



**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE
MANABÍ**

TEMA:

HABILIDADES GERENCIALES Y TOMA DE DECISIONES DEL
LOCAL SAN BERNATH DE LA CIUDAD DE MANTA, AÑO 2016.

AUTORA:

Maholy Fresia Soledispa Espinales

**FACULTAD DE GESTIÓN, DESARROLLO Y SECRETARIADO
EJECUTIVO**

CARRERA DE SERVICIOS GERENCIALES

MANTA, SEPTIEMBRE DE 2016

Tema. -

Habilidades Gerenciales y Toma de decisiones del local San Bernath de la ciudad
de Manta, año 2016.

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Una vez revisado y corregido el proyecto final de la investigación **“HABILIDADES GERENCIALES Y TOMA DE DECISIONES DEL LOCAL SAN BERNATH DE LA CIUDAD DE MANTA, AÑO 2016”**, realizado por la Srta. Fresia Maholy Soledispa Espinales, autorizo su impresión final y encuadernación respectiva para que sea entregado a las autoridades de la Facultad de Gestión, Desarrollo y Secretariado Ejecutivo de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Manta, 26 de septiembre del 2016.

Dra. Mónica Luna Caicedo, Mg.
Tutora

AUTORÍA

El contenido desarrollado en el proyecto investigativo, se ha emitido en base a una investigación integra, respaldada en las citas bibliográficas que se anexan en la bibliografía y es de exclusiva responsabilidad de la autora:

Soledispa Espinales Fresia Maholy

DEDICATORIA

Dedico este triunfo primero a Dios por haberme dado las fuerzas suficientes para poder lograrlo.

A mi abuelito Alejandro Soledispa que fue más que un abuelo un padre incondicional para mí, que desde el cielo siempre me acompaña y que con sus bendiciones me ayudo a lograr este objetivo tan deseado.

A mi hija Danna Bermúdez por ser esa fortaleza que me motiva a ponerme de pie cada día y luchar siempre por ella.

A mis padres Wellington Soledispa y Lucia Espinales por ese amor y apoyo eterno que me tienen, por ser mi ejemplo de lucha y mi guía constante.

A mis hermanos Ángelo Soledispa, Javier Cedeño y Michael Zambrano por ese amor tan inmenso que me tienen cada uno, por siempre brindarme su mano cuando más los necesito.

A mi esposo José Bermúdez por estar conmigo siempre en cada paso que doy, por cada palabra de aliento llena de amor para que nunca me rinda.

RECONOCIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a Dios por ser esa fuerza que me lleno de valentía para seguir en la lucha.

A la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Facultad de Gestión Desarrollo y Secretariado Ejecutivo, por haberme abierto sus puertas y darme la oportunidad de formarme como una profesional y ejemplo a seguir.

A mi tutora la Dra. Mónica Luna quien, con su paciencia, conocimientos, y enseñanzas me ayudó a culminar con este proyecto de investigación.

Mis más sinceros agradecimientos a todos los docentes de la facultad Gestión Desarrollo y Secretariado Ejecutivo, que me apoyaron y me brindaron sus conocimientos y enseñanzas para poder llevar a cabo este objetivo final.

ÍNDICE

TEMA.....	I
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	ii
AUTORÍA.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
RECONOCIMIENTO	v
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 Marco teórico.....	8
4.2.1 Antecedentes investigativos	8
4.2.2 Fundamentación legal.....	12
4.2.3 Fundamentación filosófica	15
4.2.4 Fundamentación teórica	18
4.2.4.1 ¿Qué son las Habilidades Gerenciales?	18

4.2.4.2 Tipos de técnicas para desarrollar Habilidades Gerenciales ..	19
4.2.4.3 Objetivos de las Habilidades Gerenciales	21
4.2.4.4 Características de las Habilidades Gerenciales	23
4.2.4.5 ¿Qué significa la Toma de Decisiones?.....	25
4.2.4.6 Tipos de técnicas de la toma de decisiones	26
4.2.4.7 Definiciones de la Toma de Decisiones.	26
4.2.4.8 Funciones de la Toma de Decisiones	27
4.2.4.9 Objetivos de la Toma de Decisiones	28
4.2.4.10 Características de la Toma de Decisiones.....	29
4.3 Preguntas de investigación	32
4.4 Justificación	32
4.5 Metodología	34
a. Diseño del estudio.....	34
• Observación	34
• Analítico.....	34
b. Sujetos y tamaño de la muestra	34
c. Definición de variables.....	35
4.6 Resultados esperados	35
5. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	36
5.1 Web grafía	37
6. ENUNCIACIÓN DE LA PROPUESTA.....	38

1. DATOS GENERALES

1.1 Título del proyecto de investigación

Habilidades Gerenciales y Toma de Decisiones del local San Bernath de la ciudad de Manta, año 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: 5 de agosto de 2016

Fecha de culminación: 28 de septiembre de 2016

2. OBJETIVO GENERAL

Analizar conceptualmente las variables Habilidades Gerenciales y Toma de Decisiones en el local San Bernath de la ciudad de Manta, año 2016.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conceptualizar los términos habilidades gerenciales y toma de decisiones.

- Describir tipos de técnicas para desarrollar habilidades gerenciales y la toma de decisiones.
- Identificar las funciones y los objetivos de la toma de decisiones.
- Detallar características de las habilidades que debe tener un gerente exitoso para la toma de decisiones acertadas en un negocio.

4. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROYECTO

4.1 Introducción

Hoy en día, los negocios grandes o pequeños se encuentran en un contexto complejo y en desigualdad de condiciones empresariales para competir ante fenómenos como la globalización que ha sido inevitable en la historia humana pues ha acercado el mundo a través del intercambio de bienes y productos, la competitividad desleal, el mal uso de la tecnología, la ausencia de comunicaciones en las relaciones interpersonales, lo cual exige un contexto de cambio urgente.

