



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

TEMA:

**HABILIDADES GERENCIALES Y LA TOMA DE DECISIONES EN EL
DEPÓSITO SAN AGUSTÍN DEL CANTÓN MANTA, 2016.**

AUTORA:

María Fernanda Zambrano Quiroz

FACULTAD DE GESTIÓN, DESARROLLO Y SECRETARIADO EJECUTIVO

CARRERA DE SERVICIOS GERENCIALES

MANTA, Septiembre del 2016

Habilidades gerenciales y la toma de decisiones en el Depósito San
Agustín del cantón Manta, 2016.

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En atención a la Resolución No. 65-CF-GDSE de Consejo de Facultad, mediante la cual me designan director del trabajo de titulación “Habilidades gerenciales y la toma de decisiones en el Depósito San Agustín del cantón Manta, 2016”. Realizado por la Sra. María Fernanda Zambrano Quiroz, previo al título de Licenciada en Servicios Gerenciales.

Certifico: Que se ha procedido a la revisión en su totalidad y determino que cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí,

Por esta razón me permito acreditarlo y autorizar a su autora para su presentación,

Manta, Septiembre del 2016

Econ. Mario Aráuz Chávez

Director de trabajo de titulación.

AUTORÍA

La suscrita María Fernanda Zambrano Quiroz portadora de la C.I. 131578569-9, hace constar que es autora del Proyecto de Investigación Científica titulado: titulación “Habilidades gerenciales y la toma de decisiones en el Depósito San Agustín del cantón Manta, 2016”, trabajo académico que constituye una labor investigativa personal realizada con la dirección del asesor Econ. Mario Aráuz Chávez.

En tal sentido, manifiesto la originalidad del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada; además expreso que se han respetado los aportes intelectuales de otros autores y se ha hecho referencia de ellos en el texto.

Manta, Septiembre de 2016

María Fernanda Zambrano Quiroz

DEDICATORIA

A mi Padre Celestial y Jesucristo que han dado la sabiduría para poder emprender cada objetivo propuesto.

A la mujer que me ha demostrado ser una luchadora y guerrera a pesar de las adversidades, mi mami Elsa Quiroz. A mi padre Vicente Zambrano y familiares que han sido mi centro de superación.

A Pepe, él cual sea convertido en mi apoyo económico en los últimos semestres de mi carrera, por brindarme sus consejos y lo más importante enseñarme a alcanzar la salvación de Cristo. Y en especial a mi querida y amada hija Arlette.

María Fernanda Zambrano Quiroz

RECONOCIMIENTO

Al creador de mi vida Dios por darme la oportunidad de cumplir un objetivo más en mi vida.

A mis padres por la mejor herencia que me han dado hasta ahora que ha sido una formación universitaria, del cual tendré que ir la cultivando.

A la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, por ser la institución académica que me ha formado como profesional.

A los profesores/as, que de una u otra forma, obtuve sus conocimientos impartidos por ellos y además siendo guías en el proceso de enseñanza.

A mi tutor del proyecto investigación el Economista Mario Aráuz por su grata colaboración en la realización de mi trabajo.

María Fernanda Zambrano Quiroz

ÍNDICE

TEMA.....	II
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	III
AUTORÍA.....	IV
DEDICATORIA	V
RECONOCIMIENTO.....	VI
ÍNDICE.....	VII
1. DATOS GENERALES	1
1.1 Título del proyecto de investigación.....	1
1.2 Tipología del proyecto de investigación.....	1
1.3 Área del conocimiento	1
1.4 Duración del proyecto	1
2. OBJETIVO GENERAL.....	1
3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	1
4. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROYECTO	2
4.1. Introducción	2
4.2.1 Antecedentes investigativos.	5
4.2.2 Fundamentación legal.	7
4.2.3 Fundamentación filosófica.	8

4.2.4 Fundamentación teórica.	10
4.2.4.1 Habilidades gerenciales.	10
4.2.4.1.1 Tipos de habilidades.	11
□ Habilidad técnica.	11
□ Habilidad humana.	11
□ Habilidad conceptual.	12
□ Habilidades para relacionarse con colegas.	12
□ Habilidades de liderazgo.	13
□ Habilidades de resolución de conflictos.	13
□ Habilidades de procesamiento de información.	14
□ Habilidades de toma de decisiones en condiciones de ambigüedad.	14
□ Habilidades de asignación de recursos.	15
□ Habilidades de emprendedor.	16
□ Habilidades de introspección.	16
4.2.4.1.2 Los gerentes.	17
□ Tipos de gerente.	17
- Gerentes de primera línea.	17
- Gerentes medios.	17
- Alta gerencia.	18
4.2.4.1.3 Importancia de habilidades gerenciales.	19
4.2.4.2 La toma de decisiones.	19
4.2.4.2.1 Características.	20
□ Efectos a futuro.	20
□ Reversibilidad.	21

□ Impacto.....	21
□ Calidad.....	21
□ Periodicidad.....	22
4.2.4.2.2 Tipos.....	22
□ Según el nivel jerárquico donde se toma la decisión.....	22
□ Según el método utilizado para la toma de decisiones.....	23
□ Clasificación sintética.....	24
4.2.4.2.3 Proceso de la toma de decisiones.....	25
□ Etapa 1: Identificación de un problema.....	26
□ Etapa 2: Identificación de los criterios de decisión.....	26
□ Etapa 3: Ponderación de criterios.....	27
□ Etapa 4: Desarrollo de alternativas.....	27
□ Etapa 5: Análisis de alternativas.....	27
□ Etapa 6: Selección de una alternativa.....	28
□ Etapa 7: Implementación de una alternativa.....	28
□ Etapa 8: Evaluación de la efectividad de la decisión.....	29
4.2.4.2.4 Cómo toman decisiones los gerentes.....	29
4.2.4.2.5 Perspectiva de la toma de decisiones de los gerentes. ...	31
□ Racionalidad.....	31
□ Racionalidad limitada.....	31
□ El papel de la intuición.....	32
4.2.4.2.6 Modalidades en la toma de decisiones.....	33
□ Modelo reactivo.....	33
□ Modelo proactivo.....	34
4.2.4.2.7 Importancia de toma de decisiones.....	34

4.3 Preguntas de investigación	35
4.4 Justificación	35
4.5 Metodología	37
a. Diseño del estudio.	37
b. Sujetos y tamaño de la muestra.	38
c. Definición de variables (variable independiente y variable dependiente).	38
4.6 Resultados esperados	39
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39
5.1 Webgrafía	41
6. ENUNCIACIÓN DE LA PROPUESTA.....	42

1. DATOS GENERALES

1.1 Título del proyecto de investigación

Habilidades gerenciales y la toma de decisiones en el Depósito San Agustín del cantón Manta, 2016.

