiones es “una acción que debe tomarse cuando ya no hay más tiempo para recoger información”.

Además, para Moody (1993), menciona que:

La toma de decisiones viene precedida de un problema o una necesidad que se dentro de la empresa, porque por parte de los gerentes se han dado cuenta que hay que tomar una acción al respecto, después de la conciencia del problema o necesidad se pasa a la definición del mismo y que se debe tomar la diferencia que hay entre la condición real y la condición deseada, de ser muy grande su diferencia se debe de tomar en consideración para solucionar dicho problema, tenemos un ejemplo si descubrimos que al analizar los gastos mensuales de cada mes y de descubre que la empresa gasta más de lo que necesita gastar, es ahí cuando surge la importancia de tomar una decisión para resolver el problema.

Para Robbins Stephen "Administración Teórica y práctica" México (1987), menciona que la toma de decisiones es la "elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos a efectos de resolver un problema actual o potencial".

Según Stephen Robbins menciona que la toma de decisiones es:

La forma de como el hombre se comporta y actúa conforme optimice cierto resultado y que las decisiones se toman como reacción ante un problema, además, existe una discrepancia entre el estado corriente de las cosas y el estado deseado, la cual requiere que se considere otros cursos de acción.

Desde la perspectiva ontológica, teóricos como Weber en 1949, entre otros, analizan la toma de decisiones como la posibilidad que tiene todo ser humano de proponer, evaluar, elegir y actuar, que según ellos es una propiedad inherente al hombre como ser racional, plantean que es la racionalidad una reacción del ser humano al encontrarse ante un problema y su solución depende de la capacidad de evaluar todas las alternativas posibles y elegir la mejor.

Importante el aporte de la perspectiva política, donde uno de los autores es Charles E. Lindblom, planteo: "adopción de decisiones por adaptación mutua, se basa en un concepto muy simple: el de que la gente puede establecer una coordinación con sus semejantes sin necesidad de intermediarios ni de un propósito común dominante, ni tampoco de leyes que prescriban totalmente sus relaciones recíprocas" (Lindblom, 1965), es decir de adaptación mutua. Para Lindblom cada decisor es directamente dependiente de, o uno de los otros, y están relacionados, por medio de un conjunto de relaciones directas, ya que cada decisor interfiere directamente o por medio del grupo en el logro de la meta de los demás.

Según León Blank Buris, define como "una decisión es una elección que se hace entre varias alternativas".

Para Harold Koonts, la toma de decisiones es "la elección de un curso de acción entre

alternativas, se encuentra entre el núcleo de planeación”.

Según Chiavenato (2009) define a la toma de decisiones como “el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir”.

Según Samuel Certo, define a la toma de decisiones como “la mejor elección de la mejor alternativa con el fin de alcanzar unos objetivos, basándose en la probabilidad”.

Para Freeman Gilbert Jr. la toma de decisiones es “el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción y está enfocada bajo los parámetros de la teoría de juegos y la del caos”.

La toma de decisiones representa acciones encaminadas a elegir entre varias alternativas posibles, sobre las cuales existe cierto grado de incertidumbre (Janis y Mann, 1977).

Espíndola (2005) sobre la toma de decisiones sostuvo que, es el proceso mediante el cual se selecciona una alternativa de solución, encaminada a la solución de una situación conflictiva.

Así mismo, Daft (2005) afirmó que, la toma de decisiones dentro de una organización se refiere al proceso mediante el cual un individuo tiende a identificar y resolver un problema. En la identificación, el sujeto recolecta información sobre las condiciones de los problemas, para determinar la situación real; mientras que en la solución, las personas tienden a elegir la decisión conveniente.

También Amorós (2006), sobre la toma de decisiones sostuvo que “(...) tiene su origen en un problema, que es un estado de discordancia entre la situación actual de las relaciones y algún estado deseado, que además requiere de cuidado sobre los cursos alternos de acción” (p.56). La comprensión de que un problema en realidad existe y que se requiere tomar una decisión es un asunto perceptual.

Finalmente, Morris y Maisto (2001) definieron la toma de decisiones como la selección de un curso de acción entre varias alternativas posibles. Así mismo, sostiene que algo fundamental en este proceso es la percepción del individuo o grupo, puesto que la percepción de un evento difiere dependiendo del punto de vista.

Amaya (2003) "La toma de decisiones es fundamental en cualquier actividad humana. En ese sentido, todos somos tomadores de decisiones. Sin embargo, tomar una decisión acertada empieza con un proceso de razonamiento constante y focalizado, que puede

incluir varias disciplinas como la filosofía del conocimiento, la ciencia y la lógica y sobre todo la creatividad".

#### **2.2.2.2. Dimensiones de la toma de decisiones**

Las dimensiones de la toma de decisiones son las siguientes (de Miguel, 1993; Moody, 1991; Hubert, 1984; Simon, 1977):

- **Fase de inteligencia**

Consiste en identificar y definir el problema para el que se pretende tomar una decisión (Greenwood, 1978). El proceso se inicia con un análisis interno y un análisis externo con la finalidad de encontrar el origen del problema y que este análisis depende del decisor, quien deberá seleccionar, recibir, organizar e interpretar la información; además de realizar la recopilación de todos los datos referente al problema y lograr la optimización de la utilidad de la información, en esta fase puede, existir una serie de errores bastante comunes. También hay posibilidades de tomar una decisión de forma inoportuna o decisiones que no puedan conducir a realizar una acción, dichos errores suceden por la falta de una buena organización, que plantean el uso de la intuición y no de métodos científicos en los procesos de toma de decisiones.

- **Fase de diseño, modelización o concepción**

En esta fase se logran identificar y enumerar las diversas alternativas, las diversas estrategias o las posibles vías de acción, y que para eso será necesario realizar un correcto análisis del problema, recomendando en lo posible la opinión de otras personas que tengan diferentes puntos de vista, con la finalidad de que no quedan las alternativas sin que ellas queden sueltas.

- **Fase de selección**

Es la fase donde se elige una alternativa, y para esa elección es necesario evaluar todas las líneas de actividades, considerando el objetivo de la organización y sus recursos, por otro lado, esta alternativa elegida tiene que ser factible y debe lograr resolver el problema, hay que considerar los futuros problemas que se puedan

presentar y sus consecuencias que estén asociados a las posibles alternativas, esta alternativa, se fundamenta en base a la cantidad y calidad de información que se dispone.

- **Fase de implantación**

En esta fase se establecen las diferentes acciones que sobrelleva la alternativa elegida para lograr la solución del problema.

- **Fase de revisión**

Es la última fase de la toma de decisiones, el cual tiene como finalidad de comprobar si la decisión tomada es la más correcta y logra alcanzar los resultados esperados, además se realiza un control en donde se evalúa las actividades pasadas y se implementa el proceso en la retroalimentación mejorando todo el proceso.

### ***Importancia de la toma de decisiones***

Tomar decisiones, es importante, porque la decisión tomada debe ser muy estratégica, puesto que se realiza una serie de análisis de informaciones y el diagnóstico del entorno, donde la empresa realiza un diagnóstico interno y externo y es importante, porque se reconoce todas las capacidades de la competencia y el potencial del mercado, por tanto, una organización que no sabe nada de las empresas competidoras, no puede tomar decisiones inteligentes, ni tampoco estructurada, ni tampoco integral.

La importancia que tiene la toma de decisiones, es alto, porque se tiene que tomar decisiones muy acertadas y correctas, por eso se considera como uno de los grandes retos y muy importantes a los que se enfrenta las personas, porque, esa toma de decisiones, es en gran medida, el desarrollo de las otras personas.

La toma de decisiones lleva implícita una cuestión previa: la existencia de algún problema. Si hay un problema, es necesario identificarlo correctamente y con posterioridad iniciar una estrategia para encontrar la mejor solución posible.

En todas las organizaciones, la toma de decisiones, se determinará el rumbo del éxito o fracaso de las empresas y pueden tener repercusiones en las ganancias, en la utilidad de un producto, en el trabajo del personal, entre otros.

Antes y entorno a las decisiones están las esperanzas, las dudas, las ilusiones, los problemas, los proyectos, las frustraciones. Pero en el momento de la decisión se concentra todo, lo que somos y lo que queremos ser. La toma de decisiones, da inicio a las acciones que se toma en consideración para lo que queremos realizar, eso nos hace constructores de nuestra propia historia.

Con frecuencia, se toman decisiones importantes con escaso conocimiento, poca reflexión y poco diálogo clarificador, lo cual empobrece los resultados finales y nuestro desarrollo personal, generando frustración y efectos negativos que hubieran podido evitarse.

La toma de decisiones profesional permite valorar y considerar profundamente un problema o situación, para así elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas. De ahí que es estratégico dentro del contexto organizacional y social, saber interpretar la naturaleza de los problemas y de las decisiones.

Por eso, una de las actividades más importantes que un ejecutivo realiza en su trabajo diario es resolver problemas y tomar decisiones. Y no decidir es incluso una decisión aun cuando se decida no hacer nada, se debe comunicar a los demás que esa es precisamente la decisión.

Se debe tener el buen juicio para saber qué información se debe recoger, la inteligencia para analizar esa información, el valor para tomar la decisión que se requiere

A veces la decisión se evita porque no encontramos la solución o por temor a las consecuencias, con el desasosiego y sufrimiento que nos produce el estancamiento en la indecisión. Pero si los procesos que seguimos para enriquecer nuestra información y generar la reflexión no son adecuados, el retraso en la decisión, lejos de aportarnos lucidez, suele confundirnos aún más.

Nuestras decisiones impactaran también la vida de muchas personas. Con frecuencia participamos y nos vemos involucrados en decisiones de otros, con la responsabilidad que nos acarrea.

Por eso tomar decisiones de forma informada y razonada, en el momento oportuno, es fundamental para crecer personalmente y llegar a ser más maduros, responsables y felices. Conocer mejor en qué consisten y lo que implican nuestras decisiones, es una meta importante que todos deberíamos tener y poder alcanzar.

Es importante diferenciar la información relevante de la que no es relevante para la toma de decisiones. Una clave es entender la temporalidad, dado que los mercados de hoy son muy dinámicos y cambiantes. Lo que hoy puede funcionar para mi empresa, mañana podría no funcionar.

### **2.2.2.3. Tipos de decisiones**

No todas las decisiones tienen la misma importancia ni producen las mismas consecuencias, obviamente, no es lo mismo localizar una nueva planta de producción, contratar a un nuevo empleado o clasificar los artículos en un inventario, en este epígrafe describimos tres clasificaciones de las decisiones que se pueden tomar en la empresa siguiendo a Claver et al. (2000) y Menguzzato y Renau (1995).

Los tipos de decisiones se clasifican:

Por nivel, y en ello, se distingue tres tipos de decisiones que dependen de la posición jerárquica del decisor. Estas decisiones son:

- ✓ De tipos Estratégicos o planificados.
- ✓ De tipos Tácticos o de pilotaje
- ✓ De tipo Operativo o de regulación.

Tiene sus características:

- ✓ Decisiones estratégicas o de planificación.
- Los decisores son los altos directivos.

- Se remiten a la selección de fines, objetivos generales y planes a largo plazo.
- La información debe ser oportuna y de calidad. Un error puede ser fatal.
- Ejemplos: localización, recursos financieros, productos a fabricar, etc.
  
- ✓ Decisiones tácticas o de pilotaje.
  - Los decisores son los directivos intermedios.
  - Es la puesta en práctica de las decisiones estratégicas.
  - Son útiles para repartir eficientemente los recursos limitados.
  - Ejemplos: distribución en planta, presupuesto, producción, etc.
  
- ✓ Decisiones operacionales o de regulación.
  - Los decisores son los ejecutivos más inferiores: supervisores y gerentes.
  - Se refieren a las actividades funcionales y rutinarias, al día a día.
  - Ejemplos: aceptación o rechazo de créditos, inventario, asignación de trabajos.

La clasificación por métodos se realiza dependiendo del procedimiento utilizado para elegir la alternativa final (Simon, 1977).

Las diferentes decisiones son:

- ✓ Decisiones programadas.
  - Se plantea un procedimiento, de tal manera, que estas decisiones no tengan que tratarse cada vez que surjan.
  - Hacer frente a los problemas ya definidos y rutinarios.
  - Se pueden definir y analizar los elementos del problema y sus relaciones.
  - Su resolución se realiza haciendo uso de hábitos, costumbres y procedimientos.
  
- ✓ Decisiones no programadas.
  - Son decisiones nuevas, no estructuradas e inusualmente importantes.
  - No hay métodos preestablecidos para tratar estos sucesos inesperados.
  - Para su resolución se utiliza la intuición, creatividad o criterio personal del decisor.

Finalmente, se propone una clasificación sintética basada en las dos anteriores, es decir, en función del nivel jerárquico donde se tome la decisión y del método utilizado, distinguiendo entre decisiones estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas (Keen y Scoot Morton, 1978).

- ✓ Decisiones estructuradas (decisiones programadas).
  - Las tres fases principales (inteligencia, diseño y elección) son estructuradas.
  - Se usan métodos matemáticos y reglas de decisión en todas las fases.
  
- ✓ Decisiones semiestructuradas.
  - Imposibilidad de usar métodos en la fase de inteligencia e incluso en la de diseño y selección.
  - Generalmente la fase de inteligencia no es estructurada, pero en ella, una vez identificado el problema, es posible el uso de modelos matemáticos, de algoritmos o de reglas de decisión.
  
- ✓ Decisiones no estructuradas (no programadas).
  - No se pueden utilizar métodos matemáticos o reglas de ningún tipo.
  - Ninguna de las fases es estructurada.

#### ***2.2.2.4. Características de las decisiones gerenciales***

Las principales características que se tiene que considerar en las decisiones gerenciales de todas las organizaciones son las siguientes:

- ✓ **Efectos Futuros:** La medida con que el compromiso se relaciona con la decisión afecta el futuro. Una decisión tiene influencia a largo plazo y corto plazo, dependiendo de esto, la decisión puede ser considerada de alto nivel, o de nivel inferior.
- ✓ **Reversibilidad:** Velocidad en la que una decisión puede revertirse y dificultad que implica hacer este proceso. Cuando revertir es difícil, se debe tomar la decisión a un nivel alto, y si es fácil se debe tomar la decisión a un nivel bajo.
- ✓ **Impacto:** Medida en la que otras áreas se ven afectadas. Si el impacto es alto, se debe tomar la decisión a un nivel alto, y si él un impacto menor debe ser una decisión tomada a un nivel bajo.

- ✓ **Calidad:** Factores que inciden en la toma de la decisión. Si muchos factores están involucrados, la decisión debe ser tomada a un nivel alto, pero si sólo algunos factores son de relevancia, la decisión se toma a un nivel bajo.
- ✓ **Periodicidad:** Cuando una decisión es tomada frecuente o regularmente. Una decisión de baja recurrencia, es una decisión de alto nivel, y una decisión frecuente es una decisión de bajo nivel.