Ante esta situación, los negocios en forma general deben actuar más allá de los sistemas tradicionales de gestión como máquinas poco fiables, productos de baja calidad y a costos elevados que no son competitivos en el mercado, personal sin capacitación y desmotivados, los cuales a lo mejor para muchos empresarios o comerciantes siguen siendo válidos pero en la realidad son insuficientes y ello se debe a la falta de conocimiento del negocio y habilidad en la toma de decisiones pues no se buscan factores de diferenciación sostenible

en el tiempo y difíciles de imitar por parte de sus competidores que les permitan obtener ventajas, siempre se está dentro del mismo círculo vicioso y no se permite el cambio. En este contexto, el conocimiento se convierte en uno de los activos más importantes para el mundo comercial porque su gestión crea riqueza o valor agregado, si no existe este conocimiento de cómo conducir el negocio emprendido las consecuencias que se evidencian en las limitaciones para organizarse y desarrollar técnicas para desarrollar habilidades, y es probable que el gerente propietario se la pase toda una vida queriendo hacer producir su negocio, pero siempre otros empresarios le llevarán una gran ventaja por que gozan de esta particularidad.

Mejías, (1998) fundamenta que las “habilidades gerenciales son capacidades que deben poseer los individuos para transformar los conocimientos en actos”. Según este autor se desarrollan mediante la toma de decisiones y la correspondencia con el aprendizaje, la experiencia y la formación académica, y de esta forma se identifica el camino que conecta las habilidades gerenciales con las actuaciones de liderazgo que permiten una mejor comunicación con otras personas.

Un gerente, necesita tener y desarrollar habilidades básicas a través de técnicas y trato con el personal para que se le facilite su actuación de cara al mejor desempeño para obtener resultados satisfactorios, debe adaptarse a la realidad de un mundo cambiante y dejar a un lado la vieja escuela de que el gerente es siempre el que tiene la razón, ello obliga al empresario a aplicar nuevos métodos, procesos y relaciones interpersonales, así como el manejo de

herramientas tecnológicas que le permitan mostrar un trabajo eficiente y eficaz en la toma de decisiones que no lo conduzcan a las pérdidas financieras si no al mejoramiento de la producción y ventas.

Chiavenato, (2002) “La Habilidad Gerencial es uno de los factores fundamentales en la Competitividad de los Negocios, en la medida en que permite la alineación de los elementos competitivos de las personas con la estrategia corporativa y toma de decisiones”.

Si una persona no tiene habilidades gerenciales, consecuentemente toma decisiones inadecuadas en el campo financiero que son desventajosas para su negocio, siendo necesario para mejorar, potenciar los conocimientos en el ejercicio de sus funciones como base imprescindible en el mundo comercial, pero sobre todo debe trabajar en el desarrollo de las habilidades humanas entre estas, esa facilidad de comunicarse de manera efectiva con la gente, en la que el mensaje no llegue distorsionado a sus empleados, clientes, proveedores, socios y aliados, porque en el mundo de los negocios entra en juego hasta el movimiento corporal; lo cual representa uno de los puntos a destacar en un buen gerente y debe ser parte de su fortaleza.

Cameron, (2005) “Las habilidades gerenciales son aquellas habilidades necesarias para mejorar la propia vida así como las relaciones con otros”, siendo así, el gerente debe adoptar a través del conocimiento adquirido, una buena comunicación con los demás, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y

planear, ser un líder, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y especialmente ser asertivo.

Galaz, (2003) alega que la satisfacción laboral y la comunicación fluida entre patrón y trabajador es un conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con los que los empleados contemplan sus trabajos que permite el crecimiento personal y el de su negocio y el desarrollo de habilidades para gobernar en un negocio”.

Por otra parte también es necesario el desarrollo de liderazgo, pues un líder desde el punto de vista de una organización es aquel capaz de guiar, orientar, dirigir, coordinar, formar equipo y persuadir a una persona o conjunto de personas bajo su mando de forma humana y motivada a lograr objetivo colectivo, y está visto que se lo logra en el proceso de la práctica, por su capacidad y habilidad estratégica implementada para dirigir actividades y lograr que esta se realicen de forma íntegra para alcanzar metas a través de acertadas toma de decisiones, que inclusive en algún momento no resulten ser las más adecuadas, pero debe existir esa seguridad para tratar de remediarlas a tiempo.

El problema que se presenta en el negocio San Bernath es que su Gerente al desconocer las necesidades gerenciales dentro de su organización y manejarse de manera tradicional en este época en donde la tecnología ha despuntado a velocidad impresionante, no ha realizado una buena administración tanto del talento humano que labora en este local comercial

como del área financiera, y ello se debe al bajo nivel de conocimientos del negocio emprendido que no le permite el desarrollo de habilidades gerenciales y liderazgo adoptando equivocadas y riesgosas decisiones que quedan en evidencia cuando en su estado de cuenta no se ven reflejados los valores para seguir recapitalizando e invirtiendo, y al contrario, se registran pérdidas, endeudamiento y con ello se genera la eliminación de personal sin la correspondiente indemnización por falta de liquidez.

A esto se suma que no mantiene una organización adecuada, no controla las operaciones de ventas a través de medios electrónicos, costos y gastos (salidas de dinero para pagar proveedores, sueldos, renta, equipos, préstamos, inventarios), no mantiene el control permanente de la mercadería, evitando que productos expirados en bodegas sean puestos a la venta lo cual es prohibido por la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, o a su vez estos, por no ser adquiridos en el tiempo oportuno antes de la fecha de expiración se registren como pérdidas.