1.2 Tipología del proyecto de investigación

Investigación básica

1.3 Área del conocimiento

Ciencias sociales, educación comercial y derecho

Sub área: Educación comercial y administración.

1.4 Duración del proyecto

Fecha de inicio: Octubre 2016 **fecha de culminación:** Octubre 2017

2. OBJETIVO GENERAL

Analizar las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en el Depósito San Agustín del cantón Manta, 2016.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conceptualizar los términos habilidades gerenciales y la toma de decisiones.
- Describir los tipos de habilidades gerenciales y la toma de decisiones.
- Mencionar las características de la toma de decisiones.
- Identificar los tipos de gerentes

- Identificar el proceso de la toma de decisiones.
- Especificar como toman decisiones los gerentes y la perspectiva que implica.
- Determinar las modalidades en la toma de decisiones.
- Explicar la importancia de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones.

4. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROYECTO

4.1. Introducción

El trabajo gerencial se torna muchas veces complejo, por lo tanto los gerentes deben discernir los problemas o situaciones que acontecen en las entidades, ser capaces de tomar decisiones de diferentes grados de prioridades, aunque muchas veces son determinantes en las organizaciones, lo que conduce a un abismo sino se cuenta con habilidades y sobre todo la participación de sus colaboradores.

En este presente trabajo de investigación el campo de estudio es el Depósito San Agustín, el cual se dedica a la venta al por menor y mayor de víveres y tiene más de 10 años en Manta es un negocio familiar donde el gerente es el mismo propietario. El manejo de la gerencia resulta ser un poco deficiente debido al trato con el talento humano muchas veces sus problemas personales los lleva a la empresa, el trato con personal de la cuadrilla es indiferente, utiliza lenguaje inadecuado para hacer llamados de atención. Dentro de las

habilidades gerenciales están las humanas y de liderazgo las cuales hacen referencia al trato con los individuos mediante la comunicación y la motivación.

Hay ocasiones que tiene desacuerdo con la jefa de compras en relación con el stock de bodega y quiere que se realice una nueva adquisición de productos sin información previa, ocasionando desacuerdos que desencadenan problemas. La habilidad de resolución de conflictos acontece a entablar una conversación y de esta manera tomar una decisión en la cual tanto el gerente como la jefa de compra den su pronunciamiento y llegar a un acuerdo.

Ferrer, Juliana y Clemenza, Caterine (2006) [manifiesta que] “La gerencia de hoy espera que el individuo sea capaz de incorporar sus conocimientos y habilidades a los procesos desarrollados en la empresa”. Entonces, en la actualidad se vive la era del conocimiento y la globalización, los gerentes deben tener habilidades que los acompañen en su desempeño gerencial para de esta manera enfrentar los cambios que se presentan en su administración y tomar una buena decisión ante ella; puesto que ayuda a conseguir de una forma más idónea los objetivos que la empresa haya trazado.

Según Drucker, Peter (2002) [manifiesta que] “Toda decisión implica emitir un juicio sobre la adopción de un riesgo”. Por lo tanto, dentro del contexto del rol gerencial al momento de tomar una decisión hay que medir las consecuencias que pueden manifestarse en el futuro para tener un mayor grado de seguridad

cabe señalar que algo favorable es involucrar al equipo de trabajo para que sean partícipes de la decisión. En general los gerentes se plantean como objetivo llevar a la cúspide su organización, pero existe una problemática que a veces no logran conseguir sus metas por falta de habilidades en la toma de decisiones lo cual resulta un desliz para el crecimiento de las entidades.

El alto mando es primordial en una organización en lo que respecta conducir hacia el camino del éxito; por lo tanto debe poseer habilidades para así cubrir las necesidades diarias que se acontece en el mundo empresarial. Un dato importante es que las habilidades crean un plus en la gestión de los gerentes, esto hace que sean más competitivos y facilita el éxito de la empresa y sobretodo en lograr tomar decisiones acertadas, además hay que tener en cuenta que influye mucho en el campo económico y empresarial.

Las habilidades gerenciales es un punto en el cual diferencia a los gerentes porque están llenas de acciones, actitudes, motivación y conocimiento, por esta razón es de suma importancia poseerlas porque contribuyen a la eficiencia del gerente, el clima laboral y el bienestar económico de las organizaciones, algunos directivos no poseen algunas habilidades pero se puede trabajar en ellas mediante capacitaciones o talleres formativos.

En esta investigación el método utilizado es el tipo descriptivo mediante la conceptualización de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones,

además la observación el cual da la pauta para detectar el escenario del problema, así mismo es de tipo bibliográfica porque mediante la teoría de otros autores la información que se proporciona en los archivos pdf, libros, tiene la finalidad de conocer, analizar, sintetizar y tener un mayor conocimiento respecto a las variables.

Este trabajo investigativo pretende conceptualizar las habilidades gerenciales y la toma de decisiones para tener un criterio amplio en la solución del problema que se ha identificado. En el marco teórico se desarrollarán las características y tipos de las variables; así mismo para podernos ubicar según los diferentes contextos se mencionará en base a la síntesis de autores consultados los tipos de gerentes según sus características particulares y según el tipo de subordinado que se tenga. Dentro del análisis de la toma de decisiones se expondrá el proceso que acontece al momento de realizarla, como toman decisiones los gerentes, la perspectiva, modalidad y la importancia de las dos variables.

4.2 Marco teórico

4.2.1 Antecedentes investigativos.

Es sustancial dar a conocer que existen aportes y conocimientos teóricos relacionados a las variables del presente estudio, Habilidades gerenciales y la toma de decisiones en el Depósito San Agustín del cantón Manta, 2016. Se ha revisado los trabajos de titulación de la

Facultad de Gestión, Desarrollo y Secretariado Ejecutivo y se según los registros de la facultad existen trabajos investigativos relacionados con las variables con el tema “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN GERENCIAL QUE FAVORECE EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL DE SEGURILLANTA S.A. EN LA CIUDAD DE MANTA, AÑO 2013” autora Karen Stefanía Álava Quimís, se encontró los siguientes antecedentes investigativos:

✓ Hoy en día se cuenta con diferentes instrumentos que facilitan la consolidación de las metas a alcanzar, así como las herramientas de gestión gerencial, que son aplicadas como un programa de trabajo que ayudan a desarrollar capacidades tales como: el obrar con liderazgo, colaboración o trabajo en equipo, y habilidad para motivar y crear nuevas prácticas que fomenten el crecimiento empresarial.