Las decisiones gerenciales deben estar basadas en la planeación estratégica y dirección, donde los gerentes enfrentan problemas sencillos o complejos. La mayor parte de las decisiones gerenciales carecen de estructura y traen como consecuencia el riesgo, la incertidumbre y el conflicto. Las decisiones gerenciales poseen características que las convierten en decisiones de alto y bajo nivel. Cuando se toman decisiones se genera un efecto que afectará el futuro de la organización, entonces si la decisión genera un efecto a largo plazo es de alto nivel y si el efecto es a corto plazo es una decisión de bajo nivel. El cambio que deben sufrir las decisiones, si este se dificulta la decisión pasa a un alto nivel, pero si es fácil de cambiar se puede tomar a un nivel inferior. Igualmente encontramos el impacto que puede causar una decisión de tipo gerencial, la cual puede extenderse a toda la organización adoptando un alto nivel y en contra posición se presenta una decisión de bajo nivel ya que impacta a un departamento de la organización. La decisión alcanza un alto nivel cuando involucra valores, principios e imagen de una organización, y solo pasa a nivel inferior cuando estos hechos son irrelevantes. Lo frecuente o extraordinaria que se vuelva una decisión, es que la extraordinaria se toma a un nivel alto y la frecuente se toma a un nivel bajo. Entonces, los efectos futuros, la reversibilidad, impacto, calidad y periodicidad hacen que la decisión alcance un mayor o menor nivel y alcance. (Amaya, 2010).

Para Moody las principales características de la toma de decisiones en las organizaciones se fundamentan en que la toma de decisiones organizacionales constituye un proceso complejo por la multiplicidad de factores que intervienen en su desarrollo. A su vez, es considerada un proceso sensible por las implicaciones y posibles consecuencias (individuales y organizacionales) que lleva aparejada

determinada decisión y su implementación. Se ha planteado que “en muchos casos, la toma de decisiones es más exitosa en ambientes de negocios competitivos y turbulentos” (Bettis, 2012).

Sin embargo, en todos los contextos organizacionales, se busca por parte de las organizaciones obtener ganancias y beneficios que generen ventajas competitivas, por lo que el proceso de decisión siempre está presente en las mismas por las fuerzas y factores externos que actúan sobre ellas, y provienen de sectores más o menos competitivos. Lo cierto es que la propia naturaleza de las organizaciones, propician las condiciones para que el proceso de decisión sea de vital interés por su sistematicidad, complejidad y su propia dinámica.

Entre los factores mencionados se pueden encontrar los ingredientes para la toma de decisiones reconocidos por Moody (1983):

- ✓ **Información:** La decisión debe basarse en datos disponibles.
- ✓ **Conocimientos:** El conocimiento es fundamental pues si se conocen las circunstancias que rodean al problema, entonces se puede seleccionar un curso de acción favorable.
- ✓ **Experiencia:** La experiencia proporciona la información necesaria para resolver un problema futuro similar.
- ✓ **Análisis:** Los métodos para el análisis en la toma de decisiones son determinantes para la misma.
- ✓ **Juicio:** Es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción adecuado.

No obstante, estos ingredientes se asocian al propio individuo o decisor y su modelo mental, por lo que los factores contextuales no se visualizan, y estos, sin lugar a dudas, inciden considerablemente en el carácter complejo de este proceso.

Es por ello que Simon (1982) (como se cita en AECA, 2002) plantea que:

La toma de decisiones sirve para abordar desde dos perspectivas: la orientada al proceso y la orientada al problema, la primera se centra en las etapas que hay que seguir para llegar a tomar una decisión; por tanto, se preocupa prioritariamente de la forma y no tanto del fondo y la segunda se orienta a la solución de problemas concretos aplicando, para ello, los métodos más adecuados disponibles, por lo que ambas perspectivas son determinantes a su vez para entender el carácter contextual del proceso pues las mismas se abordan en los ambientes organizacionales.

Estos elementos exigen en las organizaciones una comprensión y profundización sobre los componentes, mecanismos, reglas y políticas organizacionales que tienen establecidos e influyen en la toma de decisiones, así como el modelo bajo el que los decisores desarrollan este proceso. Esto permite afirmar que las características de este proceso se basan en: la dinámica de interacción de sus componentes y la ejecución de sus procedimientos, así como la incidencia e influencia de elementos organizacionales que intervienen en este proceso.

Una adecuada caracterización de la toma de decisiones organizacionales debe partir entonces del reconocimiento de los componentes fundamentales que intervienen en este proceso. Numerosos autores como Howard & Ortiz (1971), Choo (1998, 2003), Angeloni (2003), Ariño (2005), Caxeta & Rodrigues (2008), entre otros, han abordado elementos puntuales sobre estos componentes y disímiles investigadores han profundizado, en estudios específicos, sus particularidades. En este sentido se pueden enunciar que los componentes fundamentales de la toma de decisiones son:

- ✓ Situación-Problema
- ✓ El individuo: El decisor o los grupos de decisión
- ✓ La información
- ✓ Elementos contextuales: elementos organizacionales

#### ***2.2.2.5. Gestión de información y del conocimiento para la toma de decisiones organizacionales***

La toma de decisiones constituye un proceso que se lleva a cabo en todos los contextos organizacionales y en la administración pública en sentido general. Su propósito está asociado a disminuir los riesgos organizacionales, solucionar problemas y aprovechar oportunidades. En correspondencia, desarrollando acertados procesos de decisión, las organizaciones no solo generarían ventajas competitivas o un mejor posicionamiento en su ambiente de negocios, sino que podrían crear capacidades organizacionales que les permitan orientarse a los cambios, y por tanto, adaptarse mejor a los mismos.

La relación entre la Gestión de Información, del Conocimiento y la toma de decisiones ha sido abordada por diversos autores en la literatura especializada como Woodman, Fairer-Wessels, Davenport y Prusack, Choo entre otros. La misma se evidencia desde los propios acercamientos teóricos-conceptuales a estos procesos gerenciales, sin embargo, aún no es suficiente explicitar a través de conceptos este posible vínculo, sino que se hace cada vez más necesario profundizar en los modos y formas de hacer de las organizaciones que puedan incidir en su rediseño y configuración a partir de nuevos supuestos, prácticas y dinámicas institucionales que faciliten y garanticen un mejor impacto en los procesos de decisión. Algunos de los elementos que enfatizan sobre la necesidad de proyectar mejores procesos gerenciales de Gestión de Información y del Conocimiento para enriquecer los procesos de decisión son los asociados a la cantidad de la información, su costo de uso y manejo, los procesos informacionales y de conocimiento, las limitadas capacidades cognitivas para el procesamiento y análisis de información, y las competencias para tomar decisiones.

Algunas de estas problemáticas se evidencian en las siguientes consideraciones de autores que han profundizado sobre el tema: Choo (1998) reconoce que “en la mayoría de las situaciones, no poseemos una información completa sobre todas las opciones factibles, o no podemos permitirnos el tiempo y el costo de obtener ese conocimiento”. Pinto y Gálvez (1996) afirman que “las limitaciones de la capacidad humana a la hora de procesar la información generan gran variedad de dificultades”. Huber (1980)

refiere que “en situaciones complejas e importantes, las personas que toman decisiones intentan reunir una gran cantidad de información antes de hacer su elección final”.

Según Moody (1983) sostiene que, en ciertas ocasiones se puede contar con una información adicional, el cual puede generar problemas a la hora de tomar decisiones”. Estas valoraciones confirman que la información y el conocimiento constituyen recursos estratégicos para poder desarrollar los procesos cognitivos e informacionales que intervienen en la toma de decisiones. Todo esto trae aparejado la necesidad de fomentar y proyectar de forma certera aquellos procesos gerenciales que tiene a su cargo cada uno de ellos: Gestión de Información y Gestión del Conocimiento.

### **Particularidades de la toma de decisiones organizacionales**

El proceso de decisión no solo se desarrolla a nivel estratégico o de la más alta dirección de las organizaciones, sino que “constituye un proceso que se desarrolla en toda organización y en todos sus niveles: operativo, táctico, gerencial y estratégico” (Wiig, 2003). Como resultado del desarrollo de este proceso en los niveles de decisión, podemos encontrar decisiones estratégicas, administrativas y operacionales que son definidas por Ansoff (1990) (como se cita en Carvalho, 2006) apuntando que: Las decisiones estratégicas son generalmente sobre los problemas externos de la organización y no de los internos, potenciando los productos de la organización en el mercado.

Las decisiones administrativas están volcadas para la estructuración de las relaciones de responsabilidad, flujos de trabajo, flujos de información, canales de distribución, entre otros. Las decisiones operacionales buscan maximizar la eficiencia del proceso de conversión de recursos de la empresa.

En consecuencia, a nivel estratégico se toma decisiones cuando la organización percibe que sus estrategias a largo plazo pueden verse afectada o por el contrario, cuando sus objetivos, metas y acciones estratégicas se ven en riesgo. A nivel táctico se toman decisiones cuando los planes de acción que responden a los objetivos estratégicos de ven afectados y por consiguiente se requiere un ajuste de los mismos para alcanzar metas definidas.

Y por último, Rodríguez Cruz menciona entre otras cosas: “...se puede definir la toma de decisiones como un proceso informacional en el que a partir de los objetivos y estrategia de una organización los individuos o grupos identifican la mejor decisión y curso de acción para solucionar de forma efectiva un problema oportunidad o riesgo institucional...”

Esto hace que, en dependencia de los problemas, riesgos u oportunidades organizacionales que se presentan en la organización, se pueden encontrar situaciones-problemas conocidas que dan lugar a decisiones programadas (repetitivas) “o” situaciones-problemas desconocidas que dan lugar a decisiones no programadas (novedosas).

Para Rodríguez Cruz “La capacidad de tomar decisiones de un gerente, de manera individual, está sumamente restringida por sus limitaciones cognoscitivas, por la disponibilidad de tiempo y por el acceso a la información. Sin embargo, el uso inteligente de grupos para ayudar en la toma de decisiones, pone al gerente en condiciones de agregar recursos al aumentar tanto la cantidad de información como su procesamiento, para utilizarlos en la tarea de tomar decisiones.” (Huber, 1980)

Según Hutchins (1991) (como se cita en Lant y Hewlin, 2002) “un individuo que toma decisiones es cognitivamente incapaz de examinar tantas alternativas como un grupo de decisión”.

De ahí que se visualicen por autores como Huber (1980), Moody (1983), Robbins (1994) y AECA (2002) un conjunto de ventajas asociadas a la toma de decisiones grupales entre las que destacan: proporcionar información más completa, mayor intercambio de información, aumenta la legitimidad, mayor experiencia y variedad de opiniones acerca de la solución, mayor motivación por parte de los empleados en tomar decisiones, entre otras.

Como se evidencia, al tomar decisiones a nivel grupal se puede orientar mayores esfuerzos asociados a la búsqueda y análisis de información, lo que no significa que el proceso interpretativo y de negociación colectiva no tenga asociado determinadas problemáticas derivadas de los modelos mentales y las propias relaciones sociales que poseen y priman en los individuos que toman decisiones.

#### **2.2.2.6. La toma de decisiones individual y los grupos de decisión**

En la literatura especializada sobre toma de decisiones organizacionales se evidencia un marcado enfoque hacia la toma de decisiones grupales o colectivas. Esto está sujeto a la racionalidad limitada en tanto los procedimientos que desarrolla un individuo van a estar permeados de la capacidad cognitiva del mismo y por tanto su calidad dependerá en gran medida de su experiencia, juicio, búsqueda y procesamiento de información, preferencias, hábitos y costumbres y capacidad de análisis.

De acuerdo con esto y basándose en lo planteado por Hutchins (1991):

Un individuo que toma decisiones es cognitivamente incapaz de examinar tantas alternativas como un grupo de decisión... Esto hace que sea de vital importancia tomar decisiones en grupo, el que se convierte en un Sistema Cognoscitivo: la tarea cognoscitiva de considerar las diversas alternativas es socialmente distribuidas en el proceso de toma de decisiones (Lant & Hewlin, 2002).

Los gerentes, según Huber (1980), a menudo emplean grupos como ayuda en sus tareas de toma de decisiones. Esto se debe a dos razones principales:

- ✓ **La capacidad de tomar decisiones de un gerente**, de manera individual, está sumamente restringida por sus limitaciones cognoscitivas, por la disponibilidad de tiempo y por el acceso a la información. Sin embargo, el uso inteligente de grupos para ayudar en la toma de decisiones, pone al gerente en condiciones de agregar recursos al aumentar tanto la cantidad de información como su procesamiento, para utilizarlos en la tarea de tomar decisiones.
- ✓ **La efectividad de la instrumentación de la decisión**, resulta considerablemente afectada por el hecho de si la decisión es aceptada por las personas encargadas de instrumentarla.

“El comportamiento básico de un grupo ante la toma de decisiones se ve afectado por los siguientes factores: Experiencia, Participación, Comunicaciones, Cohesión, Ambiente, Subgrupos, Normas de conducta, Procedimientos, Metas y el Comportamiento del líder” (Moody, 1983).

Todo puede favorecer, dadas las características de la toma de decisiones grupales, a que se desarrollen de esta forma, sin embargo, también esto puede tener desventajas. De acuerdo con lo planteado anteriormente, sería favorable tomar decisiones grupales, sin embargo, en reiteradas ocasiones en la literatura se menciona que esto no es absoluto, puesto que también una toma de decisiones grupal puede afectar una rápida y correcta toma de decisión. Las razones para pensar de esta forma giran en torno al tiempo, la aceptación de metas organizacionales y las relaciones sociales. Según Huber (1980):

Los grupos tienden a consumir mayor tiempo pues deben consumir tiempo en buscar, intercambiar y analizar la información relacionada con la tarea y demoran en trasladarse o entrar en contacto en los espacios para tomar las decisiones, además de que se ha demostrado que se pierde mucho tiempo en que los individuos involucrados en tomar decisiones grupales se familiaricen con la situación que genera la toma de decisiones.

Por otro lado, en ocasiones las decisiones no están en correspondencia con las metas organizacionales de altos niveles de dirección y los grupos entran en un proceso de contradicción con las políticas y aspiraciones organizacionales, aparejado a esto se encuentra el hecho de que en muchas ocasiones los miembros de la organización se resisten a cumplir decisiones tomadas sin su participación y la falta de consenso o acuerdo en los análisis de toma de decisiones pueden afectar una óptima toma de decisiones en el momento oportuno.

