



Universidad Nacional
Federico Villarreal

Vicerrectorado de
INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**“LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA TOMA DE
DECISIONES INTEGRALES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS
EMPRESAS INDUSTRIALES DE METALMECÁNICA DE LIMA
METROPOLITANA”**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
GESTIÓN EMPRESARIAL E INCLUSIÓN SOCIAL**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN
ADMINISTRACIÓN**

AUTOR:

OSORIO GIRALDO, MARIO HIPÓLITO

ASESOR:

HERNÁNDEZ CELIS, DOMINGO

JURADOS:

BEDON SORIA, ISABEL TEÓFILA

NOVOA URIBE, CARLOS ALBERTO

ROJAS GARCIA, JOSÉ DOMINGO

LIMA- PERÚ

2021

DEDICATORIA:

En la memoria de mis adorables padres Mario Indalicio, Aurea Justina; a mi abuela Paterna

María Facunda; a mis tíos Gualberto, Aurelio y Cipriano.

A mi hija Patricia Natali; a mi nieto Wilmer John, a mis nietas Itzel, Alexandra y Gia. Mis
esperanzas del futuro.

AGRADECIMIENTO:

Mi especial agradecimiento para los distinguidos Miembros del Jurado.
Por su criterio objetivo en la evaluación de este trabajo de investigación.

Asimismo, mi agradecimiento para mi asesor.

Por las sugerencias recibidas para el mejoramiento de este trabajo.

Muchas gracias para todos.

**“LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA TOMA DE DECISIONES
INTEGRALES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE
METALMECÁNICA DE LIMA METROPOLITANA”**

ÍNDICE

Carátula	
Dedicatoria	
Agradecimiento	02
Índice	03
Resumen	06
Abstract	07
I. INTRODUCCIÓN	
1.1. Planteamiento del problema	10
1.2. Descripción del problema	12
1.3. Formulación del problema	17
- Problema general	17
- Problemas específicos	17
1.4. Antecedentes	18
1.5. Justificación de la investigación	51
1.6. Limitaciones de la investigación	53
1.7. Objetivos	54
- Objetivo general	54
- Objetivos específicos	54
1.8. Hipótesis	55

- Hipótesis general	55
- Hipótesis específicas	55
II: MARCO TEÓRICO	
2.1. Marco conceptual	56
- Competencias gerenciales	56
- Toma de decisiones integrales	86
2.2. Micro y Pequeñas Empresas de Metalmecánica de Lima Metropolitana	106
III: MÉTODO	
3.1. Tipo de investigación	112
3.2. Población y muestra	113
3.3. Operacionalización de variables	116
3.4. Instrumentos	118
3.5. Procedimientos	119
3.6. Análisis de datos	120
3.7. Consideraciones éticas	122
IV: RESULTADOS	
4.1. Análisis e interpretación de los resultados de la investigación	124
4.2. Contrastación de hipótesis de la investigación	152
V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS	
5.1. Discusión de los resultados de la investigación	164

VI. CONCLUSIONES

6.1.Conclusiones	166
------------------	-----

VII. RECOMENDACIONES

7.1.Recomendaciones	168
---------------------	-----

VIII. REFRENCIAS**IX. ANEXOS**

Anexo No. 1: Matriz de consistencia	175
Anexo No. 2: Instrumento: Encuesta	176
Anexo No. 3: Validación del instrumento por expertos	181
Anexo No. 4: Confiabilidad del instrumento con el alfa de Cronbach	189
Anexo No. 5: Definición de términos	191

RESUMEN:

“LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA TOMA DE DECISIONES INTEGRALES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE METALMECÁNICA DE LIMA METROPOLITANA”; un aporte académico y profesional, cuyo problema de investigación se ha identificado en la inadecuada toma de decisiones integrales en las Micro y Pequeñas Empresas (Mypes) Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

Esta problemática se expresa en la siguiente pregunta: ¿Cómo influyen las competencias gerenciales en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana?

Ante la problemática se propone la solución a través de la formulación de la hipótesis: Las competencias gerenciales influyen en grado estadísticamente razonable en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

Asimismo, este trabajo se ha orientado al siguiente objetivo: Determinar la influencia de las competencias gerenciales en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

El 89% en promedio de los encuestados ha aceptado que las competencias gerenciales influyen en grado estadísticamente razonable en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

Palabras clave: Competencias gerenciales; toma de decisiones integrales; Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

ABSTRACT

"THE MANAGEMENT COMPETENCES AND COMPREHENSIVE DECISION-MAKING IN THE MICRO AND SMALL INDUSTRIAL METALMECHANICAL COMPANIES OF LIMA METROPOLITANA"; It is an academic and professional contribution, the research problem of which has been identified in the inadequate integral decision making in the Micro and Small Metal Industrial Enterprises (Mypes) of Metropolitan Lima.

This problem is expressed in the following question: How do management competencies influence the integral decision-making of the Micro and Small Industrial Metalworking Companies of Metropolitan Lima?

Given the problem, the solution is proposed through the formulation of the hypothesis: Management competences have a statistically reasonable influence on the integral decision-making of the Micro and Small Industrial Metalworking Companies of Metropolitan Lima.

Likewise, this work has been oriented to the following objective: To determine the influence of the managerial competences in the integral decision making of the Micro and Small Industrial Metalworking Companies of Metropolitan Lima.

On average 89% of respondents have accepted that managerial competences influence in a statistically reasonable degree in the integral decision making of the Micro and Small Industrial Metalworking Companies of Metropolitan Lima.

Keywords: Management skills; comprehensive decision making; Micro and Small Industrial Metalworking Companies of Metropolitan Lima.

I. INTRODUCCIÓN

“LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA TOMA DE DECISIONES INTEGRALES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE METALMECÁNICA DE LIMA METROPOLITANA” un aporte académico-profesional fruto de la experiencia laboral y de los sucesos y hechos que experimentan las micro y pequeñas empresas industriales de metalmecánica de Lima Metropolitana.

Asimismo, el objetivo general de la investigación es determinar la influencia de las competencias gerenciales en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas empresas industriales de metalmecánica de Lima Metropolitana.

De esta forma, en este estudio de investigación se ha determinado que el promedio del 89% de los encuestados acepta que las competencias gerenciales influyen en grado estadísticamente razonable en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

Enfocado, en ese sentido, se considera que, frente al problema de la toma de decisiones integrales en las industrias indicadas, es factible de solucionarlo mediante la recepción, obtención, valoración y desarrollo de las cualidades en la aplicación eficiente de las competencias gerenciales de parte de sus directivos y funcionarios correspondientes.

Las competencias gerenciales son el conjunto de aptitudes, habilidades, destrezas; actitudes y relaciones humanas que obtienen no solo los gerentes propiamente dichos sino todo el personal, directivos y funcionarios en términos de políticas empresariales, estrategias empresariales, tácticas empresariales y acciones empresariales; como también en el proceso de gestión gerencial; es decir, en la planeación, organización, dirección, coordinación y control de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, como las actividades, procesos y procedimientos de las micro y pequeñas empresas industriales de metalmecánica de Lima Metropolitana.

Las competencias gerenciales pueden ser de tipo general como de tipo específico; en este tipo de empresas dichas competencias gerenciales específicas están orientadas a los costos de este tipo de empresas industriales de metalmecánica, costos de materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación; como gastos administrativos, gastos de venta y gastos financieros; y en ese contexto tener información precisa sobre el costo primo, costos de conversión, costo de producción, costo de distribución y costo total; y sobre el mismo determinar el costo unitario. También resulta relevante tener competencias gerenciales en la determinación de los costos fijos y costos variables; y de ese modo poder determinar el punto de equilibrio para unidades producidas como para el importe en soles que representa el equilibrio. Cabe decir, el punto donde no se gana ni se pierde, pero que es fundamental conocerlo para procurar producir unidades y realizar ventas por sobre el punto de equilibrio.

De acuerdo a dicha premisa, el enfoque de las competencias gerenciales en la toma de decisiones globales se desarrolla priorizando a nivel estratégico y operativo de la organización empresarial, en base al mercado, los clientes, primordial de toda empresa para el éxito.

Con todo este conjunto de competencias gerenciales, el personal directivo de las micro y pequeñas empresas industriales de metalmecánica de Lima Metropolitana, siendo imperativo tomar todas las decisiones empresariales de la mejor manera; consecuentemente, pueden tomar decisiones operativas relacionadas con la producción de metalmecánica, decisiones financieras, decisiones económicas, decisiones de logística, decisiones administrativas, decisiones comerciales y de marketing y otras necesarias para el desarrollo de las micro y pequeñas empresas industriales de metalmecánica de Lima Metropolitana.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación denominada: **“LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA TOMA DE DECISIONES INTEGRALES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE METALMECÁNICA DE LIMA METROPOLITANA** se ha identificado el problema para efectos de la investigación, en la inadecuada toma de decisiones integrales y en el manejo de las Micro y Pequeñas Empresas (Mypes) Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana. Siendo, que dichas decisiones están comprendidas notoriamente en los niveles operativos, tácticas y estratégicas de una estructura organizacional, en el contexto global.