Así mismo en la FAGEDESE se ha encontrado un tema relacionado con las variables de estudio “PLAN ESTRATÉGICO QUE FAVOREZCA LA TOMA DECISIONES ÉTICAS GERENCIALES APLICADA A LA EMPRESA “QUEEN WATER” EN LA CIUDAD DE MANTA PERIODO 2013-1014” , autor Jhonny Fabricio Cárdenas López, en el mismo se ha encontrado los siguientes antecedentes investigativos:

✓ En toda empresa la toma de decisiones es constante, disposiciones que afectan la empresa y su entorno de distintas formas.

✓ La implementación de un plan estratégico que ayude a la toma de decisiones gerenciales con sentido ético, permite obtener resultados positivos y comportamiento prudente a todos los integrantes de la organización junto a sus directivos.

Con los trabajos investigativos anteriormente presentados se pretende seguir realizando mediante teorías el análisis de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones; los cuales tienen relación con las dos variables a estudiar, por lo cual resta mencionar en este caso el campo de estudio de esta investigación es el Depósito San Agustín.

4.2.2 Fundamentación legal.

Constitución de la República del Ecuador (2008), Sección novena, Personas Usuarias y Consumidoras, art.54. “Las personas serán responsables por la mala práctica en el ejercicio de su profesión, arte u oficio (...); es decir, cada individuo es responsable de la función que realice en su actividad laboral siendo este lo más competente e irse actualizando a las tendencias que se presentan día a día, los gerentes deben incorporar habilidades en su gestión para que esta resulte idónea.

Ley orgánica de la contraloría general del estado (2015) Capítulo 5, Determinación de Responsabilidades, Sección 1, Generalidades, art.

40 “(...) actuarán con la diligencia y empeño que emplean generalmente en la administración de sus propios negocios y actividades(...)”; por aquello, en el campo empresarial los gerentes deben desempeñarse responsablemente de forma eficiente en la administración de sus funciones; puesto que son los que dirigen el rumbo de las organizaciones y dentro de la misma a diario enfrentan problemas o cambios en los cuales tienen que tomar decisiones decisivas, que muchas veces determinan el éxito o el fracaso de las organizaciones.

4.2.3 Fundamentación filosófica.

Las habilidades gerenciales, etimológicamente la palabra habilidad viene del latín habilitas, habilitatis, que es la cualidad del hábil que en latín es habilis. Habilis fue primero un adjetivo que significó lo que se puede tener, que es cómodo y llevadero, después se designó a las personas que tienen diversas capacidades; por otro lado, gerente viene del latín gerere, que significa administrar. Desde la antigüedad en Roma en el derecho romano se lo denomina gerere pro que significa administrar pro y se lo consideró un derecho que le daba el amo a unos de sus hijos o esclavos para que se encargara de sus negocios, en relación a la administración, significó llevar a cabo las órdenes del amo.

Mintzberg, Henry (1986) en la década de los 60 propuso habilidades gerenciales que se relacionan con los roles gerenciales, luego en los años 70 surgió el estudio de las habilidades gerenciales mediante Katz, Robert (1986) identificado habilidades básicas que el gerente debe poseer para desempeñarse en su campo laboral y que son de su importancia para triunfar en un puesto gerencial.

Por consiguiente la toma de decisiones, la palabra decisión viene de le latín decisio y significa opción escogida, ante todas las posibilidades. Desde la antigüedad las decisiones humanas por la intuición, el humo, los sueños, los adivinos, los profetas y el famoso oráculo de Delfos, en el siglo cuarto AC, Aristóteles mediante la experiencia toma de recurso la fuente de información para la toma de decisiones, en la actualidad la toma de decisiones en las organizaciones son partes de la vida empresarial en especial los gerentes tienen que lidiar con diferentes alternativas.

Herbert Alexander Simon en el año de 1947 fue uno de los pioneros en realizar estudios sobre la forma en que se realiza la toma de decisiones en las empresas, y la define como la ciencia de la elección, Robbins en 1994 propuso ocho etapas para el proceso de la toma de decisiones, que tiene como finalidad guiar a escoger un curso de acción acertado en cuanto a la toma de decisiones.

4.2.4 Fundamentación teórica.

4.2.4.1 Habilidades gerenciales.

La Real Academia Española (2011) define “habilidad” como la capacidad y la disposición para algo, en la relación con el gerente se deduce que es la capacidad gerencial la cual le permite dirigir o realizar alguna función. Amaru, Antonio (2009, p148) [señala que]”Las habilidades son competencias que determinan el grado de éxito o eficacia del gerente en el cargo y de organización”; por lo tanto, es la capacidad que posee el gerente para de esta manera desenvolverse en su área laboral y la cual respalda sus funciones, dependiendo del nivel de habilidad que tenga, determina hacia donde dirige el rumbo de la entidad que tenga a su cargo.

Según Donnelly, Gibson e Ivancevich (1994) que fue citado por Loreto Marchant (2005). “La organización en todo momento necesita gerentes que posean destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimula el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo”. Entonces las habilidades en un gerentes es una esencial, en la cual le da la apertura a que realice su labor de una manera más ágil, además le ayuda a mejorar el ambiente de trabajo de esta manera, el personal que él dirija se sentirá en un clima laboral armónico esto da como resulta una eficiente labor de sus subordinados. Partiendo de los tres conceptos anteriormente expuestos se deduce que las habilidades

son destrezas que fomentan la capacidad para realizar una labor o tarea que debe realizar un gerente, así mismo estas habilidades hacen que mejore la economía y sobre todo el profesionalismo del gerente. Las habilidades se caracterizan por ser distinta una de la otra, pues existe los tipos de habilidades.

4.2.4.1.1 Tipos de habilidades.

Según Katz, Robert (1986) dividió las habilidades en tres categorías:

- **Habilidad técnica.**

Son las capacidades que tienen los gerentes para cumplir los requerimientos de su área de trabajo; es decir, los conocimientos los cuales han sido obtenidos por estudio o experiencia especializados, los cuales se aplican en el área específica de trabajo, procesos, metodología que él tenga para llevar a cabo su trabajo.

- **Habilidad humana.**

Hace referencia al trato con los individuos, mediante la comunicación y motivación para de esta manera trabajar estrechamente con los miembros de la organización; así mismo, poder entender, dirigir o controlar el comportamiento del talento humano, en sí esta habilidad convierte al gerente en un líder y no

en un jefe, el gerente del campo de estudio de esta investigación debe poseer esta habilidad para así saber supervisar la conducta de los miembros de la cuadrilla, en donde existe una falencia de saber llegar y controlar a este personal.

- Habilidad conceptual.

Constituye la capacidad de resolver los problemas y riesgos que acontecen en la organización, mediante el intelecto para así de esta manera implementar estrategias; además esta habilidad se la adquiere mediante los estudios o la cátedra que el gerente haya tenido, además, se fortalece con capacitaciones y conocimiento actualizados.