## **2.3. Bases conceptuales**

### **2.3.1. Habilidades gerenciales**

Para Wheten D & Cameron K.(2011) indican que Las habilidades directivas o gerenciales consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes estilos y

personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales.

### **2.3.2. Toma de decisiones**

Moody (1993), la toma de decisiones viene precedida de un problema o una necesidad que se dentro de la empresa, porque por parte de los gerentes se han dado cuenta que hay que tomar una acción al respecto, después de la conciencia del problema o necesidad se pasa a la definición del mismo y que se debe tomar la diferencia que hay entre la condición real y la condición deseada, de ser muy grande su diferencia se debe de tomar en consideración para solucionar dicho problema.

## **2.4. Definición de términos**

- **Habilidad gerencial:** Wheten D & Cameron K. (2011) indican que Las habilidades directivas o gerenciales consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados.
- **Habilidades personales:** Las cuales se establecen que existen, dentro del grupo de habilidades gerenciales personales, tres habilidades fundamentales: el desarrollo de la autoconciencia, el manejo del estrés personal y la solución analítica y creativa de problemas; pero además consideran las habilidades específicas de poder comunicarse y que se considera como complemento de las tres primeras.
- **Habilidades interpersonales:** Whetten y Cameron (2011), agrupan en las habilidades directivas interpersonales, la dirección, orientación y Comunicaciones de apoyo, la obtención de poder e influencia, la motivación de los demás y el manejo del conflicto.
- **Habilidades grupales:** Whetten y Cameron (2011), el facultamiento se basa en un conjunto de suposiciones que son opuestas a las que normalmente hacen los directivos:

facultamiento significa proporcionar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellos deseen, más que obligarles a hacer lo que el directivo quiere.

- **Habilidades técnicas:** Son aquéllas desarrolladas con objeto de originar competencias en una tarea concreta. Hacen referencia a la capacidad para aplicar el know how a un campo determinado dentro de la empresa.
- **Habilidades humanas:** Comprenden las habilidades sociales y relacionadas que ayudan al directivo en sus vínculos con otras personas. Implican la capacidad de trabajar con otros y de, al mismo tiempo, ser capaz de motivarles y guiarles en la consecución de logros, tanto individuales como de equipo.
- **Habilidades conceptuales:** Definen la capacidad para evaluar los problemas de la organización, tanto internos como externos, de forma sistemática los problemas.
- **Toma de decisiones:** Moody (1993), menciona que la toma de decisiones viene precedida de un problema o una necesidad que se dentro de la empresa, porque por parte de los gerentes se han dado cuenta que hay que tomar una acción al respecto, después de la conciencia del problema o necesidad se pasa a la definición del mismo y que se debe tomar la diferencia que hay entre la condición real y la condición deseadas.
- **Fase de inteligencia:** Greenwood, (1978), consiste en identificar y definir el problema para el que se pretende tomar una decisión.
- **Fase de selección:** Consiste en la elección de una alternativa. Para ello, se evalúan todas las líneas de acción teniendo en cuenta la concordancia de los objetivos de la empresa y los recursos.
- **Fase de implantación:** Se desarrollan las acciones que conlleva la alternativa elegida para solucionar el problema.

- **Fase de revisión:** Sirve para comprobar si la puesta en marcha de la decisión es la más adecuada y si se alcanzan los resultados deseados.
- **Periodicidad:** Cuando una decisión es tomada frecuente o regularmente. Una decisión de baja recurrencia, es una decisión de alto nivel, y una decisión frecuente es una decisión de bajo nivel.
- **Reversibilidad:** Velocidad en la que una decisión puede revertirse y dificultad que implica hacer este proceso.

## **2.5. Hipótesis**

### **2.5.1. Hipótesis general**

Las Habilidades Gerenciales se relaciona de forma directa y positiva con la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019.

### **2.5.2. Hipótesis específicas**

- Las Habilidades Personales se relaciona de forma directa y positiva con la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019.
- Las Habilidades Interpersonales se relaciona de forma directa y positiva con la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019.
- Las Habilidades Grupales se relaciona de forma directa y positiva con la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019.

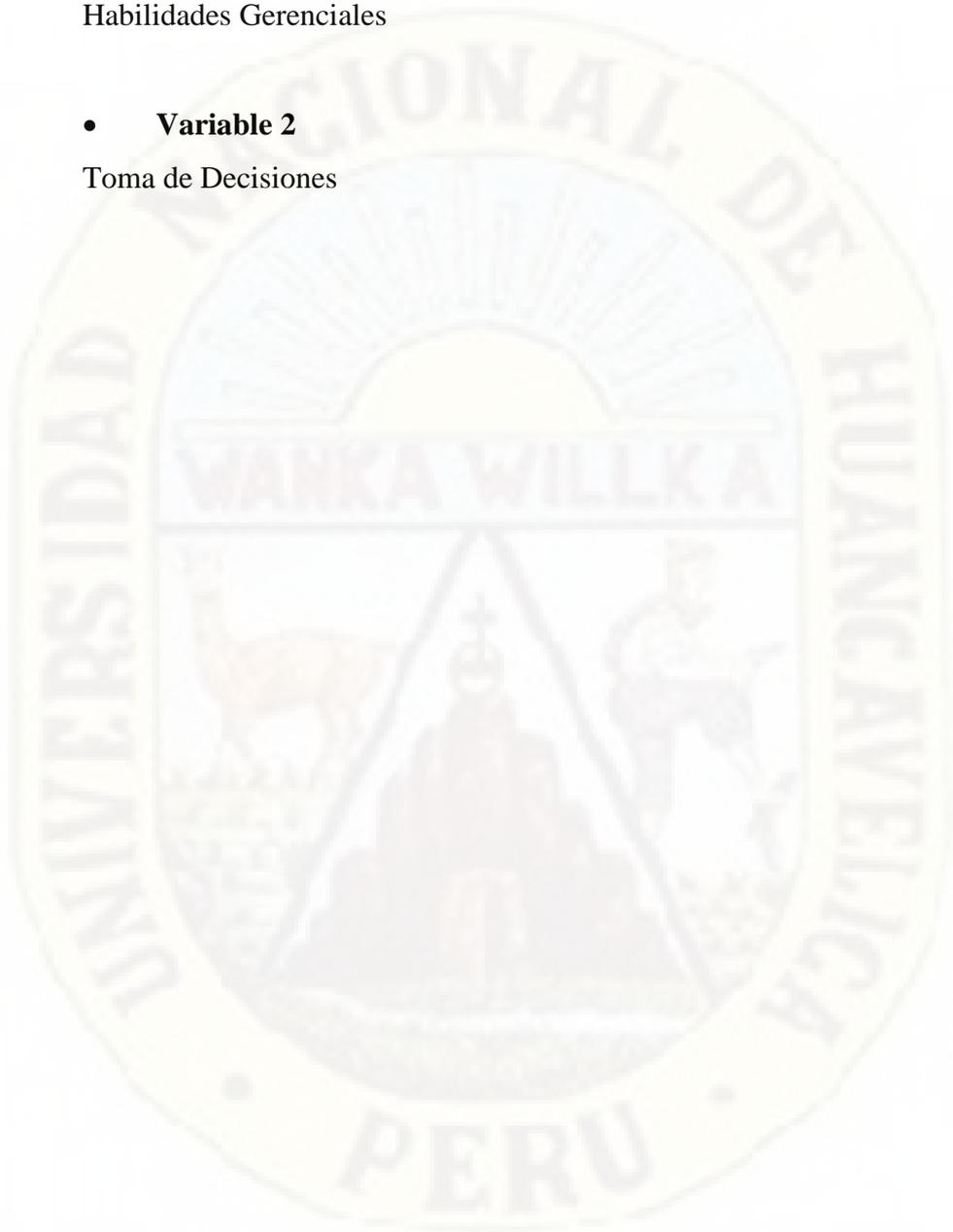
## 2.6. Variables

- **Variable 1**

Habilidades Gerenciales

- **Variable 2**

Toma de Decisiones



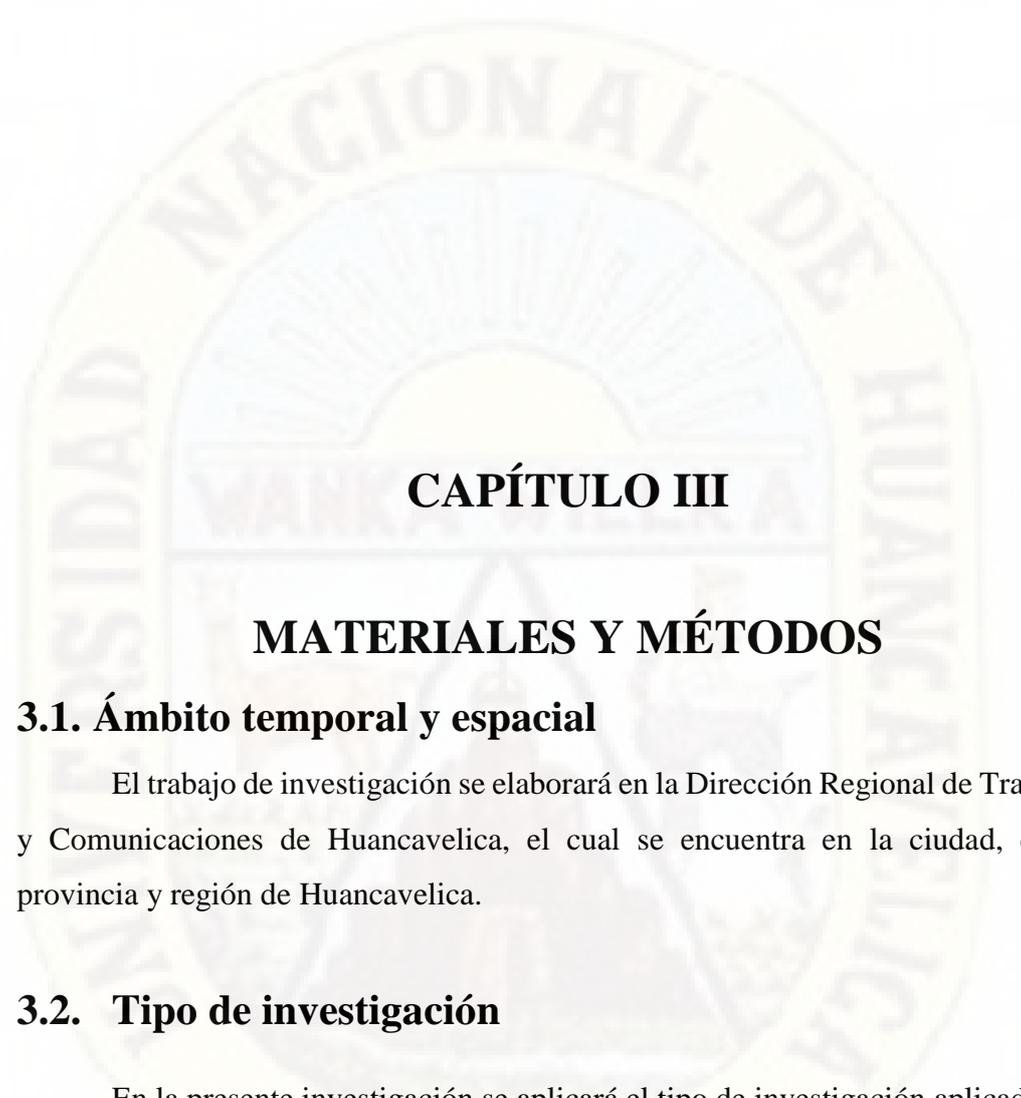
## 2.7. Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Habilidades gerenciales	Las habilidades directivas o gerenciales consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad.	Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. Y que las personas con diferente estilo y personalidad aplican sus habilidades de manera diferente, son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales.	Habilidades Personales  Habilidades Interpersonales  Habilidades Grupales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo de autoconciencia</li> <li>✓ El manejo del estrés laboral</li> <li>✓ Solución a problemas</li> <li>✓ Comunicaciones</li> <li>✓ Dirección</li> <li>✓ Poder e influencia</li> <li>✓ Motivación</li> <li>✓ Manejo de Conflicto</li> <li>✓ Facultamiento o delegación</li> <li>✓ Formación de equipos</li> <li>✓ Cambio</li> </ul>
	Autor: Wheten D & Cameron K. (2011).	Autor: Wheten D & Cameron K. (2011).		

Toma de decisiones	La toma de decisiones es “una acción que debe tomarse cuando ya no hay más tiempo para recoger información, viene precedida de un problema o una necesidad que se dentro de la empresa, porque por parte de los gerentes se han dado cuenta que hay que tomar una acción.  Autor: Wheten D & Cameron K. (2011)	Es la aplicabilidad de establecer la diferencia entre la condición real y la condición deseada, de ser muy grande su diferencia se debe de tomar en consideración para solucionar dicho problema  Autor: Wheten D & Cameron K. (2011)	Fase de Inteligencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis interno y externo del problema</li> <li>✓ Información completa</li> <li>✓ Formulación de Interrogantes</li> </ul>
			Fase de Diseño	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis del problema</li> <li>✓ Identificación de Alternativas</li> </ul>
			Fase de Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elección de la Alternativa</li> <li>✓ Concordancia con los objetivos institucionales</li> </ul>
			Fase de Implantación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acciones con la alternativa seleccionada</li> </ul>
			Fase de revisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comprobación de la decisión tomada</li> <li>✓ Evaluación de las acciones elegidas</li> <li>✓ Reinicio del proceso</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración propia.



## **CAPÍTULO III**

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **3.1. Ámbito temporal y espacial**

El trabajo de investigación se elaborará en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, el cual se encuentra en la ciudad, distrito, provincia y región de Huancavelica.

#### **3.2. Tipo de investigación**

En la presente investigación se aplicará el tipo de investigación aplicada.

Que de acuerdo a lo mencionado por Zorrilla (1993: pp. 43), dice que la investigación aplicada “guarda íntima relación con la básica, pues depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar”.

Por tanto, en la presente investigación, se determinará la relación entre nuestras variables: Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones.

### **3.3. Nivel de investigación**

Para el presente trabajo de investigación se aplicará el nivel de investigación correlacional, cuyo objetivo principal es poder describirnos si existe o no una relación entre la Habilidad Gerencial y la Toma de Decisiones.

De acuerdo a lo determinado por Hernández et al (2004: pág. 46-47), nos menciona que las investigaciones correlacionales “son estudios descriptivos, pues describen eventos y cuyo propósito es medir el grado de relación que existe entre dos o más variables”.

### **3.4. Población, muestra y muestreo.**

#### **3.4.1. Población**

De acuerdo a lo mencionado por Tamayo (2012), define a la población como “la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica”.

Por tanto, en la investigación presente el objeto de estudio, estará integrado por 186 trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica.