Asimismo, en forma específica dichas decisiones implican e involucran no solo a los recursos y actividades económicas, administrativas, y financieras; sino también a los de orden laborales y tributarias; y a las referentes mejoras de continuidad e innovación empresarial; en la generación de valor económico e intangible.

El problema se ha planteado desde el punto de vista analítico, que es un método de investigación que analiza los síntomas, causas, pronóstico y control del pronóstico en forma directa, sin divagar en aspectos internacionales, nacionales o regionales; que terminan confundiendo la esencia de la problemática identificada en las micro y pequeñas empresas industriales de metalmecánica de Lima Metropolitana.

El método analítico o método empírico-analítico es un modelo de estudio científico basado en la experimentación directa y la lógica empírica; es decir, que detecta el problema y directamente le da el respectivo tratamiento que se requiere para efectos de un trabajo de tesis académicas. El método analítico es el más frecuentemente empleado en las ciencias sociales por el enfoque que no lleva a generalidades, a historicidades ni alargamientos del problema a resolver. Este método analítico detalla el problema que ha identificado motivo de la

experiencia laboral o de otro tipo, es decir, dicho método científico estructura o compone el problema en elementos básicos como los síntomas o efectos, causas u origen del problema; con el pronóstico de lo que pasaría si no se hace nada y luego el control del pronóstico presentando, la alternativa de solución correspondiente.

Este método analítico que se ha aplicado para plantear el problema de la investigación consiste en la aplicación de la experiencia directa del trabajo en las empresas como empleado, funcionario, directivo, propietario u cualquier otra relación, a la obtención de evidencias sobre los hechos que se aprecian indudablemente en el acontecer de las micro y pequeñas empresas industriales de metalmecánica de Lima Metropolitana.

La aplicación del método analítico no solo es una mera descripción de una situación anómala, sino que es sumamente útil en rubros de estudio como el de las micro y pequeñas empresas industriales de metalmecánica de Lima Metropolitana, o en estudios de tipo descriptivo de las actividades que realizan las micro y pequeñas empresas industriales de metalmecánica de Lima Metropolitana, dado que dicho métodos emplea al diagnóstico como el pronóstico que revelan relaciones esenciales entre los síntomas y las causas; como el pronóstico y el control del pronóstico; y características fundamentales de cada una de esas relaciones de su objeto de tratamiento.

A diferencia de otros métodos científicos, este aborda la problemática de las micro y pequeñas empresas industriales de metalmecánica de Lima Metropolitana, en forma precisa y directa; sin historias del arte ni haciendo juicios de lo global a lo local o de lo local a lo global; sino en forma específica va al objeto de tratamiento en este caso la deficiente toma de decisiones integrales en las micro y pequeñas empresas industriales de metalmecánica de Lima Metropolitana.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El problema de investigación para describir se ha identificado en la inadecuada toma de decisiones integrales en las Micro y Pequeñas Empresas (Mypes) Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana, y desde el planteamiento analítico se tiene lo siguiente:

SÍNTOMAS:

- ✚ Las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana, pese al esfuerzo que realizan sus directivos y funcionarios, no vienen tomando las mejores decisiones por ausencia de planeamiento estratégico.
- ✚ Según la Memoria Anual 2018 de la Cámara de Comercio de Lima y el Informe Anual 2018 de Macroconsult; se ha determinado que el 90% no distinguen las decisiones en los niveles operativas, tácticas y estratégicas. El 83% de dichas empresas viene tomando inadecuadas decisiones económicas, administrativas y financieras. El 74% de las empresas no toman decisiones adecuadas en relación a aspectos laborales y tributarios. Asimismo, el 59% no toma decisiones orientadas a la mejora continua de sus empresas y en términos de creatividad e innovación. Igualmente, el 85% de las empresas no toma decisiones orientadas a la generación de valor económico tanto para el accionista como para los clientes de las empresas.
- ✚ Según la Memoria Anual 2018 de la Cámara de Comercio de Lima y el Informe Anual 2018 de Macroconsult; las empresas en estudio, económicamente el 100% no tiene políticas orientadas a la economía, a la eficiencia de sus empresas. En el aspecto financiero no disponen de un adecuado capital de trabajo, así como de una eficiente estructura de bienes de capital. El 67% de las empresas afrontan problemas de capital de trabajo y el 73% han incurrido en cuantiosas inversiones de bienes de capital que

por el momento no representa problema, pero que a futuro por el cambio de los negocios podría repercutir negativamente.

CAUSAS:

Las causas son múltiples, pero para este estudio en estas circunstancias estamos eligiendo los siguientes que han dado lugar a los síntomas o efectos:

- ✚ Las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana no disponen de departamentalización, de secciones o divisiones de contabilidad y finanzas adecuadamente implementadas para que formulen periódicamente la información financiera, económica, patrimonial y rendimientos para que los directivos puedan tomar decisiones informadas sobre endeudamiento, inversiones, ingresos, costos, gastos, tributos; y otras actividades empresariales.
- ✚ Las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana, carecen de presupuestos financieros que les permitan medir a priori la liquidez que necesitan para entregar a los accionistas como dividendos o poder reinvertirla en las actividades de la empresa. En tanto cualquier resultado que obtengan no puede ser medido, porque no hay un instrumento de comparación; del mismo modo los beneficios obtenidos tampoco se comparan con las empresas del mismo nivel y giro, asimismo no efectúan las comparaciones con la rentabilidad obtenida en ejercicios anteriores. Todo esto se configura como deficiencias en las decisiones de políticas de dividendos o rentabilidad.
- ✚ De manera que los directivos y el personal que los ejecuta en las organizaciones empresariales no entienden que es el planeamiento, siendo la base de una toma anticipada de las decisiones; además, no asocian el presupuesto con la estrategia.

- ✚ Otro factor de la problemática de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana, es la deficiente identificación de riesgos en las actividades, procesos y procedimientos empresariales.
- ✚ Igualmente, no disponen de políticas tendentes a crear clientes para el crecimiento y aumento de beneficios, para el desarrollo empresarial con eficiencia, efectividad, mejora continua, innovación, competitividad y generación de valor.

PRONOSTICO:

De continuar esta situación:

- ✚ Las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana, continuaran teniendo una inadecuada estructura patrimonial en la cual con respecto a los prestamos no le permitirá el acceso al capital de financiamiento para su desarrollo. Asimismo, proseguirá la falta de una adecuada estructura económica lo que no les facilitará el aprovechamiento de sus activos corrientes y activos no corrientes en el logro de los objetivos organizacionales.
- ✚ Igualmente continuaran teniendo una deficiente gestión que se refleja en la estructura de las cuentas de resultados empresariales que comprenden los ingresos, costos, gastos y tributos, con lo cual los niveles de márgenes de beneficios serán mínimos e incluso obtendrían pérdida.
- ✚ Las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana, continuarán no cumpliendo las metas y objetivos organizacionales, que implica la falta de generación de clientes, crecimiento en el mercado, o su permanencia a lo largo del tiempo en el mercado cambiante y competitivo.

- ✚ Las Mypes Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana continuarán sin procesos de mejoramiento continuo e innovación; que es la base en generar ventajas competitivas únicas en el mercado.
- ✚ Las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana continuarán teniendo una brecha en crear una ventaja competitiva en el sector donde se desarrollan.

CONTROL DE PRONÓSTICO:

Para solucionar la problemática presentada, debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- ✚ Las competencias de comunicación para coordinar con los grupos de interés de factores internos y externos de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.
- ✚ Las competencias de conocimientos para aplicarlo a nivel operativo, táctico y estratégico de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.
- ✚ Las competencias de planeación estratégica y organización para aplicarlo al factor humano, a los recursos materiales, financieros y tecnológicos de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.
- ✚ Las competencias de negociación para sacar acuerdos beneficiosos de los grupos de interés tanto internos como externos de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

- ✚ Las competencias de trabajo en equipo para coordinar los aspectos administrativos, financieros, logísticos, de producción, marketing y ventas de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

PROBLEMA GENERAL

¿Cómo influyen las competencias gerenciales en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana?

PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- 1) ¿Cómo inciden las competencias de comunicación gerencial en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana?

- 2) ¿Cómo influyen las competencias de conocimientos gerenciales en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana?

- 3) ¿Cómo influyen las competencias de negociación gerenciales en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana?