Dentro de la labor gerencial, el gerente en su ambiente de trabajo siempre va a estar expuesto a muchos escenarios en los cuales debe aplicar los tres tipos de habilidades anteriormente mencionados; por esta razón, Mintzberg, Henry (1986) ha propuesto ocho habilidades que se relacionan con los roles gerenciales:

- Habilidades para relacionarse con colegas.

Es la capacidad para relacionarse con los miembros de una organización, especialmente con personas del mismo nivel

jerárquico y de esta manera hace formar relaciones formales e informales, para así de esta manera ejecutar objetivos comunes que a futuro pueden beneficiarse ellos mismo ya se en el campo empresarial o profesional.

- Habilidades de liderazgo.

Las habilidades de liderazgo son imprescindibles en el rol gerencial; puesto que, manifiesta a los miembros de un grupo a trabajar con entusiasmo, además un líder constantemente mantiene a su talento humano motivado, capacitado para así de esta manera poder alcanzar los objetivos de la entidad. Muchas veces el ser líder es parte de la personalidad de una persona, pero muchas veces se la debe alcanzar y conquistar por medio de ese potencial que aún no se ha desarrollado y se encuentra escondido.

- Habilidades de resolución de conflictos.

Dentro de esta habilidad se destaca la condición interpersonal, en la cual el gerente tiene la capacidad de relacionarse con las personas, que se encuentran en su entorno y así de esta forma entablar conversaciones y además tomar decisiones acertadas en la resolución de algún problema que se presente, el ejercicio de esta habilidad da como resultado tensiones las misma que deben

ser tolerables, hay que manifestar que el uso de esta habilidad es un reto.

- Habilidades de procesamiento de información.

Se basa en la habilidad de la comunicación, para de esta manera expresar ideas las cuales son interconectadas con los miembros de una organización, además crear redes informales, como los rumores y los mensajes personales que se manejan directamente entre las personas que conforman una empresa. Este sistema muchas veces, ocasiona problemas en las entidades, porque en las redes informales debido a que la información no se transmite adecuadamente y en algunas circunstancias los mensajes de tipo personal tiene el objetivo de hacer quedar mal a un empleado frente a su superior. Pero hay que rescatar que esta herramienta hace que la información fluya de manera rápida y sencilla el éxito de la misma radica en saberla utilizar para alcanzar el objetivo empresarial y no personal.

- Habilidades de toma de decisiones en condiciones de ambigüedad.

Los gerentes cada día en sus funciones laborales están propensos a situaciones imprevistas las cuales tiene que resolverlas, en las cuales intervienen la toma de decisiones y ahí es donde se juega

un papel muy importante. Por ejemplo en Depósito “San Agustín” el gerente cada día tiene que lidiar con situaciones imprevistas; es decir, no estructuradas muchas veces por los conflictos que se manifiestan con los choferes de la empresa al momento de hacer viajes a otras provincias y los problemas se manifiestan con la policía de tránsito. En lo referente a la ambigüedad se produce a que en ocurridas ocasiones tienen escasa información para poder resolver los problemas que se le presentan.

Según Sandoval, Orlando (1995, p225) [expresa que] “la empresa se transforma así, en una entidad conducida por el gerente que sabe todo, a un equipo capaz de decisión automotivada y participativa”; es decir, el gerente tiene el derecho en la toma de decisiones en una organización debido a toda la información que recopila, trascendente a la empresa, de esta manera le permite enfrentar los problemas y a menudo se encuentra con situaciones imprevistas en ocasiones deberá que los trabajadores sean partícipes de la toma de decisiones.

- Habilidades de asignación de recursos.

La mayoría de los gerentes trabajan con recursos limitados los cuales deben utilizarse para atender otras necesidades que compiten entre sí, esta habilidad da la apertura a saber definir prioridades dentro de las actividades que se realiza y las cuales

debe contar con recursos, tomando en cuenta las actividades que realiza cada departamento de la organización.

- Habilidades de emprendedor.

Esta habilidad se relaciona con la búsqueda de problemas para así minimizar o eliminar el riesgo a futuros, cambios en la organización y las oportunidades que se presentan en la misma. Además esta capacidad crea un clima laboral armónico y favorable en la institución, para así de esta manera crear un espíritu empresarial en los miembros de la organización.

- Habilidades de introspección.

El gerente debe saber con exactitud el cargo que desempeña y el impacto que causa en la organización, la introspección también tiene que ver con la observación y examen que una persona hace de sus propias ideas, pensamientos y sentimientos, además incluye el aprender con la propia experiencia que está frente algún sistema de aprendizaje. Los gerentes en una organización están presentes para realizar un papel muy fundamental, por eso es pertinente saber quiénes son los gerentes.

4.2.4.1.2 Los gerentes.

Según Loachamín, Mercedes (2000, p11) [manifiesta que] “Los gerentes son las individuos que logran metas determinadas por medio de la demás gente (...); por lo tanto, son personas que trabajan para alcanzar y lograr las metas y objetivos propuestas en una organización, y para cumplirlas se debe trabajar conjuntamente con los miembros de una organización de manera eficiente y eficaz. En lo referente a las habilidades es oportuno mencionar que los tipos de gerentes utilizan habilidades gerenciales en relación a los subordinados que estén a cargo.

- Tipos de gerente.

Según Stoner, James (1986) señala tres tipos de gerentes:

- Gerentes de primera línea.

Las personas comprometidas del trabajo de los demás, que están en el nivel jerárquico más bajo de una organización. Dirigen y supervisan a los empleados que no son gerentes; muchas veces en algunas organizaciones son conocidos como supervisores; por ejemplo, el jefe de bodega, el supervisor de producción.

- Gerentes medios.

Los gerentes medios, supervisan las actividades y funciones que desarrollan los gerentes de primera línea, a veces a los empleados de operación, el gerente medio reporta a la alta

gerencia sobre las actividades realizadas por los gerentes de primera línea; es decir, es el responsable que el trabajo del talento humano realice de manera idónea.

- Alta gerencia.

Es el responsable de la administración general, de una entidad él dirige y supervisa, a todos los miembros que conforman una organización, en algunas ocasiones son conocidos como ejecutivos. Es importante, mencionar que los tres tipos de gerentes son indispensables en la administración de una empresa; puesto que, así de esta manera la organización tiene un mayor control y supervisión en su actividades, además, colabora al arduo trabajo que debe realizar el gerente que se encuentra en la alta gerencia en cuantos sus actividades, hay que acotar que una empresa grande debe contar con estos tres tipos de gerentes.