#### **3.4.2. Muestra**

Según Tamayo (2012), la muestra es “la que se puede determinar la problemática, ya que es capaz de generar datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso y que es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p.38).

Por tanto, se tomará como muestra a 186 trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones Huancavelica, y que se necesita la muestra óptima de trabajadores que se tendrá en el trabajo de investigación, para ello será necesario aplicar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{P * Q * Z^2 * N}{N * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

N : Tamaño de la Población (204)

P : Proporción estimada (50% ó 0,5)

Q : 1 - P (50% ó 0,5)

Z : Valor de distribución normal estándar de acuerdo al nivel de confianza (1,96)

E : Error de muestreo (precisión) (5%)

Considerando un nivel de confianza del 95%

Cuyo resultado final es de 83 personas como muestra óptima

### 3.4.3. Muestreo

El muestreo que se tendrá en consideración de acuerdo a la formula será de 83 personas, que son parte del personal administrativo de la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones Huancavelica.

## 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En nuestro trabajo de investigación se aplicará las técnicas e instrumentos en el marco metodológico de la investigación propuesta, tales como encuestas, cuestionarios, observaciones al personal administrativo y entrevistas informales.

Análisis bibliográfico y documental de libros, ensayos y artículos u otros documentos, como fuentes de información, que nos permitirá tener más conocimientos respecto a las variables materia de estudio.

### **3.6. Técnicas y procesamiento de análisis de datos**

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 25.0, realizando lo siguiente:

- ✓ Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
- ✓ Construcción de tablas para cada percepción según grupos referentes.
- ✓ Elaboración de gráficos por cada percepción estudiada para la presentación de resultados.
- ✓ Elaboración de gráficos por cada variable de estudio para la presentación de resultados.
- ✓ Análisis inferencial mediante la estadística de correlación de variables “r” de Pearson y/o el de rho de Spearman a fin de determinar la relación de variables.
- ✓ Se aplicará el paquete estadístico SPSS Ver. 25.0

## **CAPÍTULO IV**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Para la obtención de los resultados de la investigación, se ha procedido a realizar la medición de las dos variables con los respectivos instrumentos de medición en la unidades de muestreo constituido por los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica, 2019 ; a continuación se recodifico las mediciones de las variables habilidades gerenciales y la toma de decisiones; para lo cual se ha creado el respectivo modelo de datos (matriz distribuida en 83 filas y 18 columnas para la primera variable; para la segunda variable se ha considerado 83 filas y 15 columnas).

Asimismo, para la recodificación de las variables se ha tenido el nivel de medición de las variables que se tipifica como tipo ordinal. Posteriormente la información obtenida con los instrumentos fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (tablas de frecuencia simple, tablas de frecuencia agrupada, tablas de frecuencia de doble entrada, diagrama de barras, diagrama de pila, diagrama de cajas, diagrama de dispersión, medidas de tendencia central) y de la estadística inferencial, pruebas de normalidad de K-S, asimismo las estadísticas de correlación de rangos de Spearman y el modelo de distribución t de Student para la verificación de las hipótesis de investigación. Para la codificación de las variables se ha tenido en cuenta las normas de construcción del instrumento de medición, es decir sus correspondientes rangos de tal manera que se han identificado los puntos intervalos de las categorías. Finalmente es importante precisar que, para tener fiabilidad en los cálculos de los resultados, se procesó con la herramienta de apoyo el programa IBM SPSS Versión 26.

## 4.1. Análisis de la información

### 4.1.1. Resultados a nivel descriptivo

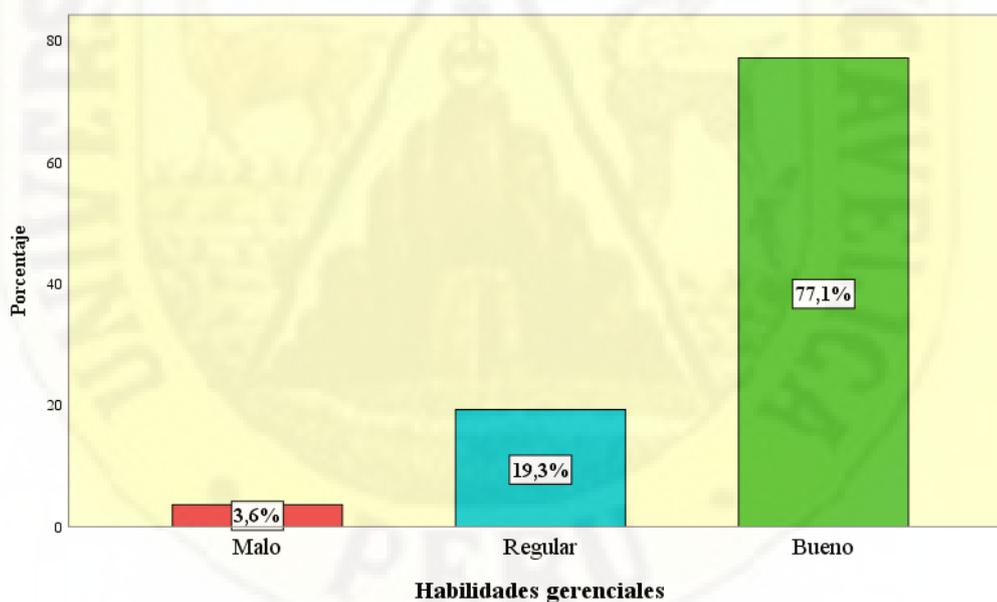
#### 4.1.1.1. Resultados de las Habilidades Gerenciales

Tabla 2. Resultados de las Habilidades Gerenciales

Nivel	f	%
Malo	3	3,6
Regular	16	19,3
Bueno	64	77,1
Total	83	100,0

Fuente: Instrumento aplicado

Figura 1. Diagrama de las Habilidades Gerenciales



Fuente: Tabla 2

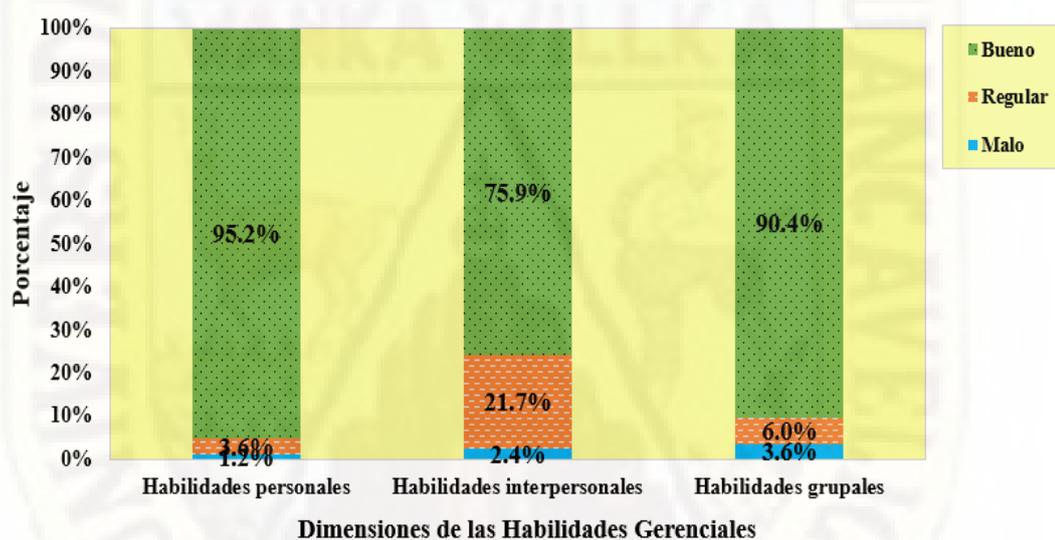
En la tabla 2 observamos los resultados de las actitudes de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes de Huancavelica; el 3,6% (3) consideran que las Habilidades Gerenciales es malo, el 19,3% (16) consideran que es regular y el 77,1% (64) consideran que es bueno.

Tabla 3. Resultados de las dimensiones de las Habilidades Gerenciales

Dimensiones del Habilidades Gerenciales	Malo		Regular		Bueno		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Habilidades personales	1	1,2	3	3,6	79	95,2	83	100,0
Habilidades interpersonales	2	2,4	18	21,7	63	75,9	83	100,0
Habilidades grupales	3	3,6	5	6,0	75	90,4	83	100,0

Fuente: Instrumento aplicado

Figura 2. Diagrama de las dimensiones de las Habilidades Gerenciales



Fuente: Tabla 3

De la Tabla 3 se observa las dimensiones de las Habilidades Gerenciales que se detalla en lo siguiente: Habilidades personales el 1,2% (1) considera que es malo, el 3,6% (3) consideran que es regular y el 95,2% (79) consideran que es bueno. Habilidades interpersonales: el 2,4% (2) considera que es malo, el 21,7% (18) consideran que es regular y el 75,9% (63) consideran que es bueno y las Habilidades grupales: el 3,6% (3) considera que es malo, el 6,0% (5) consideran que es regular y el 90,4% (75) consideran que es bueno.

Tabla 4. Resultados del perfil de las Habilidades Gerenciales

Categorías	Frecuencias	Porcentaje
[1] Nunca	15	1,0
[2] Ocasionalmente	36	2,4
[3] Algunas veces	212	14,2
[4] Frecuentemente	568	38,0
[5] Siempre	663	44,0
Total	1494	100,0

Fuente: Instrumento aplicado

Figura 3. Diagrama del perfil de las Habilidades Gerenciales



Fuente: Tabla 4

La tabla 4 muestra los resultados del perfil de actitudes de los trabajadores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica, 2019; el 1,0% nunca están de acuerdo con los ítems del instrumento, el 2,4% manifiestan que estar ocasionalmente de acuerdo con los ítems del instrumento, el 14,2% consideran estar algunas veces de acuerdo con los ítems del instrumento, el 38,0% frecuentemente están de acuerdo con los ítems del instrumento y finalmente el 44,0% están siempre de acuerdo con los ítems del instrumento.

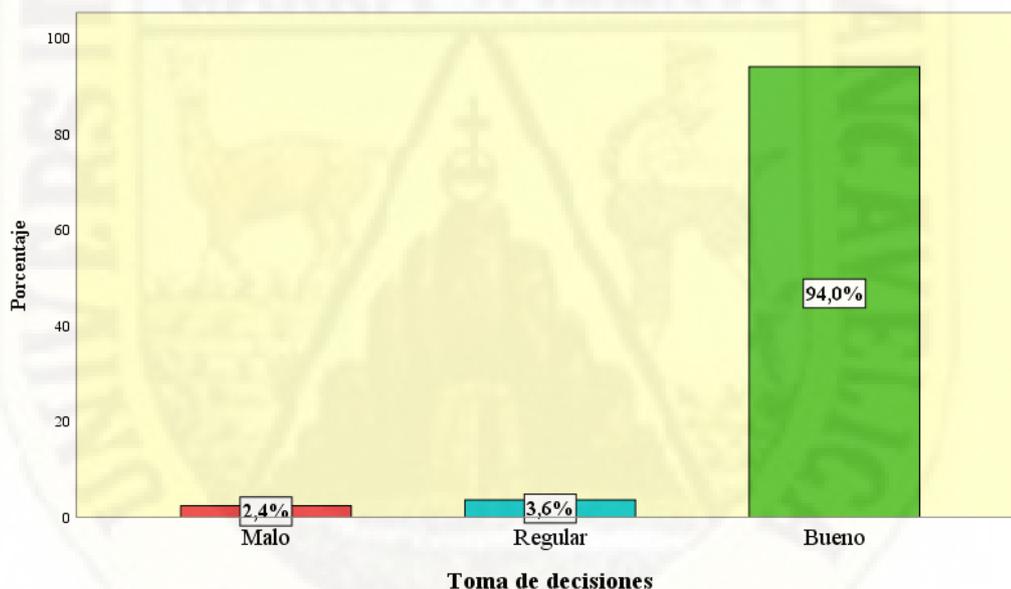
#### 4.1.1.2. Resultados de la Toma de Decisiones

Tabla 5. Resultados de la Toma de Decisiones

Niveles	f	%
Malo	2	2,4
Regular	3	3,6
Bueno	78	94,0
Total	83	100,0

Fuente: Instrumento aplicado

Figura 4. Diagrama de la Toma de Decisiones



Fuente: Tabla 5

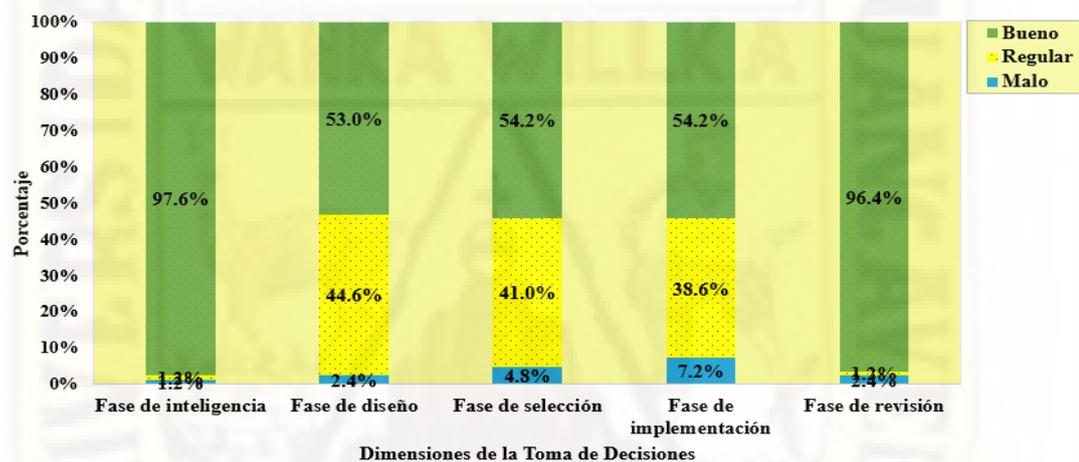
En la tabla 5 observamos los resultados de las actitudes de los trabajadores de la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019; el 2,4% (2) consideran que la toma de decisiones es mala, el 3,6% (3) consideran que es regular y el 94,0% (78) consideran que es bueno.