1.4. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. ANTECEDENTES NACIONALES

Álvarez, J. (2017) en su Tesis: Competencias gerenciales y la gestión administrativa en instituciones educativas de la UGEL 04 Lima, 2016; considera que:

La investigación es un estudio descriptivo correlacional no experimental que se propone identificar la relación existente entre las variables de estudio. El método utilizado es el hipotético deductivo. El universo poblacional está conformado por las instituciones educativas correspondientes a la UGEL 04 del distrito de Comas, de la cual se tomó a tres instituciones de la Red 27 de dicha UGEL para seleccionar la muestra. La muestra estuvo conformada por 112 docentes de las tres instituciones: Primera: I.E.I. Estados Unidos de la UGEL 04 Red 27 de Comas, Segunda: I.E. Peruano suizo de la UGEL 04 Red 27 de Comas, Tercera: I.E. 3082 Señor de los Milagros de la UGEL 04 Red 27 de Comas.

Los resultados demuestran que la variable Competencias Gerenciales está relacionada con la variable Gestión Administrativa, según la correlación de Pearson 0,657 y $p=0,000$; presentando una correlación directa de variables, es decir que las óptimas competencias gerenciales con que cuente un director tendrán como efecto una gestión del Proyecto institucional Eficiente. Así, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna que establece que las variables competencias gerenciales y gestión del PEI (Proyecto Educativo Institucional) son dependientes.

En conclusión, existe correlación directa entre las variables independiente y dependiente “0,826”, con un valor de significancia de “0,00 por lo que podemos decir que a mejores competencias gerenciales mayor eficiencia en la gestión administrativa.

El nivel de percepción de las competencias gerenciales de los directores es favorable por parte de su equipo de trabajo, sin embargo, debemos analizar con cuidado el resultado considerando el fuerte componente psicológico de la percepción en relación con las experiencias previas, grados de afinidad de los encuestados, creencias y cultura.

La percepción de la gestión administrativa de los directores por parte de su equipo de trabajo es más real y objetiva, dado que basa su análisis en los resultados que se perciben y se pueden medir, lo cual genera una polaridad en los resultados, porque los individuos pueden llegar a tomar posiciones marcadas en base a ideologías políticas u otras que los hacen tomar posiciones definidas en base a su sentido de pertenencia.

Álvarez, M. y Paucar, P. (2014) en su Tesis: Desarrollo e implementación de la metodología de mejora continua en una mype metalmecánica para mejorar la productividad, consideran que:

El presente trabajo desarrolla las fases de la metodología Mejora Continua, que son las siguientes: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, con la finalidad de resolver la problemática actual de la empresa JOVIPSAC, pequeña y mediana empresa (Mype) del sector metalmecánico de Villa El Salvador, ubicada en la ciudad de Lima. Dicha problemática se traduce en una baja productividad total de sus productos más rentables, los tachos papeleros y las mesas. Para lograr el aumento de la productividad de los productos mencionados, a lo largo de todo el trabajo se seguirá la siguiente secuencia: se presenta inicialmente un marco teórico, el cual fundamenta la elección de metodologías y herramientas más idóneas para la solución de la problemática, luego se procede con la justificación del problema, después se realiza la planificación de las

actividades de mejora a realizar, seguido de la ejecución de mejoras, la verificación de los resultados obtenidos y por último, la estandarización y acciones correctivas necesarias.

La empresa JOVIPSAC es una empresa que elabora productos metálicos, con acero inoxidable o metal higiénico. De este modo, aseguran la vida útil de los productos por más de 25 años, y al mismo tiempo se convierte en una buena alternativa para mejorar la salud, economía y bienestar del usuario. Los productos que ofrece al público en general son en base a la línea caliente y fría, dentro de la cual se puede mencionar hornos y congeladoras respectivamente, además de lavaderos, tachos, mesas entre otros. JOVIPSAC inicia sus actividades en el año de 1988, en un local situado en el Parque Industrial de Villa El Salvador, con la finalidad de dedicarse a la fabricación de recipientes y utensilios para el uso en hogares, hoteles, clínicas y otros.

JOVIPSAC es una empresa familiar, que pertenece al sector MYPE de la industria peruana y tiene una importante participación en el mercado nacional. Su clasificación por actividades económicas (Código Clasificación Internacional Industrial Uniforme o CIIU) es el 28990, la cual se describe como: Fabricación de Otros Productos de Metal NCP (No clasificadas previamente). La empresa ha sido certificada por el Gobierno Peruano, específicamente por la institución PROMPYME para poder exportar sus productos a diferentes destinos internacionales. Actualmente, la planta cuenta con un área de 500m², y la producción está enfocada en el sector Hotelero, Clínicas, y Hogares.

Morales, C. (2015) en su Tesis: Centro de desarrollo y mejora para la industria de la metalmecánica en Los Olivos; considera que:

En Lima Metropolitana del 100% de las Mypes, solo el 10% se dedica a la manufactura. Después de la minería –principal actividad productiva del país– la manufactura es la actividad productiva que tiene o genera mayor valor agregado. Al revisar la estructura de la ciudad se encuentra que existen cuatro grandes centralidades productivas en Lima Metropolitana: Lima Norte (entre Panamericana Norte y la Av. Túpac Amaru), Lima Centro (sobre la Av. Argentina), Lima Sur (en Villa El Salvador) y Lima Este (sobre la Av. Nicolás Ayllón). De todas ellas, Lima Norte es el área inter-distrital con mayor área (2738km²), la segunda con mayor cantidad de habitantes (2.5 millones aproximadamente) y la que según el PLAM 2035 tiene los más bajos índices de productividad sectorial.

Según el Sistema de Información Geográfica - SIGEO del Ministerio de la Producción, Lima Norte tiene un tejido productivo compuesto al 99% por microempresas, siendo que en su conjunto aportan al 39% de la producción de todo Lima Metropolitana y entre las principales actividades productivas están Metalmecánica y Madera. De acuerdo al Observatorio Socio Económico Laboral - OSEL Lima Norte la proporción de trabajadores según categoría ocupacional en empresas de metalmecánica va con 9.7% son dueños de empresas, 26% son empleados y 64.3% lo componen obreros. Estos números son importantes en la medida que permite identificar que tanto dueños como empleados son las personas quienes tienen poder de decisión sobre aplicación de desarrollos innovadores en las empresas. Se encuentra, además, que la participación según edad en las empresas va en 34.5% personas mayores de 50 años, 58.6% entre 31 y 50 años y 6.9% hasta 35 años, lo cual da luces sobre el potencial usuario del proyecto siendo personas de entre 30 y 50 años. También resulta de especial interés la ubicación de esta centralidad Lima Norte ya que tiene la buena pro de los estudios de pre-inversión de la Línea 3 del Metro, de este modo en un mediano plazo se podría contar con 2 de

los sistemas de transporte masivo de Lima Metropolitana a diferencia de las demás centralidades.

Desde los distritos de San Martín de Porres hasta Puente Piedra, se encuentra una gran franja de carácter industrial como potencial Área de Transformación de Usos que también ya ha sido identificada en el PLAM 2035. Esta franja tiene el potencial de convertirse en la gran área que equilibre los déficits de equipamientos, servicios, vivienda y área verde con las que no cuentan varios distritos de Lima Norte. Actualmente la franja alberga algunos clústers en proceso de consolidación y otros en proceso de reubicación. Algunos de estos son el clúster comercial en la zona comprendida entre Mega Plaza y Plaza Norte, el clúster educativo cercano al cruce de la Av. Universitaria con Panamericana Norte o el clúster industrial en la Urb. Infantas.

Al investigar sobre la situación de esta principal actividad productiva, la metalmecánica, se encuentra que más del 99% se concentra en la Mypes. De este universo solo un reducido 24% logra llegar pasar la valla de dos años de vida (resistencia), y solo un 18% logra pasar la valla de cinco años de vida (consolidación) en el mercado (OSEL Lima Norte, 2014). El primer gran problema encontrado es que la lógica de funcionamiento que toman la gran mayoría de estas empresas es la subsistencia, donde buscan un puesto de inmediato, pero sin visión a futuro de lo que desean desarrollar. La opción ideal es la lógica de ganancias, en donde se trabaja en pro de la acumulación, aspirando a tener la capacidad de reinversión con potencial de crecimiento, trabajar en base a la diferenciación por valor agregado. ¿Qué impide que esto suceda?

En referencia a lo anterior, se encuentra el segundo gran problema que consiste en los bajos niveles de capacitación están entre las principales razones de los bajos niveles de productividad de las empresas, siendo que más de 52% (entre dueños y obreros) no se

capacita después de haber adquirido una habilidad o capacidad básica, sea por formación empírica o estudios en instituciones como SENATI. En consecuencia, se encuentra que la productividad empresarial está sumida en un círculo vicioso donde a pesar de que haya muchas Mypes sus ingresos, el valor agregado, la productividad y la tecnología con la que cuentan es reducida frente a la mínima cantidad de empresas grandes y medianas que si resultan ser muy competitivas. Otra situación que merma en la competitividad de las MyPEs, el tercer problema, son los bajos niveles de asociatividad de las empresas. La asociatividad resulta importante en la medida que permite generar cadenas productivas y de inter-aprendizaje sobre procesos, productos, uso de nuevas tecnologías, etc. En el caso de Lima Norte se encuentra que 82.9% de las empresas nunca han pertenecido a una asociación de este tipo.