Cabe mencionar que dependiendo del tipo de gerente debe poseer habilidades gerenciales según el tipo o área en el cual se esté desempeñando por ejemplo, un jefe de bodega que este caso es un gerente de primera línea, la habilidad técnica de él llevar el control del inventario, así mismo la recepción, almacenamiento y distribución de los productos. Por esta razón,

es sustancial saber en qué radica la importancia de las habilidades en los gerentes.

4.2.4.1.3 Importancia de habilidades gerenciales.

Las habilidades en el rol de la gerencia son sustanciales, para el desempeño de los gerentes; puesto que, son herramientas que fortalecen sus funciones laborales de esta manera su labor será más eficiente y eficaz. Muchas empresas toman muy en cuenta las habilidades y capacidades que posee los altos mandos, pero en el Depósito “San Agustín” el gerente es el mismo propietario; por esta razón, no hay quién lo autoevalúe o mida su rendimiento laboral. Las competencias que ostente el gerente determina el funcionamiento administrativo de su rol, el mismo que dará como resultado el fracaso o el declive de la organización, de ahí radica la importancia de la misma.

4.2.4.2 La toma de decisiones.

La toma de decisiones según Hellriegel, Jackson y Slocum (2004, p267) [manifiesta que] “Proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción”; entonces, la toma de es la identificación y elección de un curso de acción para así de esta manera tratar un problema en concreto y de este modo aprovechar una oportunidad,

esto nos da a conocer que en la toma de decisiones se trata con problema.

Para Chiavenato, Idalberto (2007) [señala que] “Es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir”. Por lo tanto la toma de decisiones debe de pasar por etapas de las cuales se debe pensar, priorizar y escoger las diferentes posibilidades que ayuda o facilitan a escoger la opción más oportuna para que de esta manera se pueda resolver o alcanzar un objetivo. Entonces se deduce que la toma de decisiones trate consigo información de la cual hay que analizarla previamente antes de escoger de escoger una alternativa, así mismo cada decisión trae consigo su particularidad.

4.2.4.2.1 Características.

Según Solano, Orlando (2003) existen cinco factores que caracterizan a las decisiones:

- Efectos a futuro.

Al momento de escoger una decisión se debe considerar las consecuencias de indicen en el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.

- Reversibilidad.

Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo. Esta característica se acoge según el motivo o la relevancia en que se propicie las alternativas.

- Impacto.

Es la manera en que una decisión podría influir en las áreas de trabajo de una empresa, además no solo en la parte interna sino externa de la misma, debido a la gravedad que amerita la decisión puede producir cambios en la empresa, como reclutamiento, despidos, inversiones, etc.

- Calidad.

Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores, éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc., hace referencia a que clase o que aspecto tiene la decisión y muchas veces según la calidad debe contar con personas especializadas para que ayuden a tomar una determinación.

- Periodicidad.

Este factor se refiere a la frecuencia con que se toma una decisión; es decir, si es frecuente u ocasional para así tener una selectividad de alternativas. Las características de la toma de decisiones ayudan a identificar con que tipo de decisión se está enfrentando el gerente, para así de esta manera saber lo podría ocurrir en el futuro o el impacto que causa la consecuencia de la alternativa a escoger.

4.2.4.2.2 Tipos.

Según Menguzzato y Renau (1995) existen tres tipos de decisiones:

- Según el nivel jerárquico donde se toma la decisión.
 - Decisiones estratégicas o de planificación: Las personas encargadas en la toma de estas decisiones son los altos mandos de las organizaciones. Para escoger la alternativa de este tipo de decisión se debe tomar en cuenta la selección de fines, objetivos generales y planes a largo plazo, además, la información debe ser oportuna y de calidad. Un error puede causar daños en la empresa.
 - Decisiones tácticas o de pilotaje: Los decisores son los directivos intermedios. Este tipo de decisión es la práctica de las decisiones estratégicas. Son útiles para repartir eficientemente los recursos

limitados de la organización, especialmente por áreas o departamentos de trabajo.

- Decisiones operacionales o de regulación: Los decisores son los ejecutivos más inferiores: supervisores y gerentes. En este tipo de decisión interfiere las actividades funcionales y rutinarias que se realizan día a día en las empresas, estas decisiones suelen ser muchas veces fáciles de solucionar.

- Según el método utilizado para la toma de decisiones.

Según Simon, Herbert (1997) la clasificación por métodos se realiza dependiendo del procedimiento utilizado para elegir la alternativa final y se subdivide en dos:

- Decisiones programadas: Son decisiones que se tomaron tantas veces en el pasado que los gerentes ya saben que alternativa debe aplicar cada vez que se suscite. Hacen frente a los problemas estructurados, bien definidos y rutinarios. Por ejemplo, en el Depósito "San Agustín", en la temporada de Navidad y Año Nuevo la demanda de sus ventas incrementan, por lo general el contrata por un mes a dos trabajadores para que trabajen en el área de facturación. Esta toma de decisiones se llama programada porque el gerente, no necesita emitir juicios nuevos cada vez que den tomarla, sino que él ya sabe que decisión tomar anualmente.

- Decisiones no programadas: Se da cuando no existen reglas establecidas para las decisiones o alternativas a las cuales los gerentes puedan recurrir para aplicarla. No hay métodos diseñados para tratar estos sucesos inesperados. Para su resolución se utiliza la intuición, creatividad o criterio personal. Por ejemplo, una catástrofe natural destruye uno de una parte de la bodega de la empresa, la cual deteriora podría deteriorar los productos, la decisión a este problema sería alquilar una bodega para almacenar los productos hasta reparar los daños de la infraestructura.

- Clasificación sintética.

Según Keen y Morton (1978) la clasificación se subdivide en tres categorías:

- Decisiones estructuradas: Esta se basa en tres fases principales: Inteligencia, la obtención de información estratégica para así buscar una posible solución; Diseño, se requiere inventar, desarrollar y analizar posibles cursos de acción; Elección, se selecciona una alternativa específica de entre lo que está disponible y así mismo evaluando las decisiones hechas en el pasado. También se usan métodos matemáticos y reglas de decisión en todas las fases.

- Decisiones semiestructuradas: La imposibilidad de usar este método está en la fase de inteligencia e incluso en la de diseño y selección. Pero 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 se pueden utilizar métodos matemáticos o reglas de ningún tipo. Estas decisiones abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente deberá ser manejado como una decisión no programada. Identificando la clase de decisión a la que se está afrontando, se debe conocer el proceso que conlleva, para establecer o escoger la alternativa más adecuada.

4.2.4.2.3 Proceso de la toma de decisiones.

La toma de decisiones no es algo que sólo hacen los gerentes, sino todos los miembros que conforman una institución toman decisiones o alternativas que afectan a sus trabajos y a la organización. Sin embargo, el enfoque de este presente proyecto es cómo lo hace el gerente.