Tabla 6. Resultados de las dimensiones de la Toma de Decisiones

Dimensiones de la Toma de Decisiones	Malo		Regular		Bueno		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Fase de inteligencia	1	1,2	1	1,2	81	97,6	83	100,0
Fase de diseño	2	2,4	37	44,6	44	53,0	83	100,0
Fase de selección	4	4,8	34	41,0	45	54,2	83	100,0
Fase de implementación	6	7,2	32	38,6	45	54,2	83	100,0
Fase de revisión	2	2,4	1	1,2	80	96,4	83	100,0

Fuente: Instrumento aplicado

Figura 5. Diagrama de las dimensiones de la Toma de Decisiones



Fuente: Tabla 6

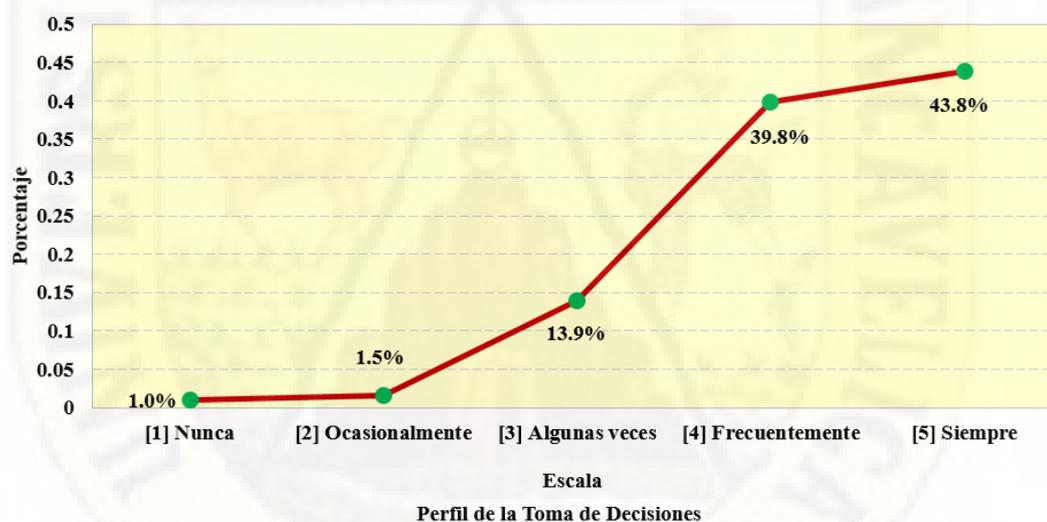
De la Tabla 6 se observa las dimensiones de la Toma de Decisiones se detalla en lo siguiente: Fase de inteligencia: el 1,2% (1) considera que es malo, el 1,2% (1) consideran que es regular y el 97,6% (81) consideran que es bueno. Fase de diseño: el 2,4% (2) considera que es malo, el 44,6% (37) consideran que es regular y el 53,0% (44) consideran que es bueno. Fase de selección: el 4,8% (6) considera que es malo, el 41,0% (34) consideran que es regular y el 54,2% (45) consideran que es bueno. Fase de implementación: el 7,2% (6) considera que es malo, el 38,6% (32) consideran que es regular y el 54,2% (45) consideran que es bueno y la fase de revisión: el 2,4% (2) considera que es malo, el 1,2% (1) consideran que es regular y el 96,4% (80) consideran que es bueno.

Tabla 7. Resultados del perfil de la Toma de Decisiones

Categorías	Frecuencias	Porcentaje
[1] Nunca	12	1,0
[2] Ocasionalmente	19	1,5
[3] Algunas veces	173	13,9
[4] Frecuentemente	496	39,8
[5] Siempre	545	43,8
Total	1245	100,0

Fuente: Instrumento aplicado

Figura 6. Diagrama del perfil de la Toma de Decisiones



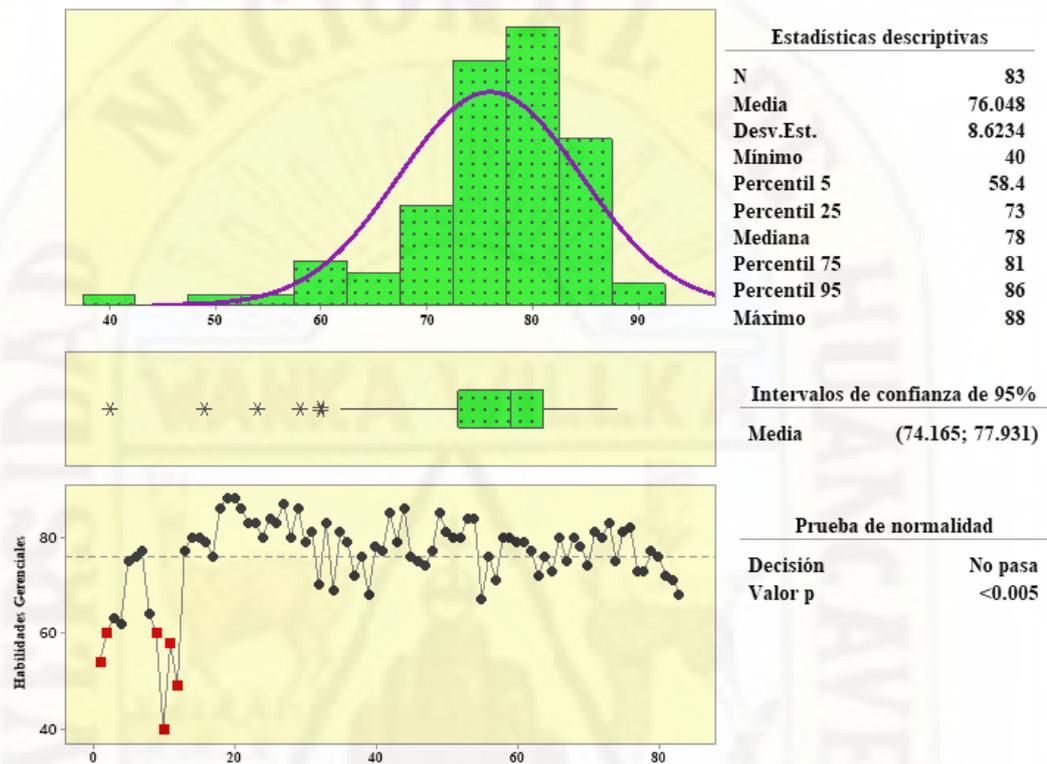
Fuente: Tabla 7

La tabla 7 muestra los resultados del perfil de actitudes de los trabajadores en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019; el 1,0% nunca están de acuerdo con los ítems del instrumento, el 1,5% manifiestan que estar ocasionalmente de acuerdo con los ítems del instrumento, el 13,9% consideran estar algunas veces de acuerdo con los ítems del instrumento, el 39,8% frecuentemente están de acuerdo con los ítems del instrumento y finalmente el 43,8% están siempre de acuerdo con los ítems del instrumento.

## 4.1.2. Resultados a nivel inferencial

### 4.1.2.1. Prueba de bondad de ajuste para las Habilidades Gerenciales

Figura 7. Distribución muestral de las puntuaciones para las Habilidades Gerenciales



Fuente: Software estadístico

Procedemos a realizar la prueba de bondad para determinar si la distribución de los datos muestrales se ajusta a una distribución teórica normal, para ello utilizamos la estadística Kolmogórov- Smirnov.

En la figura 7 se observa las estadísticas de las puntuaciones para la variable Habilidades Gerenciales; observamos que la media es 76,048 que se tipifica como media; la desviación estándar es 8,623 además por la forma del histograma tenemos el hecho que las puntuaciones tienden a tener una distribución normal. Para determinar la normalidad de las puntuaciones de forma analítica planteamos las hipótesis:

### Hipótesis nula:

La distribución de datos muestrales de las Habilidades Gerenciales sigue una distribución normal.

### Hipótesis alterna:

La distribución de datos muestrales de las Habilidades Gerenciales no sigue una distribución normal.

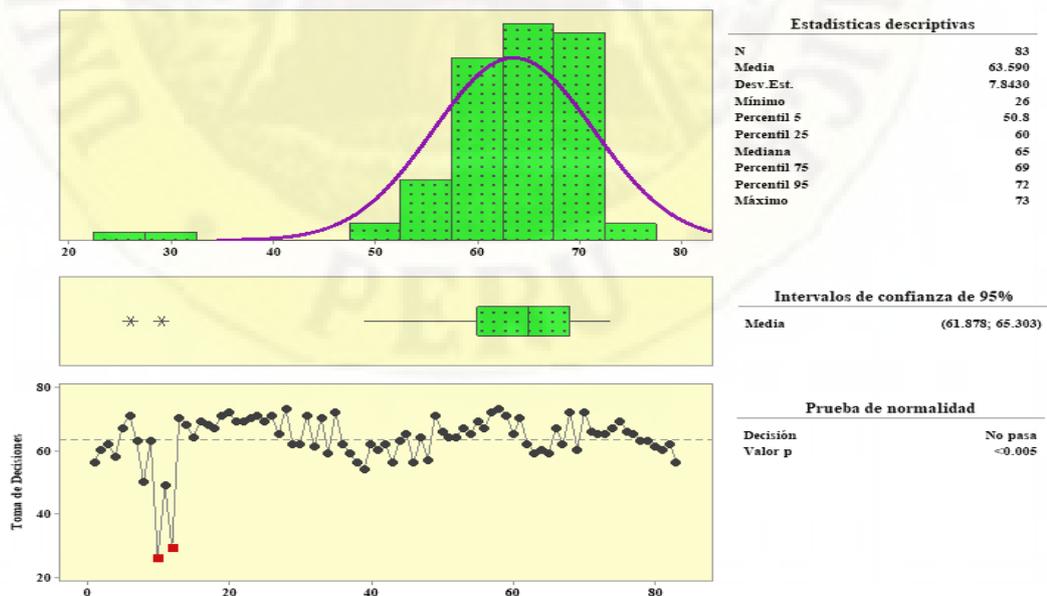
Para una muestra  $n=83$  y nivel de significancia  $\alpha=0,05$  determinamos la probabilidad de contraste con el software estadístico, cuyo valor es  $p$  es:

$$p = 0,000 < 0,05$$

Por lo tanto, procedemos rechazamos la  $H_0$  y aceptamos  $H_1$ . Concluimos en aceptar que la distribución muestral no es normal.

#### 4.1.2.2. Prueba de bondad de ajuste para la Toma de Decisiones

Figura 8. Distribución muestral de las puntuaciones de la Toma de Decisiones



Fuente: Software estadístico

Nuevamente procedemos a realizar la prueba de bondad para determinar si la distribución de los datos muestrales se ajusta a una distribución teórica normal, para ello utilizamos la estadística Kolmogórov - Smirnov.

En la figura 8 se observa las estadísticas de las puntuaciones para la variable Toma de decisiones; observamos que la media es 63,590 que se tipifica como media; la desviación estándar es 7,843 además por la forma del histograma tenemos el hecho que las puntuaciones tienden a tener una distribución normal. Para determinar la normalidad de las puntuaciones de forma analítica planteamos las hipótesis:

**Hipótesis nula:**

La distribución de datos muestrales de la Toma de Decisiones sigue una distribución normal.

**Hipótesis alterna:**

La distribución de datos muestrales de la Toma de Decisiones no sigue una distribución normal.

Para una muestra  $n=83$  y nivel de significancia  $\alpha=0,05$  determinamos la probabilidad de contraste con el software estadístico, cuyo valor es  $p$  es:

$$p = 0,000 < 0,05$$

Por lo tanto, procedemos rechazar  $H_0$  y aceptar  $H_1$ . Concluimos en aceptar que la distribución muestral no es normal.

### 4.1.3. Estimación de la relación entre las variables

Considerando que las distribuciones muestrales no siguen una distribución normal para hallar la correlación entre variables usamos la estadística de correlación por rangos de Spearman ( $r_s$ ). La fórmula es:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)} \quad \text{además} \quad -1 \leq r_s \leq 1$$

Siendo:

$r_s$ : Coeficiente de correlación de rangos de Spearman.

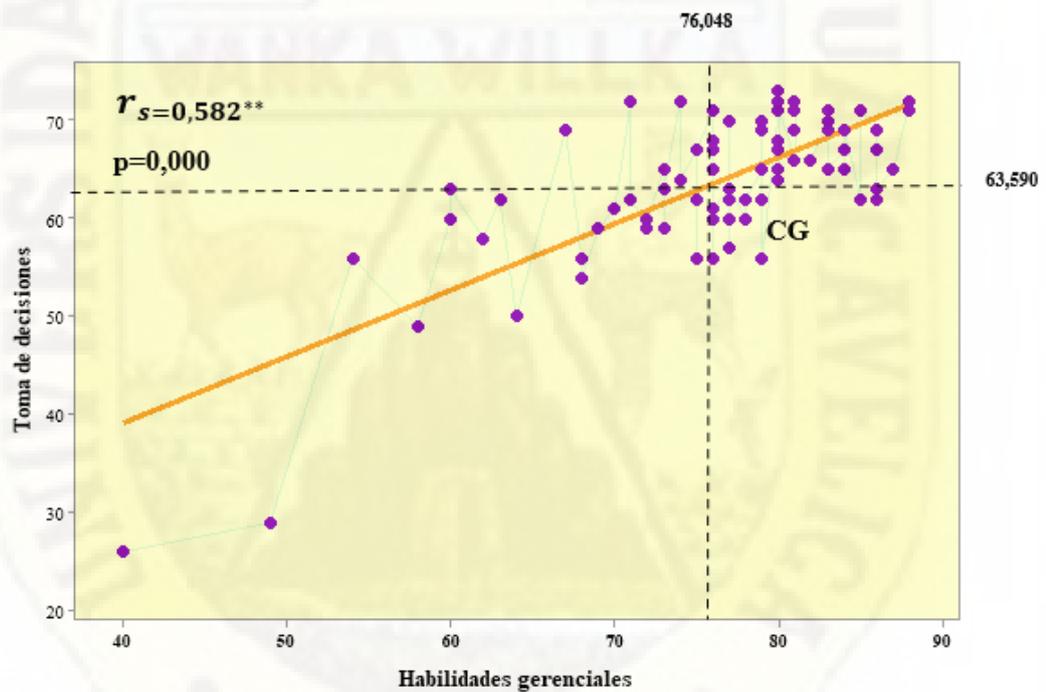
$d$ : Diferencia entre los rangos de las dos variables ordinales.

$n$ : Tamaño de la muestra.

Así pues, luego de aplicar la formula sobre las puntuaciones de ambas variables:

$$r_{ho} = 0,582^{**} = 58,2\%^{**} \text{ además } -1 \leq r_s \leq 1$$

Figura 9. Diagrama de dispersión de la correlación de las variables en estudio



Fuente: Software estadístico

#### 4.1.4. Relación categórica de las variables

Tabla 8. Resultados de la relación categórica de las Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones

		Habilidades gerenciales						Total	
		Malo		Regular		Bueno			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Toma de decisiones	Malo	2	2,4	0	0,0	0	0,0	2	2,4
	Regular	0	0,0	3	3,6	0	0,0	3	3,6
	Bueno	1	1,2	13	15,7	64	77,1	78	94,0
Total		3	3,6	16	19,3	64	77,1	83	100,0

Fuente: Instrumento aplicado

En la tabla 8 podemos observar que el 2,4% (2) de casos tienen la percepción que las habilidades gerenciales es malo y la toma de decisiones es malo; el 3,6% (3) de casos tienen la percepción que las habilidades gerenciales es regular y la toma de decisiones es regular; el 1,2% (1) de casos tienen percepción que las habilidades gerenciales es malo y la toma de decisiones es bueno; el 15,7% (13) de casos tienen la percepción que las habilidades gerenciales es regular y la toma de decisiones es bueno y el 77,1% (23) de casos tienen la percepción que las habilidades gerenciales es bueno y la toma de decisiones es bueno.