De acuerdo al Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa – CODEMYPE existe un círculo vicioso en las MyPEs que sostiene que la baja productividad debido a las limitadas capacidades gerenciales y la dificultad de acceso a financiamiento los conduce a una baja competitividad en el mercado, con débiles articulaciones empresariales y escasas capacidades operativas. Por ende, tienen poca rentabilidad, sumado al uso inadecuado de tecnologías y bajos niveles de inserción en el mercado, y en consecuencia terminan introduciéndose en la informalidad donde hay nula responsabilidad social empresarial y tienen un limitado acceso a la información.

De acuerdo a algunas investigaciones, los principales obstáculos de las MyPEs son de cuatro tipos: operativas, estratégicas, administrativas y externos. Los obstáculos de tipo operativo se encuentran deficiencias relacionadas a conocimientos de marketing, logística de procesos y operaciones. Entre los obstáculos de tipo administrativo se encuentra conocimientos insuficientes relacionados a finanzas, manejo de recursos humanos y administración en general. Los obstáculos de tipo estratégicos tienen que

ver acciones enfocadas en el sector gerencial de las empresas con tareas asociadas al planeamiento y la investigación de mercados. Y, por último, los obstáculos externos tienen que ver temas de infraestructura, bajo acceso a tecnología o bajos niveles de demanda de sus productos o servicios. Todos estos problemas están ligados estrechamente a la variable principal y real diferenciadora entre las empresas, el cuarto problema: la innovación. En ese sentido, de acuerdo al Manual de Oslo (2005) se entiende por innovación la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología.

En el caso de la manufactura de la metalmecánica, de acuerdo a OSEL Lima Norte, se han identificado las principales áreas en las cuales hace falta el componente de innovación. Como vemos, la competitividad y la productividad son conceptos estrechamente ligados en términos empresariales; cuando una empresa es menos competitiva está más propensa a perecer en el mercado.

Del universo de 2.5 millones de habitantes que tiene Lima Norte, se verificó que la cantidad de PEA ocupada asciende a 859'000 habitantes según el INEI. Luego se procedió a identificar la cantidad de habitantes ocupados en el sector de manufactura, del cual según PRODUCE el 11.8% está dedicado a esta actividad productiva en Lima Norte dando un total de 101'362 habitantes. De ello, se precisó la cantidad de habitantes dedicados a la manufactura de metalmecánica, que según OSEL Lima Norte es de 3'190 habitantes aproximadamente.

A partir de este dato se realizan proyecciones de manera que el edificio a proyectar responda a una masa crítica de demanda futura, de este modo se toma la variable de crecimiento sostenido de las MyPEs de 5.5% que sostiene PRODUCE tendríamos que al año 2035 habría 12'834 habitantes dedicados a la Manufactura. Sin embargo, la disposición a capacitarse es solo de un 47.5% según OSEL Lima Norte, siendo así que solo 6'096 habitantes estarían dispuestos a capacitarse. De ello se desprende que no todos tiene poder de decisión en las empresas, por lo que solo se toma en cuenta a los dueños (9%) y a los empleados (26%) dando así una masa crítica de 2'176 habitantes.

Manottupa, R. (2013) en su Tesis: Desarrollo de un sistema de información para soporte de decisiones en el proceso de planificación de compras en una mype comercial de productos para bisutería:

El trabajo estuvo está dirigido a un sector de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPEs) comerciales que conforman un considerable volumen en el mercado peruano, generando empleo y crecimiento en el país. Las empresas que venden productos no perecibles, pueden mantener en stock sus productos con el fin de tenerlos disponibles para cuando se desee colocarlos en tienda, venta por menor, o venderlos al por mayor desde el almacén. En el caso de las MYPEs comerciales que venden productos para bisutería se producen sobrecostos debido a que normalmente tienen stock en exceso. Esto sucede porque en este tipo de empresas se realizan las compras sin una planificación adecuada, sino sólo basándose en la percepción de las ventas anteriores, lo cual no es suficiente para poder predecir con una mayor exactitud la cantidad de productos que debe adquirirse. Cuando se realizan las compras de esa manera, sucede que los productos que son comprados pueden mantenerse por largos periodos de tiempo en el almacén, y por

lo tanto, producir costos de mantenimiento e impedimento de diversificación de productos por falta de espacio en almacén. Además, usualmente en este tipo de empresas no se toman un control adecuado sobre la cantidad de productos que posee la tienda y el almacén, ya que manejan diferentes unidades para el almacenamiento de productos y para la venta. Es decir, pueden ser guardados en el almacén en paquetes de un tamaño grande o regular, y vendidas en otra más pequeña. Esto genera que no se pueda tener un conocimiento exacto sobre el volumen de productos que posee la empresa. El Sistema de Información que se desarrolló en el presente proyecto sirve de soporte para el proceso de toma de decisiones al momento de planificar la cantidad de productos para bisutería que deben ser adquiridos por la MYPE. Además, se manejó el uso de las distintas unidades de un mismo producto para poder tener un mayor control de la cantidad que posee la empresa, así como también para la realización de un mejor análisis en la planificación de compras.

Las conclusiones que se han podido obtener durante el desarrollo son las siguientes: El sistema permite generar una lista de compras de productos sugeridos; además, controlar los procesos de la empresa dentro de las áreas de almacén y ventas. Con respecto al proceso de compras, sólo lo soporta hasta el punto de generación del listado de adquisiciones. El método de Holt-Winters, utilizado en el desarrollo del presente proyecto de fin de carrera, fue adecuado para obtener el valor sugerido de la cantidad de productos a comprar según las tendencias de los valores históricos de ventas de los productos en la MYPE ya que consideraba la tendencia y estacionalidad de las ventas. El sistema ERP seleccionado fue adecuado para poder adaptarlo y cubrir las necesidades de la MYPE comercial de productos de bisutería, esto porque fue entendible para el desarrollo de nuevas funcionalidades.

Díaz, D. y Delgado, M. (2014) en su Tesis: Competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Chiclayo: Una propuesta desde la socio formación:

El objetivo principal de esta investigación fue Diseñar un modelo de competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Secundaria de Chiclayo para mejorar los procesos de gestión de acuerdo a las exigencias actuales de la Educación, para lo cual se hizo un profundo estudio diagnóstico en 19 instituciones educativas de la ciudad de Chiclayo. El tipo de estudio es descriptivo propositivo, con una muestra de estudio de 262 profesionales entre directivos y profesores de Educación Básica, que pertenecen a las instituciones educativas más representativas por el número de estudiantes que tienen como población estudiantil. Se utilizó el método de la encuesta para aplicar un cuestionario validado estadísticamente, cuyos resultados nos han permitido identificar las competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas. Se propone un modelo teórico sobre estas competencias y la operacionalización de las mismas a través de su descripción y de la formulación de los criterios de desempeño.

Se concluye que las competencias gerenciales en los directivos de las organizaciones, empresas, instituciones educativas es un tema de vigente actualidad; la sociedad del conocimiento determina la necesidad de tener instituciones y personas competentes capaces de generar cambios positivos al interior de éstas y a favor de los demás, sobre todo cuando se ofrece un servicio. Las instituciones requieren de personas talentosas que sean capaces de resolver problemas del contexto, proyectarse hacia el futuro y posicionarse en la sociedad por la calidad de sus productos o servicios. Los directivos y profesores de la muestra, en un 50% solo tienen el título profesional y el grado de Bachiller, no tienen estudios de postgrados. Son muy escasos los directivos que tienen

el grado de doctor. Sobre el tiempo de servicio la mayoría tiene menos de 20 años y los directivos tienen menos de 15 años en el cargo.

Los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Básica de Chiclayo en estudio, evidencian carencias agudas en la competencia manejo de dirección. Esta competencia es clave para la buena marcha de las instituciones educativas, los directivos de éstas requieren potenciarla para lograr mejores resultados. Las mejores puntuaciones corresponden a la competencia de manejo interpersonal, lo que indica que es un aspecto que cuidan con frecuencia los directivos. El Modelo Teórico sobre las Competencias Gerenciales se fundamenta en los Modelos de Calidad, con las adecuaciones respectivas a las instituciones educativas; en tal contexto se aspira que los directivos de las instituciones educativas aporten a la calidad de las mismas, siendo para ello necesario el desarrollo de competencias gerenciales claves. Tales competencias se han diseñado desde el Modelo Socio formativo de las Competencias, que prioriza la solución de problemas del contexto y comprenden criterios de desempeños. El Modelo Teórico comprende cinco competencias gerenciales que a nuestro criterio deben tener los directivos de las instituciones educativas de educación básica: 1) manejo de dirección, 2) liderazgo, 3) trabajo en equipo, 4) gestión del cambio y 5) capacidad de comunicación.