Según Robbins, Stephen (1994) el proceso de toma de decisiones tiene ocho etapas:

- Etapa 1: Identificación de un problema.

Toda decisión se manifiesta o se inicia mediante un problema, debido a una disconformidad entre lo que existe y lo que se desea. Así, para iniciar el proceso de decisión, el problema debe ejercer algún tipo de presión sobre el gerente para que éste actúe, esta presión puede incluir políticas de la organización, fechas límites, crisis financieras, una próxima evaluación del desempeño, etc. Muchas veces el problema se vuelve una presión debido a la autoridad, dinero, información, u otros recursos necesarios para poder actuar.

- Etapa 2: Identificación de los criterios de decisión.

Cuando el gerente ya tiene identificado el problema, debe posteriormente identificar los criterios de decisión que son importantes para resolver el problema y escoger la mejor alternativa para solucionarlo. Los criterios son más bien los beneficios o la causa o efecto que conducirá las alternativas que se presenten.

- Etapa 3: Ponderación de criterios.

Luego de saber la importancia de los criterios se debe realizar una ponderación para de esta manera saber el rango de importancia de cada uno, se puede utilizar valores del 1 al 10 de esta manera se calificará la alternativa más beneficiosa o la que se acople al problema, con el fin de dar prioridad a la decisión correcta.

- Etapa 4: Desarrollo de alternativas.

Este paso consiste en la obtención de todas las alternativas viables que puedan tener éxito para la resolución del problema, en esta etapa el gerente debe ser un tomador de decisiones creativo. Porque creativo debido a que debe utilizar técnicas tales como la lluvia de ideas, árbol del problema etc., son necesarias en esta etapa en la cual es importante la creatividad.

- Etapa 5: Análisis de alternativas.

Una vez que se haya planteado las alternativas el tomador de decisiones debe analizarlas cuidadosamente cada una de ellas. Las fortalezas y debilidades se vuelven evidentes según se les compare con los criterios y valores establecidos en la etapa 2 y 3, de este modo se vuelve un estudio detallado de cada una de las

posibles soluciones que se generaron para el problema; es decir, mirar sus ventajas y desventajas.

- Etapa 6: Selección de una alternativa.

Luego de haberse realizado el análisis de las alternativas, en esta etapa se procede, a la elección de la mejor alternativa o se escoge la que tenga un total mayor según el procedimiento realizado en la etapa 5. En este caso el responsable de la toma de decisiones es el gerente del Depósito “San Agustín” debe tener juicio y reconocer que la decisión escogida es la más viable para el problema a resolver.

- Etapa 7: Implementación de una alternativa.

En la séptima etapa del proceso de toma de decisiones, el proceso de selección queda completado con el paso anterior; sin embargo, la decisión puede fallar si no se lleva a la realiza o ejecuta correctamente. En esta etapa se procede a comunicar a todos los involucrados o afectados sobre la decisión, que se tomará para la solución del problema y al mismo tiempo sean partícipes y se comprometan con la misma. Estas decisiones se llevan a cabo por medio de una planificación, organización la cual es realizada por el gerente, para así de esta manera verificar si la alternativa escogida habrá que hacerle algún cambio o reajuste.

- Etapa 8: Evaluación de la efectividad de la decisión.

La última etapa del proceso de toma de decisiones, en este paso se identifica si la decisión escogida resolvió el problema. Si aún no sea, resuelto el problema se tendrá que verificar las etapas anteriores para comprobar cual de ellas, se realizó de manera errónea, puede que tengamos que verificar desde el comienzo; es decir, desde la etapa 1. El proceso de toma de decisiones, es una herramienta que ayuda a los gerentes a tener posibles alternativas, que favorezcan a resolver situaciones en las cuales se necesita someter mucho juicio.

Es importante mencionar que las etapas del proceso de la toma de decisiones deben estar comprendidas para los gerentes en las organizaciones cuando llegue el momento de tomar una determinación, porque diariamente están expuestos a escoger alternativas; por lo tanto hay que saber cómo realizan esta tarea.

4.2.4.2.4 Cómo toman decisiones los gerentes.

Todos los gerentes en una empresa toman decisiones; por esta razón la toma de decisiones es esencial en la administración, por tal motivo, los gerentes cuando planean, organizan, dirigen, controlan están en ese momento tomando decisiones. El hecho de que las acciones que realiza el gerente implica tomar

decisiones, no significa que las decisiones siempre se lleven mucho tiempo y sean complejas para el resto de los colaboradores, muchas veces el gerente necesita la opinión de ellos, para así tener más alternativas.

Casi siempre la toma de decisiones en los gerentes es rutinaria. Los gerentes diariamente toman muchas decisiones rutinarias; por ejemplo, el gerente del Depósito "San Agustín" cada semana decide que chofer hará la ruta que comienza a las cinco de la madrugada; aunque hay que tener en cuenta, que una decisión por más sencilla o se haya tomado muchas veces antes, aún es una decisión.

Después de tomar las decisiones de rutina, nos quedan las decisiones más complejas, y muchas veces más difíciles. Estas suelen exigir una gran cantidad de información y mucha discusión antes de ser tomadas. La primera cuestión a esclarecer es quién se ocupará de la decisión y cómo en muchos casos es el gerente. Si no se trata de una decisión importante, puede ser delegada por algún colaborador. Si la decisión afecta directamente a los empleados pero no es muy significativa para la marcha de la organización puede requerir participación de los miembros de la empresa para así de esta manera tener más alternativas.

Cuando el gerente se encuentra en el frente a la toma de una decisión, es sustancial saber de qué manera esa decisión muchas veces depende de la cantidad de información que tenga, por eso es de suma importancia saber en qué perspectivas se puede encontrar al momento de tomar las alternativas.

4.2.4.2.5 Perspectiva de la toma de decisiones de los gerentes.

Tres perspectivas de cómo los gerentes toman decisiones:

- Racionalidad.

La toma de decisiones de los gerentes es racional en las cuales las elecciones son lógicas y permanentes para maximizar su valor ya que los gerentes tienen toda la clase de herramientas y técnicas que les ayudan a ser tomadores de decisiones racionales, en las decisiones racionales el gerente tiene objetivos claros y específicos, conoce todas las alternativas y consecuencias que repercute en la elección de la misma, además tomar decisiones racionales consiste en seleccionar la alternativa que maximiza la probabilidad de lograr el objetivo que se quiere alcanzar.

- Racionalidad limitada.

La racionalidad limitada en la toma de decisiones, los gerentes se ven limitados por su capacidad de información, debido a que no

pueden analizar toda la información de todas las alternativas, lo cual causa muchas veces decisiones que no son efectivas para el problema suscitado debido a la poca información que se recopila.

- El papel de la intuición.