De lo manifestado se denota, que el gerente propietario es resistente al cambio, no delega actividades por desconfianza que tiene con el personal que trabaja bajo su subordinación y el tiempo no le es vasto para atender todas las necesidades, no ha promovido su propia capacitación que le permita desarrollar habilidades en el direccionamiento de su negocio que le permita tomar decisiones apropiadas, esa resistencia al cambio es el enemigo invisible de cualquier empresario o comerciante, toda vez que estas se pueden manifestar de diversas maneras y en distintos niveles de análisis, tanto

individual, grupal u organizacional entre estas, presentar síntomas de confusión, autoritarismo, negación, evasión y conformismo.

No es de extrañarse que personas que se desempeñan en cargos gerenciales administrando sus propios negocios en forma tradicional como en el caso del Gerente del local San Bernath, afirmen que es de esta manera como sus abuelos o padres fueron creciendo hasta convertirse en buenos comerciantes lo cual difiere de ser un gran empresario competidor y dejar de ser abacero o vendedor minorista, y niegan que para una buena administración se requiere primero del conocimiento y luego de la habilidad para gerenciar o manejar su negocios, supliendo esta debilidad con el dinero que inclusive no le es propio, llegando al límite del endeudamiento sin permitirse recapacitar en el desarrollo de una estructura empresarial con criterio estratégico operativo, orillándose así mismo a enfrentarse a grandes riesgo de pérdidas económicas que puede derivar la quiebra o bancarrota del negocio ya sea a largo o mediano plazo con la que no podrá ser frente a los pasivos exigibles (pagos que debe realizar) por ser estos superiores a sus recursos económicos disponibles (activos).

Para llegar a esa condición obviamente debió haber sido objeto de procesos judiciales y declarado así mediante sentencia ejecutoriada, a esto se suman obreros que malogran severamente a sus patrones por deudas contraídas, pues a base de la amistad han pedido anticipo de salarios; y al no ser estos devuelto de manera puntual o haber sido descontado de su salario, se producen apatías laborales, mala conducta, riñas y pleitos, desconformidad, aduciéndose de que los sueldos y salarios son irrisorios, siendo parte o

producto de unas relaciones de producción desigual. Con este cuadro, la competitividad y el éxito del negocio San Bernarth se ha visto amenazada profundamente y es necesario replantear su realidad conociendo de cara al nuevo escenario global para reforzar su estatus y poder competir en el mercado.

La importancia de este tema radica en proporcionar las herramientas técnicas necesarias al local San Bernath con cada una de las variables que son parte de este proyecto a fin de mejorar el desarrollo de sus propias habilidades que se diferencian de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. Las habilidades son controlables por los individuos y las puede desarrollar, están lejos de ser conductas simplistas así tenemos por ejemplo la comunicación verbal, manejo de decisiones individuales, motivación, delegación, fijación de metas, creación de visión y toma de decisiones que le conlleva a la estabilidad en el negocio y las relaciones interpersonales entre gerente, empleados, proveedores, usuarios y consumidores.

4.2 Marco teórico

4.2.1 Antecedentes investigativos

Gelb, (2006) Las habilidades del ser humano no nacen por sí sola, esto forma parte del conocimiento a medida del tiempo, pero este conocimiento no ocupa espacio en el cerebro y los seres humanos apenas nos estamos dando cuenta de esto, ya que tenemos una capacidad virtualmente ilimitada de aprendizaje y creatividad, hasta el punto de que el noventa por ciento de lo que

sabemos sobre las capacidades del cerebro humano lo hemos aprendido en los últimos 20 años.

Sallenave, (2002) “La calidad de un gerente se refleja en la peor de sus decisiones” La habilidad y toma decisiones está estrechamente ligada a la percepción de la realidad que experimentan los directivos modernos, cada directivo construye su mundo, según sus paradigmas o mapas mentales de la “realidad elaborada” y actuará de cierto modo para dar respuesta a problemas organizacionales.

Existen estudios que sirven de antecedentes a la investigación sobre el diagnóstico de las habilidades directivas del gerente moderno en diferentes enfoques, con ejecutivos que no han logrado ser exitosos o afectados por descarrilamiento (opuesto al éxito) y ejecutivos que ejercen liderazgo en sus organizaciones que se basan en la eliminación de mapas mentales limitados.

Van Velsor y Leslie, (1995) recoge una muestra de 20 directivos Estadounidenses y 42 ejecutivos Europeos, resume sus resultados en la identificación de problemas con las habilidades gerenciales como la falta de relaciones interpersonales, fracaso para cumplir los objetivos del negocio, incapacidad para formar y dirigir un equipo, incapacidad para manejar el desarrollo personal, ausencia de adquisición de conocimientos a través de una auto

preparación o los más simple falta de adaptación al negocio e insistencia en desarrollarlo cuando no tiene aptitud para ello.

American Management Association, (2000) en la investigación sobre las habilidades directivas y toma de decisiones relevantes para las organizaciones, identificaron habilidades de importancia que deben ser aplicadas así sea en el negocio menos significativo, entre estas destrezas subraya: enfoque en el cliente, capacidad de utilizar la información para implementar soluciones, credibilidad, capacidad para transformar palabras en hechos, escuchar y hacer preguntas , construir los objetivos, trabajar en equipos, identificar oportunidades de innovación, habilidad de dirección, manejo de tiempo, implementar mejoras, fijar prioridades dentro de los resultados de la investigación se establece la relación de las habilidades importantes antes descritas con las competencias administrativas, arrojando diferencias significativas.

En tanto que la firma Andersen Consulting, (2000) enfoca el estudio de habilidades directivas críticas entre socios, consultores, clientes líderes de la organización en habilidades del empleado, identificando las siguientes destrezas: creatividad, formación de equipos, flexibilidad, competencia técnica, manejo de ambigüedad, velocidad, inteligencia emocional, habilidades de comunicación.