## 4.2. Prueba de hipótesis

### a) Sistema de hipótesis

- Nula (H<sub>0</sub>)

Las Habilidades Gerenciales no se relaciona de forma directa y positiva con la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019.

$$\rho_s = 0$$

**Siendo:**

$\rho_s$  : Correlación poblacional por rangos.

- **Alternativa ( $H_1$ )**

Las Habilidades Gerenciales se relaciona de forma directa y positiva con la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019.

$$\rho_s > 0$$

**b) Nivel de significancia ( $\alpha$ )**

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

**c) Estadística de prueba**

$$t = \frac{r_s}{\sqrt{(1 - r_s^2)/(n - 2)}} \sim t(81)$$

**d) Cálculo de la estadística**

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado ( $V_c$ ) de la “t”:

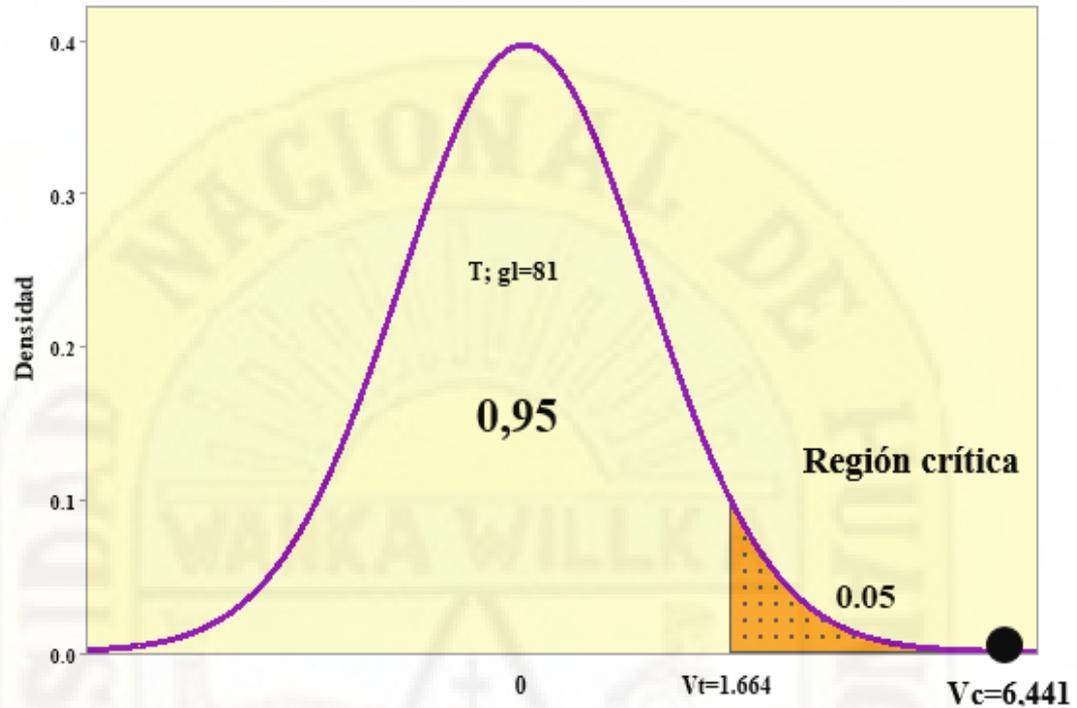
$$t = V_c = \frac{0,582}{\sqrt{(1 - 0,582^2)/(83 - 2)}} = 6,441$$

**e) Toma de decisión**

El valor calculado lo tabulamos en la figura, de la cual podemos deducir que el valor calculado se ubica en la región crítica ( $6,441 > 1,664$ ) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

Las Habilidades Gerenciales se relaciona de forma directa y positiva con la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019.

Figura 10. Diagrama de densidad de la distribución normal



Fuente: Software estadístico.

Además, se deduce que la probabilidad asociada al modelo es:

$$P(t > 6,441) = 0,000 < 5\%$$

La bondad de ajuste del modelo es  $R^2 = 0,582^2 = 33,87\%$

Que nos representa el porcentaje que la variable Habilidades Gerenciales explica las variaciones de la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica, 2019.

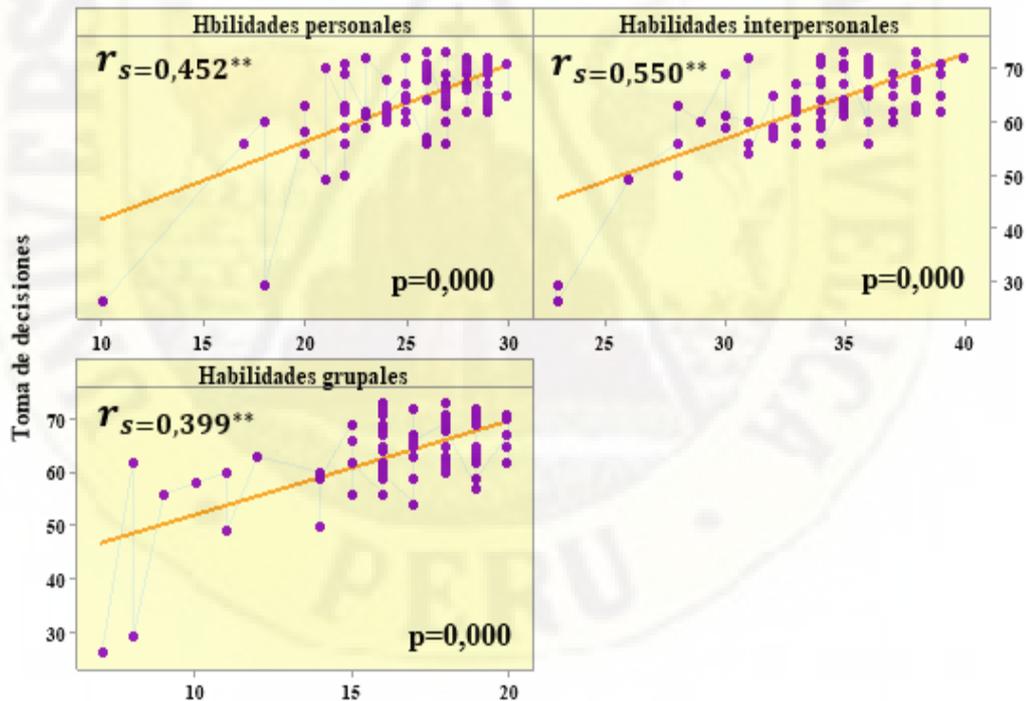
### 4.2.1. Prueba de la significancia de las hipótesis específicas

Tabla 9. Estadísticas para la prueba de las hipótesis específicas

Dimensiones De las habilidades	Estadísticas de la relación con la Toma de decisiones				
	$r_s$	$V_C = t$	$V_{z,cri}$	$V_C > V_{z,cri}$	Decisión
Gerenciales					
Habilidades personales	0,452**	4,560	1,664	True	Rechazo Ho
Habilidades interpersonales	0,550**	5,930	1,664	True	Rechazo Ho
Habilidades grupales	0,399**	3,920	1,664	True	Rechazo Ho

Fuente: Software estadístico.

Figura 11. Diagrama de dispersión para la relación entre las dimensiones



Fuente: Software estadístico.

#### **a) Verificación de la primera hipótesis específica**

- **Hipótesis nula (H<sub>0</sub>):**

Las Habilidades Personales no se relaciona de forma directa y positiva con la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019.

- **Hipótesis alterna (H<sub>1</sub>):**

Las Habilidades Personales se relaciona de forma directa y positiva con la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019.

#### **Discusión**

De la Tabla 10 observamos que el valor calculado de la correlación es  $r_s = 0,452^{**}$  con  $p < 0,000$  la misma que tiene asociado un valor calculado de  $t = 4,560$  y el valor crítico de  $1,645$  (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación ( $4,560 > 1,664$ ) por lo tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

#### **b) Verificación de la segunda hipótesis específica**

- **Hipótesis nula (H<sub>0</sub>):**

Las Habilidades Interpersonales no se relaciona de forma directa y positiva con la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019.

- **Hipótesis alterna (H<sub>1</sub>):**

Las Habilidades Interpersonales se relaciona de forma directa y positiva con la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019.

## **Discusión**

De la Tabla 10 observamos que el valor calculado de la correlación es  $r_s = 0,550^{**}$  con  $p < 0,000$  la misma que tiene asociado un valor calculado de  $t = 5,930$  y el valor crítico de 1,664 (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación ( $5,930 > 1,664$ ) por lo tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

### **c) Verificación de la tercera hipótesis específica**

- **Hipótesis nula (H<sub>0</sub>):**

Las Habilidades Grupales no se relaciona de forma directa y positiva con la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019.

- **Hipótesis alterna (H<sub>1</sub>):**

Las Habilidades Grupales se relaciona de forma directa y positiva con la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019.

## **Discusión**

De la Tabla 10 observamos que el valor calculado de la correlación es  $r_s = 0,399^{**}$  con  $p < 0,000$  la misma que tiene asociado un valor calculado de  $t = 3,920$  y el valor crítico de 1,644 (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación ( $3,920 > 1,644$ ) por lo tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

Asimismo, de los resultados se evidencio de acuerdo al objetivo general planteado que fue desarrollar la relación de las Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019, mediante el cálculo de la estadística correlación de “rho” de Spearman cuyo valor obtenido es de  $r_s = 0,582^{**}$  con  $p < 0,000$  tipificado se acuerdo a la Tabla 9 correlación positiva media asimismo se halló el  $R^2 = 33,87\%$  , que es la evidencia para el cumplimiento del objetivo general de la investigación.

Asimismo, el diagrama de dispersión nos muestra que los puntos se agrupan alrededor de la línea oblicua lo cual nos confirma la presencia de una relación directa y positiva entre las variables estudiadas.

*Tabla 10. Interpretación de los coeficientes de correlación*

<b>Valores de las correlaciones</b>
Correlación negativa perfecta: -1
Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
Correlación negativa media: -0.50 a -0.74
Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
Correlación positiva media: +0.50 a +0.74
Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta: +1

*Fuente:* Sampieri et.al (2014, p.3)

Asimismo, los resultados muestran que para la variable habilidades gerenciales está prevaleciendo la percepción bueno con un 77,1% seguido de la percepción regular con un 19,3% y malo con un 3,6% de casos. En cuanto a sus dimensiones, en la dimensión habilidades personales prevalece el nivel bueno con un 95,2%, en la dimensión habilidades interpersonales prevalece el nivel bueno con un 75,9%, y para la dimensión habilidades grupales prevalece el nivel bueno con un 90,4%

Para la variable toma de decisiones, los resultados muestran que los trabajadores de la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica son buenos en un 94,0% de casos seguido del nivel regular con 3,6% y el nivel bajo en un 2,4% de casos. Asimismo, para sus dimensiones fase de inteligencia, fase de diseño, fase de selección, fase de implantación y la fase de revisión prevalecen el nivel bueno

Para el cumplimiento del primer objetivo específico, de la Tabla 09 muestra los respectivos resultados. La correlación obtenida entre la dimensión habilidades personales con la toma de decisiones es de  $r_s = 0,452^{**}$  con  $p < 0,000$  tipificada como positiva débil, que es la evidencia para el cumplimiento del objetivo mencionado.

Para el cumplimiento del segundo objetivo específico, de la Tabla 09 muestra los respectivos resultados. La correlación obtenida entre la dimensión habilidades interpersonales con la toma de decisiones es de  $r_s = 0,550^{**}$  con  $p < 0,000$  tipificada como positiva media, que es la evidencia para el cumplimiento del objetivo mencionado.

Finalmente, para el cumplimiento del tercer objetivo específico, de la Tabla 09 muestra los respectivos resultados. La correlación obtenida entre la dimensión habilidades grupales con la toma de decisiones es de  $r_s = 0,399^{**}$  con  $p < 0,000$  tipificada como positiva débil, que es la evidencia para el cumplimiento del objetivo mencionado.

Estos resultados obtenidos al confrontarlos con Navarro (2018), en la tesis *“Habilidades Gerenciales y Toma de Decisiones en los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica, Fondecyt, 2017”*, trabajo de investigación, donde se llegaron a las siguientes conclusiones: Se ha demostrado un  $Rho = 0.637$  que determinó la existencia de una correlación directa moderada entre las variables habilidades gerenciales y toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017, siendo el índice de correlación 63.7%. La relación confirma: a nivel mayor de habilidades gerenciales, mayor disposición a tomar buenas decisiones y a menor nivel de habilidades gerenciales, menor disposición a tomar buenas decisiones. Cabe resaltar que estos resultados presentados por este autor tienen concordancia con el trabajo que se presenta asimismo en la tesis resalta la correlación directa y además se usó el Rho de Spearman para relacionar las variables. En tanto Lagos (2018), en su tesis *“Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, 2018”*, concluye que los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una correlación  $r = -,457$  y nivel de significancia de  $p = 0,029 < 0,05$ , entre las variables habilidades conceptuales en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018, indicándonos estadísticamente que existe una correlación

negativa moderada. Esto implica, que a pesar que el jefe muestra habilidades para pensar analíticamente bajo cualquier escenario, no se considera a todos los integrantes de la empresa para la toma de decisiones lo que dificulta contar con un criterio más crítico, en este caso estos resultados contrastarlos se oponen a los resultados presentados ya que prevalece una relación negativa entre las variables además es este caso se usó la r de Pearson. Y finalmente Gonzales (2017), en la tesis “*Habilidades Gerenciales y Toma de Decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016*”, arriba a la conclusión que efectivamente hay una relación entre las variables habilidades gerenciales y toma de decisiones positiva, mostrándose un nivel de correlación moderada en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016; Spearman  $r = 0,741$  y  $p: 0,00$ . Es importante precisar que estos resultados si se evidencia que guarda estrecha relación con los resultados presentados en la investigación ya que se estudia las mismas variables y además se utilizó el Rho de Spearman.