La toma de decisiones intuitiva se basa en experiencia, sensaciones y opiniones acumuladas, un gerente que ha tenido un tipo de problema similar y común, por lo que se puede actuar con rapidez. Según Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2010), los investigadores que estudian a los gerentes cuando toman decisiones de forma intuitiva han identificado cinco aspectos diferentes de intuición:

- Decisiones basadas en la experiencia, los gerentes toman decisiones de acuerdo con sus experiencias anteriores.
- Decisiones promovidas por impresiones, los gerentes toman decisiones basándose en sus sensaciones o emociones.
- Decisiones cognoscitivas, los gerentes toman decisiones según sus habilidades, conocimiento y capacitación.
- Procesamiento mental subconsciente, Los gerentes utilizan datos del subconsciente para ayudarse en la toma de decisiones.
- Decisiones basadas en valores ética, los gerentes toman decisiones basándose en valores éticos o en la cultura.

Tomar una decisión no es nada fácil y a la hora de hacerlo se deben considerar muchos aspectos que pueden influenciarla como el tiempo y nuestra conducta, por eso es importante que un gerente sea un líder que pueda enseñar a su equipo a decidir y que este asuma las responsabilidades de los resultados; es una manera de guiarlos paso a paso hacia donde deben dirigirse; ya que nada es más pesado para una empresa que un personal que espere a su administrador para tomar una decisión. Por lo tanto es sustancial mencionar como se siente el gerente ante los problemas que acontece una decisión, para aquello existe dos modalidades en la toma de decisiones.

4.2.4.2.6 Modalidades en la toma de decisiones.

Según Chiavenato, Idalberto (2005) habla de dos modalidades en la toma de decisiones, el modelo reactivo y el proactivo.

- Modelo reactivo.

En la toma de decisiones el modelo reactivo lleva a la consecuencia más común es que los miembros de la organización no ven reflejados sus esfuerzos en resultados concretos, provocando sensación de fracaso y des motivación, una persona reactiva tiene la característica de culpar a los demás por sus actos, esperan a que las cosas se arreglen solas, se enojan, pierden la cabeza, y se paralizan ante el fracaso y tienen

miedo de volver a caer, pueda que los gerentes tengan un cierto grado de ser reactivos al momentos que de tomar una decisión.

- Modelo proactivo.

Este modelo funciona de manera de dirigir hacia el logro de un objetivo común, considera al conflicto como algo natural en la organización, busca la comprensión de los problemas y genera estrategias que permiten actuar en de manera eficiente. Un gerente al ser proactivo le permite tener mayor control en los problemas que se le presente, eso no quiere decir que pueda controlar todo lo que le pasa, pues hay cosas que no están al alcance de ellos o que no teníamos planeadas que sucedieran ahí es donde intervienen las tácticas y herramientas que los ayuden a escoger la mejor alternativa.

4.2.4.2.7 Importancia de toma de decisiones.

La toma de decisiones es de gran importancia porque tiene repercusiones internas en la empresa en cuanto a las utilidades, el producto y el personal, y externas ya que influye en proveedores, clientes, entorno economía, etc. Münch, Lourdes (2010, p105).

La toma de decisiones tiene un efecto que repercute el entorno de una empresa no sólo en las áreas de la organización sino en los factores externos, puesto que, se debe fundamentar de manera lógica y racional mediante alguna técnica que permita evaluar las

alternativas idóneas en la cual no afecte el entorno interno y externo de la empresa. Por lo tanto, tomar buena decisión consiste en plantear un objetivo, reunir toda la información y tener en cuenta lo que se desea alcanzar para tomar dicha decisión.

4.3 Preguntas de investigación

- ¿Qué son las habilidades gerenciales y la toma de decisiones?
- ¿Cuáles son los tipos de habilidades gerenciales y de toma de decisiones?
- ¿Cuáles son las características de la toma de decisiones?
- ¿Cuáles son los tipos de gerentes?
- ¿Cómo es el proceso de la toma de decisiones?
- ¿Cómo toman decisiones los gerentes y la perspectiva que implica?
- ¿Cuáles son las modalidades en la toma de decisiones?
- ¿Cuál es la importancia de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones?

4.4 Justificación

Este proyecto de investigación atiende a dos variables que son las habilidades gerenciales y la toma de decisiones. Las habilidades gerenciales es la capacidad que debe poseer un gerente para llevar a cabo de manera eficiente la administración de una empresa, adquirir estas habilidades hace que el gerente sea un líder, conozca la función que desempeña, pueda conducir a los

empleados hacia el objetivo que quiere alcanzar, además se convierte en un motivador para su talento humano, la toma de decisiones aluden a un problema en el cual nos presenta alternativas, al momento de escoger la alternativa se debe considerar el riesgo que tiene la misma; por esta razón, existe un proceso de toma de decisiones que sirve como herramienta para una mejor gestión.

En el Depósito “San Agustín” el gerente al realizar sus funciones refleja mal humor, en ocasiones se dirige al personal de cuadrilla mediante un lenguaje inapropiado cuando estos realizan una mala labor, con la jefa de compras tienen en reiteradas ocasiones desacuerdos en la adquisición de los productos en stock que se encuentran en la bodega; por esta razón se debe promover las habilidades gerenciales, dentro de ellas, están las humanas que es la capacidad para tratar con las personas lo cual facilita la comunicación con los miembros de la organización y además va ligado con la motivación, en lo referente a los desacuerdos con la jefa de compra la habilidad de resolución de conflictos fomenta en entablar una comunicación más estrecha al problema que acontece, así de esta manera cada uno da su punto de vista y se llega a una conciliación y da como producto una decisión acertada, el gerente mediante las habilidades tendrá la capacidad de administrar su negocio y de la misma manera escoger decisiones idóneas.

Con el estudio conceptual que emerge las habilidades gerenciales y la toma de decisiones, se da la pauta para que otros investigadores tengan una idea de lo

que trata estas variables y además lo que produce no poseer las capacidades adecuadas en un gerente, lo cual repercute en la elección de una alternativa y el impacto que produce en una organización, sino se cuenta con gerentes capacitados para dirigir una entidad.

Esta investigación nos ayuda a ver la carencia de habilidades que poseen los gerentes, pero se puede mejorar mediante capacitaciones o estudios, además esta investigación da un aporte en el campo económico en las organizaciones porque si no se genera y no se toma las medidas necesarias para un mejor desempeño en el alto mando en relación a las toma de decisiones, esto produce un estancamiento.

4.5 Metodología

a. Diseño del estudio.