En República Dominicana, la tesis magistral realizada en la Universidad Católica Santo Domingo, sustentada por Vanesa Guzmán sobre las competencias de los gerentes y la habilidad para tomar decisiones del sector bancario (2009) determina que en las habilidades gerenciales está implícito el liderazgo y el interactuar con los demás, pero para ello es importante el conocimiento en áreas como: formación de equipos, trabajo en equipo, coaching, consultoría y comunicación de apoyo. Arrojando datos sobre los gerentes encuestados, el 50% domina las competencias de coaching, consultoría y comunicación y el 25% liderazgo, con lo cual se aseguraría un gran porcentaje del éxito en un negocio.

En los últimos años, en el Sector Público en el Ecuador se han dado cambios fundamentales en cuanto a la administración pública, debido a que se ha transformado la estructura organizacional y la forma de dirigir para poder operar en un mundo globalizado con los nuevos avances de la ciencia y la tecnología, y para ello, se estimó indispensable que el factor humano se encuentre capacitado y comprometido con la institución a la cual pertenece y cumpla con el deber de servir a la ciudadanía con calidez y calidad. Por esta razón, las personas que ocupan cargos de alta jerarquía dentro de una organización deben poseer las mismas aptitudes y cualidades que la de un

Gerente que se ejerce dentro de la empresa privada, manejándose con habilidades y destrezas necesarias para responder frente a los cambios que se presenten, siendo así, las instituciones públicas como parte del Plan Estratégico del Buen Vivir cumple con la capacitación del personal, desarrollando a través de técnicas, las habilidades para la toma de decisiones.

Esta política pública ha sido adoptada por el sector privado tomando como iniciativa estratégica y liderazgo una gestión del capital humano, alineando las necesidades de los colaboradores con las metas de la organización, estableciendo una relación (ganar-ganar) motivando al equipo en el logro de los objetivos de la forma más eficiente posible. Le premisa es que el gerente con disciplina, capacidad de adaptarse, liderazgo, con altos valores personales y éticos, respetuoso de la parte humana, con capacidad para comunicarse, dedicación en formar personas manejando eficientemente los recursos que impactan en proyectos exitosos, puede tomar las mejores decisiones sin poner en riesgo a todo el componente empresarial.

4.2.2 Fundamentación legal

El Artículo 277 de la Constitución de la República del Ecuador, garantiza que, para la consecución del buen vivir, serán deberes generales del Estado: 5) Impulsar el desarrollo de las actividades económicas mediante un orden jurídico e instituciones políticas

que las promuevan, fomenten y defiendan mediante el cumplimiento de la ley.

En este sentido en nuestro país existe libertad para elegir el tipo de negocio o emprendimiento de acuerdo a las necesidades de cada ser humano, pero siempre en la medida de que este negocio sea constituido bajo las normas establecidas, permitiendo así, que éste sea legalmente reconocido, que imprima un grado de confianza en el mercado y ante sus trabajadores, que permita la posibilidad de ser calificado como sujeto de crédito, que se pueda extender comprobantes de pago, pueda producir, comercializar y promocionar los productos o servicios con autoridad y sin restricciones o temor a contravenir la Ley. Los micros o grandes empresarios, deben operar bajo el marco legal, observado la contratación de trabajadores bajo las disposiciones del Código del Trabajo con respecto los derechos que les asiste con respecto a sus remuneraciones y beneficios de Ley, realizar las tributaciones establecidas por el RISE (Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano) en la forma y tiempo oportuno, producir, intercambiar y consumir bienes y servicios con responsabilidad social y ambiental.

Esta misma norma suprema expedida en Octubre del 2008, prioriza los productos nacionales en particular provenientes de la economía popular y solidaria y de las micro, pequeñas, medianas

unidades productivas, estableciendo un mercado sin reservas, pero ello llama a que los propietarios, gerentes, administradores de negocios dentro de sus habilidades y toma de decisiones constantemente observen lo que establece la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor que establece en el Art. 4) entre otras cosas, derechos fundamentales para la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios que no deben estar expirados, el derecho a ser proveídos de ofertar bienes y servicios competitivos, de óptima calidad y a elegirlos con libertad porque lo contrario acarrearía responsabilidad ante esa obligación del deber cuidado dentro de su negocio.

Lo anteriormente manifestado se subsuma a lo establecido en el Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano, pues las personas y el colectivo tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales, así mismo se garantiza el derecho a disponer en los negocios de bienes y servicios de óptima calidad y elegir con libertad, así como una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características, estableciéndose inclusive mecanismo de control y calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores, sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación de indemnización por

deficiencia, daño o mala calidad de bienes y servicios que al no ser cumplidos desembocan en la clausura definitiva del local.

El incumplimiento de la Ley y la toma de acciones discrecionales por parte de gerentes o administradores en cualquier tipo de negocios, traen consigo problemas legales que representa la realización de gastos no planificados que sin lugar a dudas repercuten en el crecimiento del negocio y en lugar de obtener ganancias se evidencian pérdidas irrecuperables.

4.2.3 Fundamentación filosófica

El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo (Sverdlik, 1979).

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol gerencial tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

Henri Fayol, (1986) la gerencia consiste en "tener habilidades para conducir la empresa hacia su objeto tratando de sacar el

mejor partido de todos los recursos de que dispone, y ello lo conlleva a toma de decisiones apropiadas".

Kats y Rosenzweig, (1996) La habilidad gerencial, puede ser definida de diferentes maneras como la "coordinación de hombres y recursos para el logro de ciertos objetivos".

La palabra habilidad viene del latín *habilitas*, *habilitatis*, que es la cualidad del hábil. El adjetivo *habilitis* significó primero "lo que se puede tener", que es cómo y llevadero y luego designó a las personas que tienen diversas capacidades. En realidad, procede del verbo *habere*, que significa tener.

El conjunto de estas palabras, forman un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización que le permita acceder a una eficiente y adecuada toma de decisiones.