Salomón, J. (2016) en su Tesis: Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas: un estudio descriptivo:

El estudio de investigación pretende comprender cómo influyen las capacidades gerenciales en el desempeño de las empresas familiares en el contexto de la industria de los molinos de trigo en el Perú. La investigación se desarrolló dentro del paradigma

cualitativo, con un propósito descriptivo y una lógica inductiva. Los resultados son básicos dentro de un horizonte transeccional. Asimismo, el método usado fue el estudio de casos múltiples, mientras que la recolección de los datos se realizó por medio de entrevistas semiestructuradas, y el análisis e interpretación de los datos, mediante el análisis del discurso y el uso del software Atlas-Ti. Esta investigación concluye que las propiedades que contribuyen en la construcción de las capacidades gerenciales son: (a) sucesión, (b) liderazgo, (c) capital humano (conocimiento práctico y experto), (d) capital cognitivo (profesionalización y compromiso con el negocio), (e) capital social (igualdad y jerarquía) y (f) adaptabilidad. Dichas propiedades han sido clasificadas en tres categorías analíticas: (a) formas de poder, (b) formas de saber y (c) vínculos sociales. Se halló que las capacidades gerenciales sí influyen en el desempeño de las empresas familiares peruanas, ya que dichas capacidades dan una solución (exitosa o no) al dilema entre los vínculos impersonales exigidos para el manejo eficiente de la empresa y los vínculos de familiaridad que persisten en la empresa familiar. Este estudio concluye que la capacidad gerencial más relevante es ejercer un buen gobierno, con arreglo a la percepción y las experiencias narradas por los gerentes generales de los casos estudiados. Saber ejercer un buen gobierno es saber manejar discrepancias, así como lograr consensos entre diferentes expectativas familiares y empresariales a lo largo del tiempo.

Finalmente, esta investigación propone un modelo conceptual emergente que reúne los conceptos esenciales del estudio: modelo de buen gobierno. Un buen gobierno se basa en la capacidad de articular de manera armónica los estamentos empresa y familia, manteniéndolos, no obstante, separados. El desempeño exitoso de la empresa familiar implica manejar la ambigüedad entre los vínculos impersonales y los lazos de familiaridad; es decir, mediar entre los intereses de la empresa y los de la familia.

Las conclusiones del estudio son las siguientes: Los resultados de la presente investigación conducen a reformular el marco de referencia conceptual inicial, en el que se sugirió que podría existir una relación del capital humano, el capital social y el capital cognitivo, con las capacidades gerenciales. Pero sobre la base de los resultados, se concluye que son seis las propiedades que se relacionan con la capacidad gerencial en las empresas familiares peruanas en análisis: (a) sucesión, (b) liderazgo, (c) capital humano (conocimiento práctico y experto), (d) capital cognitivo (profesionalización y compromiso con el negocio), (e) capital social (igualdad y jerarquía) y (f) adaptabilidad. Asimismo, este estudio concluye que aquellas seis propiedades pueden ser clasificadas en tres categorías analíticas que responden, a su vez, a tres preguntas esenciales para comprender las capacidades gerenciales: (a) las formas de poder, que agrupan las propiedades de sucesión, liderazgo y adaptabilidad, y responden a la pregunta: ¿cómo gobernar la empresa familiar?; (b) las formas de saber, que agrupan al capital humano, al capital cognitivo y también la adaptabilidad, y responden a la pregunta: ¿qué tipo de conocimientos se necesitan en la empresa familiar?; y (c) los vínculos sociales, que corresponden al capital social y responden a la pregunta: ¿qué significa tener buenas relaciones? La ampliación de las propiedades de las capacidades gerenciales así como su clasificación analítica son aportes de esta investigación.

Además, se proponía en la Figura 1 que podría existir una relación entre la capacidad gerencial y el desempeño de la empresa familiar. En el presente estudio se concluye que las capacidades gerenciales sí influyen sobre el desempeño de la empresa familiar. Las empresas familiares viven una situación ambigua: experimentan la necesidad de dar prioridad a la negociación de intereses, de separar estamentos (empresa y familia), de terminar con derechos de familia, de profesionalizar, entre otros (vínculos impersonales); pero, al mismo tiempo, persisten “el valor personal” (antes que el

derecho) y la jerarquía (antes que la igualdad), fundados en el trato personalizado y familiar (vínculo de familiaridad). Es decir, existe una dimensión de las empresas familiares que se adapta a formas igualitarias (criterios de competitividad, protocolo de gobierno, separación de estamentos), pero existe otra a la que le resulta intolerable la igualdad (derechos de familia, liderazgo racionalista, premios y regalos, entre otros).

Las capacidades gerenciales de las empresas familiares peruanas en estudio sí influyen en el desempeño, ya que las capacidades gerenciales dan una solución (exitosa o no) al dilema existente entre los vínculos impersonales exigidos para el manejo eficiente de la empresa y los vínculos de familiaridad que se dan en la empresa familiar.

Se ha hallado que identificar a un Gerente General capaz de manejar ese dilema fundamental de las empresas familiares en el sector de la industria molinera en el Perú es una necesidad de primer orden para que una empresa familiar sea exitosa, y que el gerente capaz es aquel que sabe encontrar de manera conjunta la armonía en la familia y el equilibrio en la empresa. La capacidad gerencial influye en el desempeño, dado que es una forma política de buscar el equilibrio en medio de esa tensión. Del estudio se concluye que desempeño familiar y desempeño empresarial son una unidad indisoluble en una empresa familiar. De los casos de estudio (Figura 9), en lo que respecta al desempeño familiar, se ha descrito varias estrategias para mantener la armonía. La armonía se opone a la desintegración familiar, supone dar solución a los problemas de gobierno más relevantes y presume la existencia de puntos de vista que pueden ser compatibles. Además, se ha registrado que la definición de armonía depende de la definición de familia que se posea (familia cercana o lejana); por tanto, esta definición delimita el alcance de los lazos de familiaridad y la posibilidad de responder a expectativas de reconocimiento.

Córdova, C. (2016) en su Tesis: Aplicación de gestión estratégica en la toma de decisiones para mejorar el rendimiento económico y financiero de las Mypes Comerciales de Tumbes:

La tesis realiza el análisis y evaluación del comportamiento administrativo de las micro y pequeñas empresas comerciales de la Región Tumbes, las mismas que aplican la Gestión Estratégica en la toma de decisiones, con el fin de mejorar su operatividad y rendimiento económico o financiero, en este estudio se ha utilizado los métodos descriptivo y analítico, tomando como muestra 186 de un total de 1,536 micro y pequeñas empresas comerciales existentes en Tumbes, la micro y pequeña empresa es un tema clave para el desarrollo del país, ya que su participación en la economía representa el 98% de las empresas que existen en el Perú, pero existe la problemática que gran parte de las MYPES operan en el lado de la informalidad, aún existe resistencia de los empresarios por formalizar su empresa en el país y asumir costos elevados desde su punto de vista, como es el caso de los alquileres, pago de tributos, mayores sueldos, beneficios sociales y la realización de trámites burocráticos y engorrosos, que debe asumir el emprendedor al momento de iniciar su gestión empresarial en la formalidad, pero en el caso de Tumbes el 57% de MYPES ponen de manifiesto el deseo de formalizarse, estableciendo su misión, visión y objetivos estratégicos que guía su accionar, teniendo como resultado que la Gestión Estratégica mejora su rendimiento económico y financiero en comparación a las empresas que aplican una administración empírica.

Se concluye que la aplicación de la gestión estratégica a través del uso de planes y presupuestos, ayudan a mejorar el rendimiento económico y financiero de las micro y pequeñas empresas comerciales de Tumbes, al igual que la formalización genera beneficios al emprendedor, dando acceso al mercado financiero, participación en

procesos públicos para trabajar con el Estado y la posibilidad de la asociación estratégica con otras empresas. En la actualidad las micro y pequeñas empresas comerciales de Tumbes funcionan con una administración empírica, muy pocas solicitan asesoramiento de profesionales para su guía y administración, las estrategias son plagiadas o son producto de improvisaciones, lo cual no garantiza que se alcancen los resultados esperados por el empresario. Los tramites que efectúan las micro y pequeñas empresas son demasiados prolongados y complicados de hasta setenta y dos (72) días de espera y además demasiados costosos porque deben pagar por cada mil soles declarado en registros públicos, la cantidad de S/ 1,00 más costos de notario, representando una traba burocrática para los emprendedores que buscan agilidad y economía para incorporarse al sector formal. Las herramientas de gestión administrativa como el flujo de caja, presupuestos mensuales, estados de resultado entre otros, son de escasa utilización por parte de los micros y pequeñas empresas comerciales de la Región Tumbes, lo cual genera que no se cuente con información adecuada y oportuna para tomar decisiones que ayuden a optimizar las utilidades que pueda generar la empresa.