## Conclusiones

1. Se ha desarrollado la relación de las Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019. El cálculo de la estadística correlación de “rho” de Spearman cuyo valor obtenido es de  $r_s = 0,582^{**}$  con  $p < 0,000$  tipificado se acuerdo a la Tabla 9 correlación positiva media asimismo se halló el  $R^2 = 33,87\%$  y el, que es la evidencia para el cumplimiento del objetivo general de la investigación.
2. Se ha determinado la relación de las Habilidades Personales y la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019. El cálculo de la estadística correlación de “rho” de Spearman cuyo valor obtenido es de  $r_s = 0,452^{**}$  con  $p < 0,000$  tipificada como positiva débil, que es la evidencia para el cumplimiento del objetivo mencionado.
3. Se ha determinado la relación de las Habilidades Interpersonales y la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019. El cálculo de la estadística correlación de “rho” de Spearman cuyo valor obtenido es de  $r_s = 0,550^{**}$  con  $p < 0,000$  tipificada como positiva media, que es la evidencia para el cumplimiento del objetivo mencionado.
4. Se ha determinado la relación de las Habilidades Grupales y la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019. El cálculo de la estadística correlación de “rho” de Spearman cuyo valor obtenido es de  $r_s = 0,399^{**}$  con  $p < 0,000$  tipificada como positiva débil, que es la evidencia para el cumplimiento del objetivo mencionado.

## **Recomendaciones**

A los trabajadores de la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica con la finalidad de fortalecer sus habilidades gerenciales e impulsar una acertada toma de decisiones, se dan las siguientes recomendaciones:

- 1.** Identificar el nivel de prioridad de las tareas asignadas, asimismo formar relaciones de colaboración basadas en la confianza recíproca, ganarse el respeto, ser honestos y amables que es importante para el desarrollo personal.
- 2.** Agrupar a los trabajadores que tengan diferentes perspectivas de vista en equipos, para que trabajen juntos en la solución de situaciones que se presenten. También es importante invitar a los funcionarios para que puedan verter sus experiencias.
- 3.** Realizar capacitaciones para mejorar las habilidades de análisis para solucionar problemas que se puedan presentar en el entorno laboral y así evitar dificultades en la toma de decisiones que contribuyen a la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica.
- 4.** Realizar talleres para mejorar las habilidades para trabajar bien en colaboración con otras personas con la finalidad de una mejor toma de decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica.

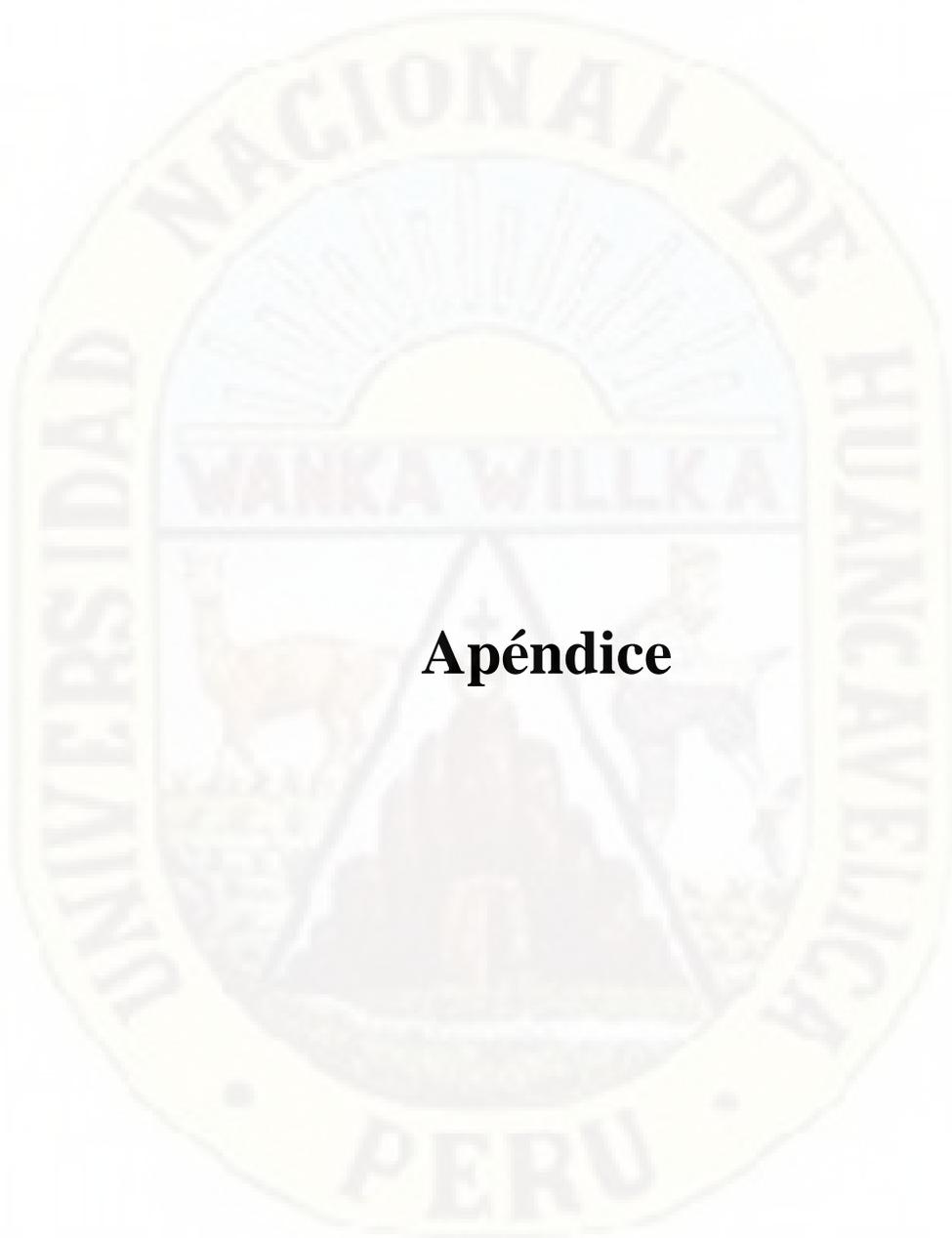
## Referencias bibliográficas

- Aburto, H.; Bonales, J. (2011). *Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, México*, 51: 41-49.
- Acero & Montes (2015), tesis “*Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral en la Dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica Periodo 2014*”.
- AECA. (2002). *La Toma de Decisiones en la Empresa*. Madrid: AECA.
- Alvarado, J. (1990). *El gerente en las Organizaciones del futuro*. Ediciones UPEL. Primera Edición. Venezuela.
- Alvarado, O. (2000). *Elementos de administración general*. Lima: Editorial Udegraf.
- Arroyo (2019), tesis “*La Planeación Estratégica y la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Salud - DIRESA, periodo - 2015*”
- Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Bonome María G. (2009). *La Racionalidad en la Toma de Decisiones: Análisis de la Teoría de la Decisión de Herbert A. Simón*. España, Netbilio
- Bunge, M. (1972). *La investigación científica*. Lima.
- Carrasco. (2009). *Metodología de la Investigación Científica, pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima- Perú: Ediciones San Marcos EIRL.
- Castro (2014), tesis “*Toma de Decisiones Asertivas para una Gerencia efectiva*”.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (6.a ed.). Colombia: McGraw Hill.
- Cetina, T.; Ortega, I.; Aguilar, C. (2010). *Habilidades Directivas desde la Percepción de los Subordinados: Un Enfoque Relacional para el Estudio del Liderazgo. Psicoperspectivas (online)*, 9(1): 124-137.
- Cyert, R.M.; March, J.G.: “*Teoría de las decisiones económicas de la empresa*”, Herrero Hermanos, México, 1965.

- Daft, R. y Marcic, D. (2011). *Introducción a la Administración* (6ta.a ed.) México: Artgraph.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2002). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw Hill.
- Davis, D.: “*Investigación en administración para la toma de decisiones*”, Thomson, México, 2000.
- Díaz, D. (2005). *Toma de decisiones: el imperativo diario de la vida en la organización*. ACIMED, 13 (3).
- Dixon, J.R.: “*Diseño en ingeniería: inventiva, análisis y toma de decisiones*”, Limusa-Wiley, México, 1970.
- Ferrer, J.; Clemenza, C. (2006). *Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana*. *Revista de la Facultad de CC. EE y Administrativas*. Universidad de Nariño, VII (1) (Primer semestre 2006): 81- 100.
- Gonzales (2017), tesis “*Habilidades Gerenciales y Toma de Decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016*”,
- Greenwood, W.: “*Teoría de decisiones y sistemas de información*”, Trillas, México, 1978.
- Griffin, R., & Van Fleet, D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. México: Cengage Learning.
- Hampton (1998). *Administración*. México: McGraw Hill.
- Herbert a. Simon. (1982). *La nueva ciencia de la decisión gerencial*. El ateneo.
- Hernández Martínez, A. I. (2017). *Toma de Decisiones y Administración Financiera..*
- Hernández Sampieri (2008). *Metodología de Investigación Científica*. Editorial Mac Garw Hill. México. 4ta. Edición
- Hernández, R. Fernández, C y Bautista, P (2006) *Metodología de la Investigación*.
- Huber, G.P.: “*Toma de decisiones en la gerencia*”, Trillas, México, 1984.
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (2 ed.). México: Pearson.

- Jackson J. y Morgan C. (1982). *Teoría de la organización*. 2ª edición. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Kast, Fremont y James Rosenwein. "Administración en las Organizaciones". 2a. ed. Mc Graw Hill. México DF. 1994. 754 p.
- Koontz y Weihrich. (2004). *Administración Una Perspectiva Global*. (12.ª ed.) México: McGraw Hill.
- Lagos (2018), tesis "*Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, 2018*".
- Moody, P.E.: "*Toma de decisiones gerenciales*", Mc Graw Hill Latinoamericana, Bogotá, 1991.
- Navarro (2018), tesis "*Habilidades Gerenciales y Toma de Decisiones en los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica, Fondecyt, 2017*".
- Peñaloza (2014), tesis "*Habilidades Gerenciales del Director que fortalecen las Relaciones Interpersonales del Docente en Educación Primaria*".
- Pérez M., Rosales R. (1997). *Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas. Concepto, Controversias y Aplicaciones*. Prentice Hall. Tercera Edición. México.
- Pérez M, Rosales, R. (1977). *Estrategias Gerenciales para la Pequeña y Mediana Industria*. Ediciones IESA. Edición original. Venezuela.
- Rafael & Moreyra (2018), tesis "*Las Habilidades Directivas y el Compromiso Organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica, año 2017*".
- Reyes (2016), tesis "*Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional*".
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Octava Edición. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw - Hill Interamericana.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17 ed.). México: Pearson.

- Rodríguez, E., & Pedraja, L. (2009). *Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas*. Innovar.
- Serra, D.: “*Métodos cuantitativos para la toma de decisiones*”, Gestión 2000, Madrid, 2004.
- Stoner, L. (2008). *Administración*. (6.a ed.) México Prentice Hall.
- Tamayo M. (1994). *El proceso de la Investigación Científica*. Ed. Limusa. Balderas 95. México. D.F.
- Terry & Franklin S. (2009). *Principios de Administración*. México: Grupo Editorial Patria.
- Valderrama Mendoza Santiago (2013). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica*. Editorial San Marcos. Perú.
- Vitt, E.; Luckevich, M.; Misner, S.: “*Business intelligence: técnicas de análisis para la toma de decisiones estratégicas*”, Mc Graw Hill, Madrid, 2003.
- Whetten, David y Cameron, Kim (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. 8va Edic. Pearson Educación. México.
- Referencias Web (Cibergrafía)
- [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com) – Toma de Decisiones (2013).
- [www.degerencia.com/tema/toma\\_de\\_decisiones](http://www.degerencia.com/tema/toma_de_decisiones)
- [www.degerencia.com/articulo/analisis-de-problemas-y-toma-de-decisiones-reto-principal](http://www.degerencia.com/articulo/analisis-de-problemas-y-toma-de-decisiones-reto-principal)
- [www.buenosnegocios.com](http://www.buenosnegocios.com) – Toma de decisiones (2012).
- [www.buenosnegocios.com/notas/259-toma-decisiones-8-pasos](http://www.buenosnegocios.com/notas/259-toma-decisiones-8-pasos)
- [www.riunet.upv.es](http://www.riunet.upv.es) – Toma de decisiones en la Empresa.
- [riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf?sequence=1](http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf?sequence=1)
- [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com) – Toma de Decisiones (2013)
- [www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/tomadedecisiones/default2.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/tomadedecisiones/default2.asp)



## **Apéndice**

# Apéndice 1

## Matriz de consistencia

**Título del Proyecto: “HABILIDADES GERENCIALES Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTE Y COMUNICACIONES DE HUANCVELICA, 2019”**

**Responsables: Bach. Jino GIRALDEZ VIVAR**

**Bach. Sharon Christa CAPANI HUIZA**

<b>Problema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Materiales y Métodos</b>	<b>Población y Muestra</b>
<b><u>Problema General</u></b>	<b><u>Objetivo General</u></b>	<b><u>Hipótesis General</u></b>	<b><u>Variable 01</u></b>				
¿Cuál es la relación de las Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019?	Desarrollar la relación de las Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019.	Las Habilidades Gerenciales se relacionan de forma directa y positiva con la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019.	Habilidades Gerenciales	Habilidades Personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo de autoconciencia</li> <li>✓ El manejo del estrés laboral</li> <li>✓ Solución a problemas</li> <li>✓ Comunicaciones</li> <li>✓ Dirección</li> <li>✓ Poder e influencia</li> <li>✓ Motivación</li> </ul>	<p><b><u>Tipo de Investigación</u></b></p> <p>Será el tipo de investigación Aplicada</p> <p><b><u>Nivel de Investigación</u></b></p> <p>Correlacional</p>	<p><b><u>Población</u></b></p> <p>Está integrado por 186 trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica</p> <p><b><u>Muestra</u></b></p>
<b><u>Problemas Específicos</u></b>							