La toma de decisiones por su parte etimológicamente se deriva del verbo *tomar*, el cual significa agarrar, sujetar, asir, mientras que la preposición *de*, opera de acuerdo al asunto o tema del cual se trata. Mientras la palabra *decisión*, esta proviene del latín *decisiō*, *decisiones*, el cual significa una opción seleccionada

entre otras; más específicamente, el prefijo de, señala separación, caedere, significa cortar, talar, y el sufijo – sión, que indica acción. De aquí se entiende que decidir implique seleccionar entre muchas opciones la mejor dependiendo de la habilidad desarrollada por quien dirija el ejercicio de la acción.

Esta y cualquier otra definición que se haga de habilidades gerenciales y toma de decisiones, contienen dos elementos comunes: la conducción de individuos y el logro de objetivos. Alcanzar objetivos organizacionales mediante la coordinación de los esfuerzos individuales de otros, no es un proceso que pueda dejarse al azar.

Requiere la realización sistemática de un conjunto de actividades que suelen agruparse en varias funciones administrativas o gerenciales y que merecen la atención de quien se propone hacer un negocio, y que debe tener en cuenta que el capital humano siempre estará por encima del capital material,

Según Henry Mintzberg a finales de la década de los 60, intentó demostrar que los gerentes trabajan sin tregua, al contrario del pensamiento de Fayol que indica que la actividad de un gerente no debe ser rutinaria y no debe ocuparse de actividades ajenas a

su propia competencia como la de direccionar y gobernar, es por ello que el Mintzberg contradice este criterio refiriendo, que un gerente es aquel que convive con su gente y normalmente apela a su sentido crítico, buen juicio o a su intuición para la toma de decisiones y es allí donde radica el éxito.

4.2.4 Fundamentación teórica

4.2.4.1 ¿Qué son las Habilidades Gerenciales?

Whetten, (2005) Primero, las habilidades gerenciales son conductuales. No son atributos de la personalidad ni tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados apoyados de técnicas.

En este sentido, las habilidades gerenciales son esas técnicas de conductas que permiten al gerente desarrollarse o desenvolverse en su cargo laboral, porque en sus manos esta dirigir las actividades de forma efectiva para la organización con el fin de alcanzar ciertas metas plasmadas, todo gerente se enfrenta a la toma de decisiones diaria, los resultados serán positivos siempre y cuando apliquen las técnicas necesarias que lo conllevan al punto más alto del mercado.

Según Hellriegel, y Slocum (2004) Toma de Decisiones, es el “proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción”.

Por su parte, Stoner, (2003) define la toma de decisiones como “el proceso para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico”.

Partiendo de este pensamiento, la toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, personal, sentimental o empresarial.

4.2.4.2 Tipos de técnicas para desarrollar Habilidades Gerenciales

Robbins, (2009) Otra manera de considerar lo que los gerentes hacen es fijarse en las habilidades o competencias que necesitan para alcanzar sus metas. Identifico tres tipos de técnicas para desarrollar habilidades gerenciales que son: habilidades técnicas, humanas, y conceptuales.

- a. Habilidades técnicas.** - Estas habilidades comprenden la capacidad de aplicar el conocimiento que se tiene sobre la

función de gerencia. Por lo tanto, se representa en trabajar con técnicas y herramientas necesarias que permitan el posicionamiento de la organización en el mercado.

b. Habilidades humanas. - La habilidad para trabajar en grupo o individualmente con las personas, el saber entenderlas y motivarlas es lo que hace referente la habilidad humana, la forma de saber escuchar a todo el equipo de trabajo, manteniendo una buena comunicación efectiva que permita la resolución de problemáticas. Ya que todo gerente en su cargo siempre logra el éxito a través de otras personas, siendo este su equipo de colaboradores, por ello es necesario que un gerente tenga la aptitud de saber comunicar, motivar y delegar.

c. Habilidades conceptuales. - Los gerentes deben tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar cada problema que se encuentre dentro de la organización, para poder desarrollar alternativas que le permitan tomar decisiones factibles. Todo gerente es capaz de aplicar técnicas, pero muchas veces suelen fracasar a la debida falta de analizar y diagnosticar cada función de la empresa.

4.2.4.3 Objetivos de las Habilidades Gerenciales

Sverdlik, (1979) Expresa que un gerente debe de tener como visión y misión objetivos a seguir para facilitar el alcance de metas propuestas.

- a. Posición en el mercado.** - Es la manera en que el gerente hace que los consumidores busquen su producto por calidad y no por cantidad, ya que esto les permite el reconocimiento tanto de la organización como del producto dentro del mercado empresarial.

- b. Innovación.** - Cuando hablamos de innovación nos referimos a la capacidad de poder arriesgarse al hacer algo mejor mediante un cambio de un nuevo producto o servicio que sea satisfactorio para la organización, ya que así se podrá incrementar la entrada de ingresos y el reconocimiento de la empresa.

- c. Productividad.** - La calidad de producto que ofrece un gerente en su organización debe ser totalmente garantizada, bajo responsabilidad de la empresa para que el consumidor se sienta en confianza al momento de adquirirlo.

d. Recursos físicos y financieros. - Todo gerente sabe que debe comprar productos al por mayor para estar un paso más adelante de la competencia, poder ofrecer servicios de calidad en su organización de manera que el cliente lo acepte, ya que así se daría un cambio de producto por ingresos de los clientes.

e. Actuación y desarrollo gerencial. - Ante cualquier adversidad o riesgo que se encuentre una organización el gerente debe de actuar de manera versátil, utilizando sus mejores estrategias para poder salir de ese tembloroso momento empresarial, no permitir que su competencia se lleve sus objetivos alcanzar.

f. Actuación y actitud del trabajador. - Para poder surgir y llevar a cabo las metas propuestas en una empresa todo el equipo de trabajo debe realizar sus funciones con mucha actitud y positivismo, ya que así se podrá sentir un ambiente laboral armonioso para los clientes como para los colaboradores.

g. Responsabilidad social. - El respeto que se debe al cliente fiel a la organización, siendo responsable al momento de

entregar productos de calidad y a su vez brindar una buena atención al cliente.