Rafael, G. (2016). Toma de decisiones y estrategias competitivas en los salones de belleza de la Avenida Las Flores del Distrito S.J.L; Lima-2016:

El objetivo principal de la investigación descriptiva correlacional, fue determinar la relaciona entre la toma de decisión y la estrategia competitiva en los salones de belleza de la avenida las Flores - 2016. La investigación se llevó acabo en el distrito de San Juan de Lurigancho, provincia de Lima, región de Lima. Para el desarrollo de la tesis el autor utilizo la Teoría de la Toma de decisiones y la Teoría de la Estrategias Competitivas. Utilizo un Diseño de Investigación No Experimental de tipo transversal, el nivel de

investigación Descriptivo Correlacional, en el proceso de recopilación de datos, el censo estuvo constituido por 46 empresas de Salones de Belleza, ubicadas en la avenida las Flores de la primavera del distrito de San Juan de Lurigancho - Lima. La técnica desarrollará para recolectar los datos es la encuesta, el instrumento de recolección de datos es el Cuestionario, Para el procesamiento de los datos, se realizó la calificación del cuestionario, una matriz de tabulación con el apoyo de un software, llamado SPSS 20; y luego se emplearon el análisis estadístico de datos, basado a la estadística descriptivos de frecuencia y porcentajes, la tabla de contingencia y en el contraste de las hipótesis se consideraron la prueba de coeficiente de Spearman. Finalmente, los resultados obtenidos muestran que, si existe relación entre la toma de decisión y la estrategia competitiva en los salones de belleza de la avenida las Flores del distrito de San Juan de Lurigancho en el año 2016, situación que queda demostrada con la prueba estadística Rho de Spearman que nos dio un coeficiente de correlación de 0.765, con un Sig. (Bilateral) de 0.000.

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación, así como la discusión correspondiente se ha llegado a las siguientes conclusiones: Existe relación entre la toma de decisión y la estrategia competitiva en los salones de belleza de la avenida las flores del distrito de San Juan de Lurigancho en el año 2016, situación que queda demostrada con la prueba estadística Rho de Spearman que nos dio un coeficiente de correlación de 0.566, con un Sig. (Bilateral) de 0.000. Con relación a la segunda hipótesis específica se afirmar que existe relación fuerte entre la capacidad cognitiva y la estrategia competitiva en los salones de belleza de la avenida las flores del distrito de San Juan de Lurigancho en el año 2016, conforme al resultado obtenido con el coeficiente de Rho de Spearman de 0.765, con un Sig. (Bilateral) de 0.000. No existe relación entre la capacidad emocional y la estrategia competitiva en los salones de belleza de la avenida

las Flores del distrito de San Juan de Lurigancho en el año 2016, situación que queda demostrada con la prueba Rho de Spearman que nos dio un coeficiente de correlación escasa de 0.255, con un Sig. (Bilateral) de 0.087. Existe relación entre la capacidad social y la estrategia competitiva en los salones de belleza de la avenida las flores del distrito de San Juan de Lurigancho en el año 2016, situación que queda demostrada con la prueba estadística Rho de Spearman que nos dio un coeficiente de correlación de .295, con un Sig. (Bilateral) de 0.046.

1.4.2. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Adrián, C. (2017) en su Tesis: Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano; considera que:

La sociedad requiere de gerentes competentes que sean promotores del progreso económico y social de las naciones. Por ello, se planteó como objetivo un Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano; Fundamentado teóricamente desde la epistemología de la Administración y de las competencias gerenciales. La investigación tiene un carácter cualitativo, documental-bibliográfico y de campo. El nivel de la investigación es descriptivo, ya que a través de una aproximación teórica se describen las competencias gerenciales empleadas en la cotidianidad de la toma de decisiones del empresario venezolano. Las evidencias fenomenológicas se analizaron por medio de la hermenéutica, para la comprensión e interpretación de la realidad del gerente venezolano y su contexto. Para dicha fenomenología se solicitó la colaboración de siete (7) informantes clave compuesto por gerentes, asesores y académicos

pertenecientes a empresas e instituciones académicas públicas y privadas del país, los cuales respondieron a una entrevista semi - estructura- a profundidad, y la técnica utilizada fue el análisis de contenido, en el cual surgieron categorías que fueron interpretadas, contrastadas y fundamentadas; para luego, consolidar el colofón científico que consiste en la teorización del objeto de estudio.

La tesis permite reflexionar sobre la necesidad de fomentar en las empresas venezolanas un estilo gerencial basado en el Ser, y saber SER gerente haciendo gerencia, mediante un proceso reflexivo que permita el camino a la transformación de un gerente que transite hacia nuevas formas de ser, conocer, concebir y practicar la gerencia con sentido humano, haciendo énfasis en la conciencia del gerente de su propio desempeño y de la realidad contexto - país; lo cual denota los aspectos ontológicos y axiológicos inherentes al rol de gerente; para lograrlo, en el plano representativo es necesario aprender a ser gerente a fin de representar correctamente el cargo al que fue designado.

Araujo, E. (2018) en su Tesis: Influencia de las competencias gerenciales sobre el clima organizacional en microempresas ubicadas en el Cantón Rumiñahui, considera que:

El conocimiento del nivel de desarrollo de competencias gerenciales y su aplicación en la gestión de las empresas permiten determinar su influencia en el clima organizacional y, definir un plan de acción para optimizar las relaciones interpersonales y la productividad. La actividad micro empresarial en el cantón Rumiñahui se caracteriza por una amplia base artesanal y familiar, donde las funciones

administrativas y gerenciales son desarrolladas en base a la percepción de los directivos sin contar necesariamente con el sustento teórico.

Las competencias tienen relación directa con la forma en que los objetivos de las empresas se logran considerando el estilo de dirección y el desempeño del equipo. El análisis de sus prácticas posibilita adoptar las acciones para optimizar el manejo de los recursos y los resultados. En este sentido el aporte de los trabajadores depende de las condiciones laborales y el trato recibido; es decir por el clima organizacional.

A través de una encuesta de autoevaluación se analiza las competencias: desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, además de liderazgo.

En lo referente al clima organizacional se realiza un sondeo de opinión para medir la integración en unidades, la tolerancia al riesgo, la tolerancia al conflicto, el énfasis en el grupo, el enfoque hacia las personas, el control, los criterios para recompensar, el perfil hacia los fines y el enfoque hacia un sistema abierto.

Los resultados de la investigación determinan que los microempresarios analizados son altamente competentes, ya que tienen porcentajes altos de desarrollo de cada competencia. Los factores críticos por desarrollar son: mejorar procesos de retroalimentación y supervisión de la calidad de los productos y servicios. El clima organizacional requiere de ciertas acciones para fomentar la identidad de los miembros, lograr integración en unidades, tolerancia al riesgo y tolerancia al conflicto. La evaluación de competencias gerenciales realizada se establece como una línea base ya que no existen estudios previos al respecto, generándose oportunidades para nuevos estudios

Reyes, K. (2016). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional. (Tesis de Maestría). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala. Recuperada de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/reyes-karla.pdf>

Los gerentes son los sujetos encargados de llevar a la empresa al cumplimiento de los objetivos establecidos. El camino hacia esta meta se vuelve favorable, cuando los encargados poseen un conjunto de habilidades que incluyen destrezas de liderazgo, motivación, escucha activa y negociación que les permitan dirigir a los colaboradores hacia el desarrollo organizacional.

Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, estudio que se realizó con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango.

Para lograrlo se realizó una escala de Likert elaborada con el fin de medir la relación entre las variables de estudio. El resultado de la investigación fue significativa y fiable en base al método de proporciones, ya que los enunciados miden exactamente las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional y si se volviera a realizar el cuestionario los resultados serían iguales o similares. A partir de ello, se comprobó que si existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. Además, se concluyó que para las empresas hoteleras es fundamental que los dirigentes utilicen sus conocimientos y sobre todo sus habilidades para encaminar al personal al logro de las metas establecidas y mejorar así la productividad de la empresa. Se propuso una guía de 4 estímulos que permiten a los gerentes mejorar sus habilidades a través de diferentes actividades con el fin de reflejar que cuando las habilidades que se poseen son puestas en práctica se logra el desarrollo organizacional.