En este trabajo de investigación el método que se empleará será de tipo descriptivo mediante la conceptualización de las dos variables, así mismo de tipo bibliográfica porque mediante la teoría de otros autores la información que se proporciona en los archivos pdf, libros, ensayos, blog tendrá la finalidad de dar un mayor conocimiento respecto a las variables, además el método que se utilizará será analítico para llegar al análisis de las variables y de la información surgida en la investigación, el método sintético que ayudará a razonar y reconstruir el marco teórico; así mismo la técnica la observación la cual dará pauta para detectar el escenario del

problema en el lugar de los hechos y recabar información de la problemática.

b. Sujetos y tamaño de la muestra.

En el desarrollo de esta investigación se considera como universo al Depósito San Agustín y estará dirigida a 25 personas que integran en el negocio: 1 gerente, 2 Departamento de Compras, 3 Departamento Contable, 3 cajeras, 5 Bodega, 8 cuadrilla, 3 choferes.

c. Definición de variables (variable independiente y variable dependiente).

En la variable independiente definimos a las habilidades gerenciales como un conjunto de capacidades y conocimientos que el gerente debe poseer o desarrollar para realizar las actividades administrativas de forma eficiente; así mismo, saber conducir a los subordinados hacia el objetivo que se haya propuesto.

Como variable dependiente detallamos la toma de decisiones como la selección de un curso de acción entre dos o más alternativas, previamente de analizar la información que ostente para así determinar la decisión que se ajuste a las circunstancias propiciadas en el problema, cabe señalar que las decisiones tomadas muchas veces determinan el éxito administrativo y económico de una organización.

4.6 Resultados esperados

La finalidad de este trabajo de investigación es dar a conocer un poco más sobre la teoría de las habilidades gerenciales y toma de decisiones; además que ayude como soporte para investigaciones a futuras de las variables mencionadas, así mismo mediante la mejora de las habilidades gerenciales los gerentes tendrán un mayor conocimiento y capacidad para responder en su área de trabajo, poder tomar decisiones acertadas que ayudan al campo profesional de los gerentes, sobre todo en lo económico y administración de las empresas.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ Amaru Maximiano, Antonio César. (2009) “FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. Teoría general y proceso administrativo”, S/Edic, Editorial Pearson Educación, Naucalpan de Juárez – México.
- ✓ Asamblea Nacional Del Ecuador. (2008) “Constitución del Ecuador”, Editorial Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito – Ecuador.
- ✓ Chiavenato, Idalberto, (2005) “INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN” 7ª Edición, Editorial McGraw-Hill / Interamericana de México, México.
- ✓ Don Hellriegel, Susan E. Jackson y John W. Slocum (2004), “ADMINISTRACIÓN UN ENFOQUE BASADO EN COMPETENCIAS”, Novena edición, S/Ed, Ciudad de México – México.

- ✓ Drucker, Peter. (2002) “La Toma de Decisiones”, S/Edic., Editorial Planeta Colombiana S.A, Bogotá – Colombia.
- ✓ Jhonny Fabricio Cárdenas López (junio 2015) “PLAN ESTRATÉGICO QUE FAVOREZCA LA TOMA DECISIONES ÉTICAS GERENCIALES APLICADA A LA EMPRESA “QUEEN WATER” EN LA CIUDAD DE MANTA PERIODO 2013-1014”, Universidad Laica “Eloy Alfaro de Manabí
- ✓ Karen Stefanía Álava Quimís (2013) “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN GERENCIAL QUE FAVORECE EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL DE SEGURILLANTA S.A. EN LA CIUDAD DE MANTA”, Universidad Laica “Eloy Alfaro de Manabí.
- ✓ Katz, Robert (1986). El arte de un administrador efectivo. Clásicos Harvard de la Administración, Vol. V, Educar Cultura Recreativa Ltda., Bogotá.
- ✓ Keen, P.G.W.; Scott Morton. (1978) “Decision Support Systems: Organizational perspective”, S/Edic, Editorial, Addison Wesley, Massachusetts.
- ✓ Loachamín De Almeida, Mercedes (2000) “La Administración una Herramienta para los Líderes”, Primera edición, Editorial Dimaxi, Quito – Ecuador.
- ✓ Menguzzato, M. y Renau (1995), “La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management”, S/Edic, Editorial Ariel, Barcelona.

- ✓ Mintzberg, Henry. (1986). La alta dirección: mitos y realidades. Clásicos Harvard de la Administración, Vol. IV, Educar Cultura Recreativa Ltda, Bogotá.
- ✓ Münch, Lourdes. (2010), "Administración, Gestión organizacional enfoques y procesos administrativos", S/Edic, Editorial Pearson, México.
- ✓ Real Academia Española (2011), 2.ª edición. Editorial Santillana, Madrid.
- ✓ Robbins, Stephen P. (1994) "Administración, teoría y práctica, S/Ed, Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana, México.
- ✓ Robbins, Stephen, y Coulter, Mary. (2010) "Administración", Décima edición, Editorial Pearson Educación, Naucalpan de Juárez – México.
- ✓ Sandoval Herrera, Orlando, (1995) "Calidad y Participación. Como hacer competitiva la Empresa. Reingeniería de Procesos", S/Edic, Editorial Corporación EDI – ABACO, Ecuador.
- ✓ Simon, Herbert Alexander (1977), "The new science of management decision", S/Edic, Editorial Prentice-Hall, New Jersey.
- ✓ Stoner, James (1996) "Administración", S/Edic, Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana, México.

5.1 Webgrafía

- ✓ Solano, Ana Isabel (2003) "Toma de decisiones gerenciales", Vol. 16 N° 3. dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4835719.pdf. (Consulta: 4 septiembre 2016)
- ✓ Ferrer, Juliana., & Clemenza, Caterine. (Septiembre de 2006). HABILIDADES GERENCIALES COMO FUNDAMENTO DE LA

ESTRATEGIA COMPETITIVA EN LOS SECTORES DE ACTIVIDAD METALMECÁNICA VENEZOLANA.

<http://www.udenar.edu.co/tendencias/contenidos/Vol7.1/JulianaFerrer.pdf>
(Consulta: 27 agosto 2016)

- ✓ WIKIPEDIA. (26 de Junio de 2016). Herbert Alexander Simon
https://es.wikipedia.org/wiki/Herbert_Alexander_Simon(Consulta:4
septiembre 2016)
- ✓ CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA (2015) “ Ley Orgánica de la Contraloría General de Estado”
<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/LEYORGACGEyREFORMAS2009.pdf> (Consulta: 2 septiembre 2016)
- ✓ Loreto Marchant Ramírez (2005) “Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional” <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/lmr/7.htm>
(Consulta: 14 septiembre 2016)

6. ENUNCIACIÓN DE LA PROPUESTA

Plan de capacitación para el gerente y a los miembros de la organización en Habilidades Gerenciales para mejorar la toma de decisiones aplicado en el Depósito San Agustín del cantón Manta, 2016.