4.2.4.4 Características de las Habilidades Gerenciales

Según Peña, (2012) Las personas que alcanzan por primera vez un puesto para gestionar a otras personas pasan por dos etapas, la primera muy corta y la segunda muy larga. La primera es de alegría por el logro conseguido, pero rápidamente aparece una pregunta ¿qué significa ser un gerente? Y, normalmente, esa alegría se torna en preocupación porque todo el mundo quiere hacerlo bien, es un trabajo de mucha responsabilidad ya que además de la vida de uno también se está influyendo, y de una manera muy importante, sobre la carrera profesional y la vida personal de otras personas.

- a. **Conocimiento.** - Toda persona que ocupa el puesto de gerente tiene que saber de estrategias, técnicas y sobre todo de responsabilidad. Cómo es administrar una empresa o negocio, de qué manera se puede llevar al éxito a la organización teniendo en cuenta todos los riesgos por los que puede cursar.

- b. Pensamiento estratégico.** - Los buenos gerentes suelen ser arriesgados, capaces de muchos logros estando en su cargo, el pensamiento estratégico de un gerente hace un equipo de trabajo superior día a día.
- c. Liderazgo.** - Un alto mando no siempre tiene que ser el que ordena tareas diarias, si no aquella persona que inculca valores de respeto, responsabilidad y honestidad a sus empleados. El gerente tiene la capacidad de poder convencer a su equipo de trabajo hacia donde se tienen que direccionar.
- d. Actitud.** - Los ejecutivos exitosos siempre tienen actitud positiva ante cualquier adversidad, creen en el éxito como algo factible para su organización teniendo en cuenta que muchas veces la realidad de las empresas se encuentra en situaciones riesgosas, pero con actitud y positivismo son capaces de superarlos junto a su equipo de colaboradores.
- e. Resultados.** - Al final todo gerente espera que sus conocimientos, técnicas y habilidades tengan un resultado favorable y efectivo para la organización. Los resultados

son los que dan la credibilidad al gerente de que todo se puede junto a un equipo de trabajo que presta dedicación, actitud y esfuerzo para lograr metas trazadas.

4.2.4.5 ¿Qué significa la Toma de Decisiones?

La toma de decisiones es el núcleo de la planeación, y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas. No puede decirse que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión: que se hayan comprometido los recursos, la dirección o la reputación; hasta ese momento solo existen estudios de planeación y análisis. Algunas veces los gerentes consideran que la toma de decisiones es su principal tarea, pues constantemente deciden que hacer, quien debe hacerlo y cuando, donde, e incluso, como se ha de hacer, sin embargo, la toma de decisiones es solo un paso en el sistema de planeación. Así incluso cuando se actúa rápido y sin pensarlo mucho, o cuando una acción tiene influencia solo unos minutos, la planeación está presente; es parte de la vida diaria de todos. Raras veces puede juzgarse un curso de acción aislado, porque virtualmente cada decisión debe orientarse hacia otros planes. (Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice, 2012)

Mediante lo citado se puede decir que la toma de decisiones es la selección de una alternativa entre diversas ideas que se hayan analizado, es el centro de la planeación es decir que se debe de tomar las decisiones correctas en cuanto a la situación que esté pasando alguna organización, existen decisiones que muchas veces no son alcanzadas por los gerentes, es por ello que se debe de aplicar el factor limitante en una organización quiere decir la manera en que influya el objetivo deseado por la organización, muchas veces la decisiones tomadas por un gerente repercute

porque ve afectada a su empresa y sus colaboradores, es por ello que la creatividad es la capacidad de poder concebir nuevas ideas que hacen a un gerente efectivo en la toma de decisiones.

4.2.4.6 Tipos de técnicas de la toma de decisiones

En la toma de decisiones existe dos tipos de técnicas que son: Técnicas cualitativas y Técnicas cuantitativas, la cual permiten al gerente seleccionar la mejor alternativa al momento toma una decisión.

- **Técnicas cualitativas.** - Se basa especialmente en la experiencia que se tiene sobre gerencia, estas permiten la solución de un problema ya que por medio lluvias de ideas se puede llegar a un acuerdo dentro de una organización.
- **Técnicas cuantitativas.** - Estas técnicas permiten visualizar lo resultados favorable que la organización obtiene.

4.2.4.7 Definiciones de la Toma de Decisiones.

Kast, (1979) “La toma de decisiones es fundamental para el organismo la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas”. Es por ello que el proceso de la toma de decisiones es una de las mayores responsabilidades que tiene un gerente,

las decisiones tomadas son ese medio que conllevan a una organización al éxito, pero también al fracaso.

“la toma de decisiones para la administración equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales. Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas” (Green Wood).

Mediante lo afirmado tomar decisiones es un reto al que se enfrentan los gerentes o administradores de una empresa, muchas veces cuando un alto mando decide tomar nuevas decisiones es porque encuentra algún problema dentro su empresa que se debe solucionar de manera rápida, para ello se debe lanzar alternativas, a su vez analizarlas y seleccionar la mejor.

4.2.4.8 Funciones de la Toma de Decisiones

Liscano, (2012) Las funciones de la toma de decisiones en una organización que invade cuatro funciones administrativas que son: planificación, organización, dirección y control.