Fernández, C. (2011) en su Tesis: Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes:

En este estudio se presentan los resultados de una propuesta de modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en un enfoque de organizaciones inteligentes, particularmente para dar respuesta a los requerimientos de la organización corporativa de tecnología y las competencias gerenciales que implementa el personal directivo del Banco Occidental de Descuento, con lo cual se persigue hacer de dicha institución una organización de aprendizaje permanente. Para el análisis se utilizó la metodología cualitativo – interpretativa dada la naturaleza de la investigación la cual involucra procesos de índole humano cultural. Siguiendo el método seleccionado se realizó una revisión de la bibliografía y los antecedentes de estudios relacionados con el tema con la finalidad de establecer el conjunto de significados, teorías y conceptos que sirvieran de soporte a la investigación. Asimismo, se efectuó un trabajo de campo que paso por el análisis de contenido de los documentos formales de la institución financiera donde se llevó a cabo el estudio y de las entrevistas en profundidad realizadas al personal con responsabilidad en el área financiera tecnológica y los integrantes de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología del Banco Occidental de Descuento.

Del análisis llevado a cabo se satisfizo los objetivos planteados y se derivó un modelo que enmarca la acción gerencial en comunidades de aprendizaje y las disciplinas de Peter Senge: Visión Compartida, Modelos Mentales, Dominio Personal, Pensamiento Sistémico y Aprendizaje en Equipo, igualmente los principios de organizaciones inteligentes de César Valecillos. Elementos que interactúan en un contexto social que le

imprime a sus miembros de voluntad y valor para cuestionar el estatus quo y adoptar respuestas más acordes con la realidad, contrarrestando las debilidades del modelo de competencias gerenciales que priva actualmente como lo son la burocracia, la necesidad de una planificación estratégica, la falta de formación de competencias y la incapacidad para el aprendizaje organizacional.

Para la operacionalización de la propuesta se plantea un Programa de Cambio Planificado enmarcado dentro de la perspectiva del Desarrollo Organizacional basado en Competencias gerenciales y el enfoque de las Organizaciones Inteligentes. El enfoque de las organizaciones inteligentes constituye una opción importante para el cambio planificado del Modelo de Competencias Gerenciales que priva actualmente en la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología del Banco Occidental de Descuento, esto por las siguientes razones:

- 1) En primer lugar, comprende unos valores que se centran en el desarrollo de la organización y del recurso humano, unos procesos para el diagnóstico, planificación, evaluación y seguimiento del cambio y unas formas de intervención para el aprendizaje en los subsistemas: humano cultural, funcionamiento organizacional, tecnología para las finanzas y el ambiente físico. Sus aportaciones a la comprensión del aprendizaje organizacional y de las capacidades del auto organización. Impulsa el diseño de organizaciones innovadoras, conexionadas y holográficas. Ofrece un medio de movilización más allá que lo que impone la racionalidad limitada
- 2) Coadyuva a superar las debilidades del modelo de competencias gerenciales que priva actualmente en la organización de Tecnología del Banco Occidental de Descuento, como lo son: la burocracia, la lentitud, la falta de una planificación

estratégica, la ineficiente, la falta de inteligencia organizacional y la incapacidad para el aprendizaje organizacional.

- 3) Se resaltan sus fundamentos conceptuales: las disciplinas de aprendizaje y la inteligencia organizacional, enmarcan la acción gerencial en la representación global del sistema en las mentes de los individuos y su conectividad, facilitan la confianza y la seguridad que debe existir entre el personal e inducen a valorar no solo la excelencia de las personas, en cuanto al conocimiento que deben tener para saber hacer bien lo que tienen que hacer, sino que al mismo tiempo deben aprender a estar atentos a lo que los otros hacen e interpretarlo, de manera de suplir las posibles fallas que puedan surgir.
- 4) Todo lo cual ha de aprenderse en comunidades de aprendizaje que le imprime a sus miembros de voluntad y valor para cuestionar el estatus quo y adoptar respuestas más acordes con la realidad.
- 5) El cambio planificado del modelo de Capacidades Gerenciales constituye un proceso en marcha, de varias fases y de acción recíproca entre un consultor de procesos y el personal clave del sistema cliente. El consultor constituye un experto en Desarrollo Organizacional que brinda sus servicios para facilitar el cambio requerido y el sistema cliente está conformado la dependencia de la organización de tecnología del Banco Occidental de Descuento y su sistema humano cultural. El proceso se basa en datos válidos y confiables y en experiencias, orientado al logro de objetivos: aprendizaje e inteligencia organizacional. Constituye una estrategia normativa y reeducativa para hacer los cambios; emplea un método sistemático y en él se hace hincapié en el aprendizaje en equipo, la conectividad entre el personal, la atención y la

confianza, sin dejar de reconocer la relevancia que tiene el aprendizaje individual.

- 6) Constituye un medio para el aprendizaje organizacional, genera comunicación, diálogo y discusión a través de toda la estructura organizacional, con lo cual los miembros participan en discusiones de problemas complejos desarrollándose la acción innovadora y creativa.

Correa, P. y Díaz, G. (2013) en su Tesis: Competencias gerenciales: análisis de un caso exitoso y de uno no exitoso en las medianas empresas del sector comercio en Soacha:

Uno de los problemas en la creación de las medianas empresas, es la carencia de competencias necesarias en los gerentes, como uno de los pilares que facilitan a las organizaciones su competitividad y permanencia en el mercado. Teniendo en cuenta esto esta investigación tiene como objetivo realizar una comparación entre dos casos, un caso exitoso y otro no exitoso en la Mediana Empresa del Sector Comercio en el municipio de Soacha. El enfoque que se utilizó es descriptivo, de tipo cualitativo. El instrumento que se empleó fue una encuesta en la cual se miden factores que se mencionan en el diccionario de competencias de Martha Alles, donde se describen siete competencias imprescindibles para que los directivos puedan gerenciar las empresas y estas logren un desempeño exitoso.

En el marco teórico se realizó una definición de los autores que hablan de competencias laborales, destacando a Martha Alles, quien es el autor de referencia. Posteriormente se hizo una reseña histórica del Municipio de Soacha, específicamente del contexto regional a nivel de los sectores económicos y la mediana empresa. Finalmente, una vez identificadas las competencias gerenciales necesarias para el alineamiento entre el

“Core Business” y sus directivos y las fallas de los gerentes que dirigen estas empresas, se propuso un plan de acción para potencializar las habilidades de los mismos e implementar estrategias en los colaboradores que a largo plazo puedan llegar a dirigir estas empresas.

En Colombia se crean muchas empresas, que constituyen el crecimiento económico del País, pese a ello solo algunas logran subsistir al mercado cambiante y competitivo. Tomando reseñas históricas de los temas que se trataron en este trabajo, como generalidades del municipio de Soacha, sector comercio en Soacha, permanencia de las empresas en el tiempo, competencias laborales entre otras y experiencias de un caso exitoso y de uno no exitoso en las medianas empresas del sector comercio en Soacha ubicado en el departamento de Cundinamarca, y mediante la aplicación de una encuesta que permitió hacer una comparación entre las competencias que se requieren por parte de los gerentes de estas dos organizaciones, para lograr el éxito o el fracaso de las mismas. Se realizó un plan de acción que se presentará a las medianas empresas del sector comercio ubicadas en el municipio de Soacha departamento de Cundinamarca. Dicha propuesta está constituida por una gama de estrategias, acciones y objetivos que van a desarrollar las siete competencias que se han tomado como punto de partida para lograr la permanencia de estas instituciones a lo largo del tiempo en el mercado a pesar de las adversidades, lo cual constituye un aporte para el crecimiento económico del país, claves para el éxito personal y profesional de los individuos que se vinculó a diario a estas empresas y por supuesto de los visionarios que se proyectan en cargos directivos. Las competencias gerenciales son indispensables conforme se escala la estructura organizacional, estas pueden provocar que la organización se interese por su desarrollo o el rechazo, sin embargo, se constituyen como una oportunidad para que las organizaciones definan los perfiles de sus colaboradores, basados en competencias y

que se considere un enfoque de desarrollo de talentos, con base a competencias que sean estratégicas para la organización.