	<u>Objetivos</u>	<u>Hipótesis</u>				
<p>✓¿Cuál es la relación de las Habilidades Personales y la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019?</p>	<p><u>Específicos</u></p> <p>✓ Determinar la relación de las Habilidades Personales y la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019.</p>	<p><u>Específicas</u></p> <p>✓ Las Habilidades Personales se relaciona de forma directa y positiva con la Toma la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019.</p>	<p><u>Variable 02</u></p> <p>Toma de Decisiones</p>	<p>Habilidades Grupales</p>	<p>✓ Manejo de Conflicto</p> <p>✓ Facultamiento o delegación</p> <p>✓ Formación de equipos</p> <p>✓ Cambio</p>	<p>Se tomará como muestra la cantidad de 83 trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica</p>
<p>✓¿Cuál es la relación de las Habilidades Interpersonales y la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones</p>	<p>✓ Determinar la relación de las Habilidades Interpersonales y la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y</p>	<p>✓ Las Habilidades Interpersonales se relaciona de forma directa y positiva con la Toma la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones</p>	<p>Toma de Decisiones</p>	<p>Fase de Inteligencia</p> <p>Fase de Diseño</p>	<p>✓ Análisis interno y externo del problema</p> <p>✓ Información completa</p> <p>✓ Formulación de Interrogantes</p>	<p><u>Diseño de Investigación</u></p> <p>Será No Experimental Transeccional Correlacional</p> <p><u>Muestreo</u></p> <p>Será considerado la cantidad de 83 trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica</p>

de Huancavelica, 2019?	Comunicaciones de Huancavelica, 2019.	de Huancavelica, 2019.		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis del problema</li> <li>✓ Identificación de Alternativas</li> </ul>
✓¿Cuál es la relación de las Habilidades Grupales y la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019?	✓ Determinar la relación de las Habilidades Grupales y la Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019.	✓ Las Habilidades Grupales se relaciona de forma directa y positiva con la Toma la	Fase de Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elección de la Alternativa</li> <li>✓ Concordancia con los objetivos institucionales</li> </ul>
		Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019.	Fase de Implantación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acciones con la alternativa seleccionada</li> </ul>
			Fase de revisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comprobación de la decisión tomada</li> <li>✓ Evaluación de las acciones elegidas</li> <li>✓ Reinicio del proceso</li> </ul>

## Apéndice 2

### Cuestionario de Investigación

Estimado trabajador (a) de la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones, el presente cuestionario es parte de la investigación “**HABILIDADES GERENCIALES Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTE Y COMUNICACIONES DE HUANCVELICA, 2019**”, su finalidad es la obtención de información para determinar si existe o no relación entre las variables de investigación. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima, no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

- **Marque con un aspa (x) el número que mejor le identifica.**

Escala de valoración	1	2	3	4	5
	Nunca	Ocasionalmente	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre

#### VARIABLE 01: Habilidades Gerenciales

##### DIMENSIÓN: Habilidades Personales

Proposición	Valoración				
1. ¿Ud. cree que, en su centro de trabajo, el funcionario o responsable de la oficina donde labora, desarrolla de forma consciente su labor además de cumplir con sus actividades?	1	2	3	4	5
2. ¿Cree Ud., que los jefes inmediatos superiores, solucionan los problemas que se pueden presentar en el centro de trabajo?	1	2	3	4	5
3. ¿Cuándo en su centro de labores existe presión para lograr cumplir con los objetivos institucionales, Ud., maneja su estrés laboral, para que no que no le afecte en su desempeño laboral?	1	2	3	4	5
4. ¿Cree Ud., que hay una buena Comunicaciones con las autoridades, los funcionarios y los jefes de las diferentes oficinas de la Dirección de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica?	1	2	3	4	5
5. ¿Para Ud., la Comunicaciones entre los trabajadores administrativos de su centro de labores, es determinada en función a las actividades y funciones que realizan?	1	2	3	4	5
6. ¿Para Ud., los funcionarios de la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones, se preocupan por solucionar los problemas profesionales y personales del personal administrativo?	1	2	3	4	5

##### DIMENSIÓN: Habilidades Interpersonales

Proposición	Valoración				
7. ¿La forma de cómo se dirige o se realiza la gestión por partes de las autoridades y funcionarios de la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones, se hace en función al plan estratégico institucional?	1	2	3	4	5
8. ¿Cree Ud., que la forma de cómo dirige la gestión de su oficina, por parte de su jefe inmediato, mejora el ambiente de trabajo?	1	2	3	4	5
9. ¿Para Ud., es necesario que exista personal ya sea funcionario o administrativo, que influya en el trabajo, para realizar mejor las labores diarias?	1	2	3	4	5
10. ¿Cree Ud., que los funcionarios y jefes de las diferentes oficinas administrativas, influyen de forma positiva, realizar las diferentes actividades para el cumplimiento de los objetivos institucionales?	1	2	3	4	5
11. ¿Las autoridades y los funcionarios de su lugar de trabajo, motivan al personal administrativo a cumplir con los objetivos institucionales?	1	2	3	4	5

13. ¿Cree Ud., que el aspecto motivacional, es un acción que debe implementarse en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica?	1	2	3	4	5
14. ¿Sabe Ud., si las autoridades, funcionarios y jefes inmediatos superiores solucionan los conflictos laborales que se pueden presentar en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica?	1	2	3	4	5

### DIMENSIÓN: Habilidades Grupales

Proposición	Valoración				
15. ¿Conoce Ud., si los jefes inmediatos delega sus funciones al personal administrativo de su propia oficina administrativa?	1	2	3	4	5
16. ¿Forman equipos de trabajo dentro de sus oficinas, para lograr cumplir con las metas planificadas?	1	2	3	4	5
17. ¿Sabe Ud., si para el cumplimiento de los objetivos institucionales, las autoridades universitarias forma equipos de trabajo multidisciplinarios, conformados por el personal administrativo?	1	2	3	4	5
18. ¿Cuándo se realizan los cambios o rotación de personal, se realizan en función al perfil profesional que el personal administrativo tiene?	1	2	3	4	5
19. ¿Sabe Ud., si el personal administrativo, está preparado para los cambios que se puedan dar en la universidad, en referencia a las actividades que realizan?	1	2	3	4	5

### VARIABLE 02: Toma de Decisiones

#### DIMENSIÓN: Fase de Inteligencia

Proposición	Valoración				
1. ¿Ud., para tomar decisiones respecto a un problema determinado, realiza un análisis situacional y las consecuencias que podría ocasionar tanto dentro como fuera de la institución donde labora?	1	2	3	4	5
2. ¿Conoce o sabe Ud., si su jefe inmediato superior, para tomar decisiones en referencia a su gestión como responsable de la oficina, se acopia de información verídica e importante?	1	2	3	4	5
3. ¿Cando se presentan problemas para el cumplimiento de los objetivos institucionales, Ud., y sus compañeros de trabajo buscan establecer soluciones inmediatas, planteando para ello una serie de interrogantes en referencia al problema encontrado?	1	2	3	4	5

#### DIMENSIÓN: Fase de Diseño

Proposición	Valoración				
4. ¿Los funcionarios y los responsables de la gestión de la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones, analizan profundamente los problemas antes de diseñar soluciones al problema para tomar decisiones acertadas?	1	2	3	4	5
5. ¿Cuándo Ud., toma de decisiones en referencia a sus labores, plantea diversas alternativas, para elegir la que cree es más adecuada para su desempeño laboral?	1	2	3	4	5
6. ¿Sabe Ud., si su jefe inmediato superior, propone una serie de alternativas, para lograr mejorar la productividad laboral, dentro de su oficina y las plantea con participación de todos los que laboran en su oficina?	1	2	3	4	5

#### DIMENSIÓN: Fase de Selección

Proposición	Valoración				
7. ¿Sabe Ud., si las autoridades y los funcionarios de su institución, cuando eligen una solución a un determinado problema, lo hacen analizando cada uno de las alternativas de solución al problema?	1	2	3	4	5

8. ¿Conoce Ud., si las decisiones que adoptan los funcionarios y su jefe inmediato, están de acuerdo a los objetivos de la institución?	1	2	3	4	5
9 ¿Cree Ud., que las decisiones tomadas por los responsables de la gestión de la Dirección de Transporte y Comunicaciones, han mejorado la calidad de servicios hacia los usuarios huancavelicanos?	1	2	3	4	5

**DIMENSIÓN: Fase de Implantación**

<b>Proposición</b>	<b>Valoración</b>				
10. ¿En las decisiones que Ud., tomo para mejorar su desempeño laboral dentro de su oficina, considera que acciones tomar en cuenta y como se articula con la decisión elegida?	1	2	3	4	5
11. ¿Los funcionarios de la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones, cuando toman decisiones para mejorar la gestión, hacen conocer a todos ustedes las acciones que se tendrán en cuenta y que estén en relación con los objetivos de la institución?	1	2	3	4	5

**DIMENSIÓN: Fase de Revisión**

<b>Proposición</b>	<b>Valoración</b>				
12. ¿Las decisiones que Ud., toma en referencia s sus actividades de trabajo, son comprobadas en base a indicadores o porcentajes de su cumplimiento?	1	2	3	4	5
13. ¿Su jefe inmediato, después de un tiempo de tomada la decisión, realiza con Ud. y sus compañeros, si la decisión tomada ha mejorado el trabajo dentro de su oficina?	1	2	3	4	5
14. ¿Cuándo una toma de decisión, que Ud., definió no fue la más acertada, vuelve a realizar todo un diagnóstico para elegir otra alternativa de solución que sea mejor a la primera?	1	2	3	4	5
15. ¿Sabe Ud., si las decisiones que toman los funcionarios de su institución, son evaluadas o mejoradas en el proceso de su implementación?	1	2	3	4	5

## Apéndice 3

### Base de datos de las habilidades gerenciales

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18
1	4	2	2	2	4	3	3	3	4	4	2	5	3	4	4	2	2	1
2	4	4	4	2	2	2	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	1
3	5	4	4	3	4	2	4	5	5	3	5	5	3	3	2	1	3	2
4	3	4	4	3	4	2	4	5	4	4	3	5	3	4	3	2	2	3
5	4	5	4	5	2	5	5	3	5	4	5	4	3	5	3	4	5	4
6	5	1	4	2	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	4	4	5
7	5	4	4	5	4	5	6	6	3	4	3	2	4	5	5	3	5	4
8	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4
9	4	4	3	2	4	3	3	4	4	4	1	4	4	4	5	3	1	3
10	2	2	1	1	3	1	3	2	5	2	3	5	1	2	3	1	2	1
11	5	3	5	1	4	3	2	4	4	3	2	5	2	4	3	2	2	4
12	4	2	4	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	1	1
13	3	4	4	3	4	3	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
14	3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
15	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	4	5	4	3	4	5	4
16	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4
17	4	3	4	5	5	5	4	3	4	5	4	5	5	4	3	4	5	4
18	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
19	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
21	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5
22	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5
23	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5
24	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
25	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5
26	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4

27	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
28	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5
29	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
30	3	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	4
31	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4
32	4	5	3	4	3	5	4	3	3	4	4	5	4	3	3	4	5	4
33	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4
34	3	4	5	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	4	3	4	4	3
35	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3
36	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3	4	4	5	5
37	3	3	4	4	5	3	4	4	3	4	5	5	5	4	4	3	5	4
38	3	5	4	5	5	4	3	4	4	5	3	5	5	5	4	4	3	5
39	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4
40	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	3	4	5	3
41	5	3	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	5
42	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5
43	5	5	5	3	4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4
44	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
45	5	5	4	3	5	5	5	4	3	3	4	4	5	4	5	5	4	3
46	5	5	5	4	3	4	4	5	4	4	5	5	3	3	4	3	4	5
47	4	3	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	4	5
48	5	5	5	4	3	4	5	3	3	4	5	4	5	3	4	5	5	5
49	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5
50	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4
51	4	3	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4	5	5	4	5
52	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5
53	5	4	3	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5

54	4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
55	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
56	5	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4	3	5	4	4	3	5
57	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5
58	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	5
59	4	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	3	4	5	5	4	5	4
60	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	3
61	5	4	3	4	5	5	4	3	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5
62	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5
63	4	3	4	5	4	3	3	4	4	5	4	3	4	3	4	5	5	5
64	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	3
65	4	3	4	3	4	5	3	4	5	5	4	5	3	4	5	3	5	4
66	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4	4	5	5	3
67	4	5	3	5	3	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	3	4
68	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	3	4
69	4	3	4	4	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	3	5
70	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	5	3	5	4	5	5	4	3
71	5	4	5	5	5	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	3
72	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	3	5	5
73	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	4	5	5	3	5
74	5	4	4	5	4	3	3	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	3
75	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4
76	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4
77	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
78	5	4	3	4	4	2	4	5	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4
79	5	5	3	4	4	3	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4
80	5	4	3	4	4	3	3	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4

## Base de datos de la toma de decisiones

Nº	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
1	4	5	5	4	5	2	4	2	3	4	3	5	3	3	4
2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	2	5	4	5	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5
6	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5
7	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	4	5	3	4	2
8	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
9	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	3	4	4	3
10	1	1	2	1	4	2	2	2	2	4	1	1	1	1	1
11	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	2	2	4	3	3
12	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	1	1	1	1
13	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5
14	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5
15	3	4	5	5	3	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5
16	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5
17	5	5	4	5	5	3	5	5	4	4	5	4	5	5	4
18	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
19	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4
20	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
21	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5
22	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4
23	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
24	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5
25	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5
26	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5

27	5	5	5	5	4	5	5	4	3	3	4	5	4	3	5
28	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
29	4	4	5	5	5	4	4	3	4	3	5	5	4	4	3
30	3	4	5	4	3	5	4	4	5	3	5	3	4	5	5
31	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5
32	4	3	5	3	5	4	3	4	4	5	3	5	3	5	5
33	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
34	4	4	3	5	4	3	3	5	3	4	5	5	5	3	3
35	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
36	5	3	4	4	4	3	4	5	5	4	5	4	3	4	5
37	5	4	3	3	3	5	4	3	4	5	3	4	3	5	5
38	3	4	3	4	3	5	5	4	3	3	4	5	3	3	4
39	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4
40	3	4	5	5	5	3	4	5	3	4	4	5	5	3	4
41	5	5	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5
42	5	4	5	5	3	5	5	5	3	3	4	4	3	4	4
43	3	4	3	3	4	5	3	3	4	4	3	3	4	5	5
44	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3
45	4	5	4	5	4	3	5	5	5	4	5	5	4	3	4
46	3	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3
47	5	5	5	4	5	5	4	4	3	5	4	5	3	3	4
48	5	4	3	4	3	4	5	3	3	4	3	5	4	3	4
49	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5
50	3	4	5	5	4	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5
51	4	3	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5
52	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5
53	5	5	4	4	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5

54	4	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5
55	4	5	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
56	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5
57	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
58	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
59	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
60	5	5	5	4	5	5	4	3	5	3	4	4	3	5	5
61	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5
62	4	3	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4	3	4	5
63	5	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4
64	4	4	4	3	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4
65	4	3	5	5	3	4	4	3	5	4	3	4	3	5	4
66	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5
67	4	3	4	3	5	5	3	4	3	4	5	5	5	4	5
68	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
69	4	4	5	4	5	3	4	4	3	5	4	4	3	3	5
70	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
71	4	5	3	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5
72	5	5	5	4	4	3	5	4	4	4	3	5	4	5	5
73	5	4	4	4	3	5	5	5	5	3	5	4	3	5	5
74	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5
75	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4
76	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4
77	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4
78	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	4	5	3
79	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4
80	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	5	3