- a. Planificación.** - Es el primer paso que da un gerente o administrador, consiste en planear los objetivos que se quieren alcanzar en el presente y en un futuro ya que al

momento de planear las actividades a realizar la toma de decisiones serán eficaces para la organización.

b. Organización. - Organizar cada función a desempeñar de tal manera que se indique todos los puntos a seguir dentro de la organización, dividir al equipo de trabajo para que la tarea a realizar sea de forma ordenada.

c. Dirección o ejecución. - La buena comunicación dentro de una organización ayuda a motivar a todos los miembros de la misma para que se realice una labor direccionada.

d. Control. - llevar el orden de cada función para corregir a tiempo alguna falencia que se encuentre dentro de una empresa, el control ayudara a que el gerente este mucho más enfocado en las actividades de la organización.

4.2.4.9 Objetivos de la Toma de Decisiones

Según Snell, (2009) El proceso ideal de la toma de decisiones recorre cinco objetivos claves.

- Ganar una mayor participación en el mercado
- Reducir costos
- Ahorrar tiempo
- Incrementar el prestigio
- Mejorar la calidad del servicio o producto

4.2.4.10 Características de la Toma de Decisiones

Los directores se enfrentan a problemas y oportunidades de forma constante. Algunas situaciones que requieren tomar decisiones son relativamente simples; otras son abrumadoras. Algunas requieren de acción inmediata, mientras otras toman meses o incluso años. De hecho, los directores por lo general ignoran los problemas; por diversas razones evitan actuar. En primer lugar, los directores no saben cuánto durara un conflicto, cuanta energía se va a necesitar y que problemas se esconden detrás de las circunstancias difíciles. En segundo lugar, involucrarse es peligroso; afrontar un problema sin poder resolverlo exitosamente puede manchar la carrera de un director. En tercer lugar, puesto que los problemas en ocasiones son tan confusos es más fácil diferirlos u ocuparse de cosas que demanden menos actividad. Por estas razones, a menudo los directores no tienen la agudeza, el valor o la voluntad para decidir. (SNELL, 2009)

Al referirnos de una organización independientemente del tipo que esta sea, debe analizarse el entorno en el que se encuentra de manera interna y externa, dicho estudio debe ser de forma técnica, debido al grado de importancia, para los directores al momento de tomar decisiones, existen varias herramientas de análisis y estudio que permite tener a los responsables de las organizaciones perspectivas más claras de cómo se encuentra, uno de ellos y el más utilizado por muchas organizaciones es la matriz FODA, misma que nos permite conocer, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización.

La herramienta ante mencionada nos sirve para analizar cualitativamente como se encuentra una organización a través de sus aspectos internos como fortalezas, mismo que pueden

referirse a productos de calidad, atención priorizada, cómodos precios, etc.; debilidades, falta de incentivo laboral, ambiente laboral, etc.; además de los aspectos externos oportunidades, sucursales a diferentes sectores, inversión extranjera, etc.; amenazas, competencia, productos con descuentos, nuevos programas tecnológicos para la agilidad en servicios; estas características dan un resultado positivo para los directivos de las organizaciones ya que permite tener una idea clara del panorama de la organización, tomar decisiones con mayor responsabilidad en beneficio de todos los integrantes de la organización, directores, proveedores, trabajadores, hasta el consumidor final.

a. Falta de estructura. - Es un asusto común en los gerentes, muchas veces las decisiones tomadas son hechas de manera rápida o rutinaria, sin darse cuenta que todo tiene su procedimiento, orden y su estructura. Es importante saber que si no existe una estructuración ante cualquier decisión a tomar pueden ocurrir muchos problemas que afecten a la organización. La estructura es el componente más importante para lograr el éxito.

b. Riesgo. - El riesgo existe cuando las probabilidades de que una acción sea exitosa son menores a 100% y las pérdidas pueden ocurrir. Si la decisión es equivocada se perderá

tiempo, dinero y otros activos importantes, se produce un riesgo al tomar una decisión cuando un gerente no es capaz de diagnosticar con mucha certeza cuál es el problema que se está generando dentro de su empresa, visualizar o equilibrar la problemática permitirá identificar con claridad la alternativa a poner en ejecución dentro de su organización para así alcanzar la solución deseada.

c. Incertidumbre. - Cuando existe la falta de seguridad de sí mismo para poder tomar una decisión por no saber a fondo la información necesaria para conocer las consecuencias de acciones distintas, la incertidumbre se apropia de uno cuando existe la duda o la falta de confianza de que si se puede alcanzar el objetivo planteado. El riesgo al igual que la incertidumbre, es un hecho en la vida de la toma gerencial de decisiones.

d. Conflicto. - El conflicto de tomar o no una decisión puede conllevar al fracaso, debido a que empieza la duda de saber si es o no correcto, es por ello que analizar los aspectos cualitativos y cuantitativos de la organización es importante, el conflicto entre dos o más opciones de tomar una decisión se da cuando en la organización no están

establecidos los parámetros y los correctivos necesarios para manejar los riesgos inherentes a las mismas.

4.3 Preguntas de investigación

- ¿Qué son las Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones?
- ¿Cuáles son los tipos de técnicas de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones?
- ¿Cuáles son las funciones de la toma de decisiones?
- ¿Qué objetivos persigue las habilidades gerenciales y la toma de decisiones?
- ¿Cuáles son las características de las habilidades que debe tener un gerente exitoso para la toma de decisiones?

4.4 Justificación

Los gerentes de todas las empresas deben adaptarse al entorno, gustos y hábitos de los consumidores, ingeniándose las para identificar nuevas estrategias que los mantenga firmes en el mercado; por que los gerentes toman decisiones a diario dentro de su área, todos desean tener buenas alternativas porque comúnmente sus empresas son juzgadas a partir de los resultados de esas decisiones, es aquí donde el talento humano tiene

funciones de gran excelencia, debido a que sin el aporte de éstos, las empresas no lograrían desarrollarse productivamente.

Las personas que están dentro de un equipo de trabajo deben desempeñar sus funciones de la mejor manera considerando las metas y objetivos plasmados de la organización para así lograr la consecución de las mismas. El desempeño del gerente al dirigir una organización depende de habilidades y conocimientos, ya que en todo el entorno de una empresa el gerente debe de comparar varios cursos de acción y seleccionar la más conveniente y esto da como resultado el éxito o fracaso.

Este trabajo de investigación se justifica, por cuanto las organizaciones económicas populares como es el caso del Local San Bernath, no tienen conocimiento de lo importante que es contar con estas dos variables en estudio, que indiscutiblemente permiten el mejoramiento de las relaciones interpersonales, comunicación, motivación del talento humano, mejoramiento de la productividad y sostenibilidad en el tiempo, es por eso que el tema ha sido presentado con la finalidad de poder determinar que el gerente - propietario de este local requiere de organización, de interactuar y escuchar las opiniones de sus colaboradores, de formular estrategias de ventas, debilidades que quedan en evidencia al momento de tomar decisiones en su organización.

4.5 Metodología

a. Diseño del estudio

El diseño de esta investigación será denominado como diseño descriptivo porque se detallará los sucesos o fenómenos de la problemática.

Por otro lado, será investigación tipo bibliográfica, porque se buscará información pertinente con la finalidad de conocer y profundizar las variables del tema presentado de acuerdo a las diferentes teorías de autores encontrados en: libros, folletos, ensayos sitio web y todo lo que permita sustentar este proyecto de investigación.

Los métodos que serán necesarios para el estudio de esta investigación son:

- **Observación.** - Utilizados para detectar el escenario del problema en este caso el local San Bernath.
- **Analítico.** - Porque se revisará de manera ordenada cada teoría correspondiente para llegar al análisis de las variables.

b. Sujetos y tamaño de la muestra

Se considera como universo al local San Bernath, de la ciudad de Manta en la cual laboran 10 trabajadores bajo subordinación y dependencia del gerente propietario del local.

c. Definición de variables

Variable independiente

Habilidades Gerenciales. - 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. Indico. (Judge, 2009)

Variable dependiente

Toma de Decisiones. - Consiste en seleccionar un curso de acción entre varias alternativas, es el núcleo de la planeación. Los gerentes deben elegir sobre la base de la racionalidad limitada o ligada, es decir a la luz de todo lo que pueden informarse sobre una situación, que puede no ser todo lo que deberían saber. (Heinz, 2013)

4.6 Resultados esperados

Mediante este trabajo de investigación, se pretende lograr que el local San Bernath de la ciudad de Manta representado por su gerente - propietario elimine esquemas tradicionales de administración y a través de una nueva estructura organizacional incluya en temas de interés al talento humano que labora bajo relación de dependencia, ofreciéndoles incentivos y un mejor trato, con lo cual se atraerá una mayor afluencia de clientes, se mejorará la producción y con ello las ventas, teniendo resultados significativos en los ingresos que generarán utilidades para lograr posicionar en un mejor nivel a esta microempresa, para ello se considera que debe aplicarse un plan de capacitación en cooperación de redes amigas y del Ministerio de Economía Popular y Solidaria quienes brindan apoyo a emprendimientos familiares y

pequeñas organizaciones, lo cual coadyuvará a que el gerente desarrolle sus propias habilidades gerenciales y que al tomar decisiones no coloque en riesgo el negocio y la estabilidad laboral de sus trabajadores.

5. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Harold Koontz, Heinz Wehrich y Mark Cannice. (2012). Administración. Mexico: Graw-Hill.

Heinz, H. K. (2013). Elementos de la administración. Mexico: Graw-Hill.

Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional. Mexico: Pearson Education.

Katz. (1974). El mundo de los negocios . Recuperado el 13 de septiembre de 2011, de <http://ciclog.blogspot.com/2011/09/las-4-habilidades-directivas-basicas.html>

Madrigal. (2012). desarrollo de habilidades directivas. Mexico: Dionné Valentina Santos García.

Mintzberg, H. (1986). liderazgo y gerencia. Recuperado el 30 de octubre de 2005, de www.liderazgoygerencia.blogspot.com

Peña, C. D. (2012). Características de un buen gerente. Obtenido de <http://www.portafolio.com>

SNELL, B. (2009). Administracion. Mexico: Graw-Hill.

Stephen P. ROBBINS y Timothy A. JUDGE. (2009). Comportamiento Organizacional. Mexico: Pearson.

Sverdlik, H. S. (1979). Administracion y gerencia de empresas. Estados Unidos : SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO.

5.1 Web grafía

- Recuperado en: “las habilidades directivas y su incidencia en el desarrollo empresarial de la empresa de calzado gamos” (tesis de grado) Universidad técnica de Ambato.
<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/8056/1/182%20o.e..pdf>
- Recuperado en: Administración. “Liderazgo y Gerencia”.
<http://liderazgoygerencia.blogspot.com/2005/10/el-oficio-de-gerente-daniel-romero.html>
- Recuperado en: Administración, dirección y management. 2014. Proceso de la toma de decisiones.
<http://blog.conducetuempresa.com/2012/01/proceso-de-toma-de-decisiones.html>
- Recuperado en: Administración. “Las Habilidades Gerenciales y su importancia en la dirección Empresarial”
http://www.metalactual.com/revista/27/admin_habilidades.pdf

- Recuperado en: Constitución de la República del Ecuador.
“Sección octava ciencia, tecnología, innovación y saberes
ancestrales”.

http://www.derechoambiental.org/Derecho/Legislacion/Constitucion_Asamblea_Ecuador_5.html

6. ENUNCIACIÓN DE LA PROPUESTA

Este trabajo de investigación responde a la inquietud de que todo gerente o administrador debe desarrollar habilidades que le permitan lograr o alcanzar metas, en tal sentido se requiere la aplicación de un plan de capacitación dirigido al personal que labora en el local San Bernath involucrando en este caso al gerente y a sus trabajadores en temas relacionados a las dos variables en estudio.