Ramírez, C. (2017) en su Tesis: Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano:

La sociedad requiere de gerentes competentes que sean promotores del progreso económico y social de las naciones. Por ello, se planteó como objetivo un Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano; Fundamentado teóricamente desde la epistemología de la Administración y de las competencias gerenciales. La investigación tiene un carácter cualitativo, documental-bibliográfico y de campo. El nivel de la investigación es descriptivo, ya que a través de una aproximación teórica se describen las competencias gerenciales empleadas en la cotidianidad de la toma de decisiones del empresario venezolano. Las evidencias fenomenológicas se analizaron por medio de la hermenéutica, para la comprensión e interpretación de la realidad del gerente venezolano y su contexto. Para dicha fenomenología se solicitó la colaboración de siete (7) informantes clave compuesto por gerentes, asesores y académicos pertenecientes a empresas e instituciones académicas públicas y privadas del país, los cuales respondieron a una entrevista semi - estructura- a profundidad, y la técnica utilizada fue el análisis de contenido, en el cual surgieron categorías que fueron interpretadas, contrastadas y fundamentadas; para luego, consolidar el colofón científico que consiste en la teorización del objeto de estudio. La tesis permite reflexionar sobre la necesidad de fomentar en las empresas venezolanas un estilo gerencial basado en el Ser, y saber SER gerente haciendo gerencia, mediante un proceso reflexivo que permita el camino a la

transformación de un gerente que transite hacia nuevas formas de ser, conocer, concebir y practicar la gerencia con sentido humano, haciendo énfasis en la conciencia del gerente de su propio desempeño y de la realidad contexto - país; lo cual denota los aspectos ontológicos y axiológicos inherentes al rol de gerente; para lograrlo, en el plano representativo es necesario aprender a ser gerente a fin de representar correctamente el cargo al que fue designado.

Se concluyó que la inteligencia interpersonal que no es más que la capacidad debe poseer el gerente para dirigir personas se está dejando de lado, de igual forma se considera que existe una poca valoración de las competencias gerenciales en lo que concierne a las relaciones humanas que debe poseer el gerente y aquellas personas en cargos directivos. Se reflejó de igual manera que no existe un adecuado cumplimiento del rol de gerente en el proceso de relaciones interpersonales, comunicación y solución de conflictos, ya que de acuerdo a los informantes clave en la actualidad se está aplicando una gerencia situacional por contingencia, descuidando así aspectos tales como: la planificación y el afrontamiento de la complejidad, que afecta a todas las áreas del campo gerencial.

El modelo planteado sugiere la reflexión y el análisis de las características que los gerentes y directores de empresas deben poseer, desarrollar y formar no sólo en el plano académico sino también en lo que concierne a la introspección personal para lograr el éxito de la organización que dirigen o forman parte, de igual manera, para un óptimo desempeño gerencial que brindará satisfacciones personales, y a su vez tendrá repercusión en la motivación y sentido de logro en el plano profesional y laboral.

Mediante el recorrido teórico de la gerencia y las ciencias administrativas, los distintos modelos reflejan en sus bases filosóficas la importancia de las personas y por ende, de sus competencias gerenciales para ejecutar y poner en práctica los postulados de la teoría

administrativa clásica y moderna en las organizaciones; las competencias, así como los conocimientos son aspectos en las cuales los gerentes pueden evidenciar el nivel de sus capacidades, valga decir, mostrar o demostrar lo que son y lo que son capaces de hacer en determinadas momentos, y de acuerdo a las circunstancias o necesidades que la gerencia impone.

En el aspecto general, el manejo de competencias gerenciales implica de igual forma, la adecuación de las capacidades competitivas y comparativas a las demandas y expectativas del entorno empresarial; cuando el gerente desarrolla o simplemente ejercita ciertas competencias particulares, como lo son las competencias en relaciones humanas dentro de su ámbito profesional, ya posee una ventaja competitiva y comparativa con respecto a otros gerentes; el administrar de forma inteligente dichas competencias contribuye a su vez, al cumplimiento de las funciones del gerente, así como de los roles que debe desempeñar dentro de las organizaciones.

Las competencias gerenciales en relaciones humanas más relevantes son: la comunicación efectiva, trabajo en equipo, resolución de conflictos, manejo de personal, liderazgo y motivación; para ello, el modelo propone una serie de fases que permiten que los gerentes de todo nivel puedan concienciar y profundizar en aquellos aspectos de índole personal que aplicados en el campo profesional servirán para mejorar el desempeño gerencial y lograr el éxito.

La aplicación del Modelo de Competencias Gerenciales en Relaciones Humanas, representa una herramienta que le permitirá obtener ventajas hacia el logro de una organización mucho más competitiva y humana, ya que todo líder gestiona mediante el ejemplo, y es justamente la gestión con sentido humano tanto el elemento de universalidad y adaptabilidad del modelo que su adaptación a todo tipo de empresas y requerimientos gerenciales; por lo cual es totalmente viable en el plano financiero,

debido a que no se requiere de un presupuesto cuantioso para su implementación, solo es necesario la disposición por parte de la empresarios y directores de orientar su estilo gerencial a la práctica de la gestión con sentido humano. El enfoque de las tres competencias gerenciales básicas de Katz indica que la importancia de ciertas competencias variará, y está sujeta a la ubicación jerárquica en la que los gerentes se encuentren en la empresa. Para los gerentes que operan en los niveles bases de gestión, los conocimientos técnicos y humanos son los más importantes. Aquellos gerentes cuyo campo de acción en los niveles medios se hace de mayor importancia el poseer las tres competencias: técnicas, humanas y conceptuales. Mientras que, en los niveles superiores de gestión, es de suma importancia que los gerentes exhiban dominio de las competencias conceptuales y humanas.

López, C. (2009) en su Tesis: Toma de decisiones en la pequeña empresa: Un enfoque de acuerdo a normas internacionales de contabilidad y normas internacionales de información financiera:

En los últimos años el interés de los gobiernos y el sector privado en las micro, pequeñas y medianas empresas -Mipyme-, ha aumentado considerablemente. Las pequeñas empresas desempeñan una función clave en la creación de empleos, la agregación de valor y la productividad en la economía. No obstante, las pequeñas empresas enfrentan dificultades en materia de competitividad, como consecuencia de la globalización, la apertura de mercados y la evolución en las tecnologías de información y comunicación, así como de las reformas en las políticas de promoción, leyes vigentes, acceso al crédito y sobre todo la presentación de la información contable de acuerdo a normas y procedimientos internacionales. El presente estudio presenta un panorama de la pequeña

empresa en la Ciudad de Guatemala, respecto a que los propietarios y/o gerentes de las pequeñas empresas, tomen conciencia de la importancia de la contabilidad y sobre todo que se elabore de acuerdo con las Normas Internacionales de Contabilidad –NIC’s- y las Normas Internacionales de Información Financiera -NIIF-, como herramienta para la toma de decisiones administrativas y financieras, el cumplimiento de la legislación tributaria vigente y como requisito para acceder al crédito en el sistema financiero nacional.

Para la investigación fue necesario elegir una muestra de empresas en la Ciudad de Guatemala, inscritas en el Registro Mercantil de la República de Guatemala durante el período 2006 - 2007, y obligadas a llevar contabilidad completa con todos los libros de contabilidad, por lo que se escogió a empresas individuales que tuvieran la categoría de pequeñas empresas. La información primaria se efectuó a través de dos boletas diseñadas para poder recabar la información y aplicar técnicas estadísticas, una para los oferentes de los servicios financieros y la otra para las pequeñas empresas; y la información secundaria fue a través de libros, revistas, documentos, informes, ensayos, tesis y estadísticas. De esta manera se obtuvo los resultados deseados.

Derivado del estudio realizado se concluye que en la actualidad los propietarios, gerentes y los contadores de las pequeñas empresas en la Ciudad de Guatemala, no cuentan con una contabilidad actualizada, completa y confiable, en virtud que la misma no está elaborada de acuerdo a las NIC’s y a las NIIF; asimismo, los oferentes de servicios financieros no solicitan que la misma esté bajo estas normas. En la pequeña empresa no se utiliza la información contable para la toma de decisiones; por lo que, se hace necesario proponer un plan de capacitación dirigido a fortalecer el área financiera en la pequeña empresa.

De la investigación realizada se concluye que la pequeña empresa de Guatemala no cuenta con información contable, completa y confiable de acuerdo a Normas Internacionales de Contabilidad -NIC's- y a Normas Internacionales de Información Financiera. El 69% de los propietarios o representantes de las pequeñas empresas, no tienen conocimiento de los conceptos básicos que establecen las Normas Internacionales de Contabilidad -NIC's- y las Normas Internacionales de Información Financiera -NIIF-, por lo que la contabilidad no está elaborada de acuerdo a éstas Normas. Al analizar los resultados obtenidos en la investigación de campo se determinó que solo un 38% de las pequeñas empresas, utilizan el Balance General y el Estado de Resultados para la toma de decisiones. El 100% de las pequeñas empresas tienen conocimiento de la legislación tributaria vigente, por lo que utilizan la información financiera para el cumplimiento en el pago de impuestos que le son aplicables. La falta de una adecuada divulgación de las Normas Internacionales de Contabilidad y las Normas de Información Financiera en Guatemala, es una causa por lo que las pequeñas empresas desconocen la implementación de las mismas; y el poco interés de los contadores en capacitarse. El 93% de los proveedores de financiamiento solicitan a las pequeñas empresas los Estados Financieros: el Balance General y el Estado de Resultados; sin embargo, únicamente el 19% de éstos solicitan que dichos Estados Financieros estén de acuerdo a las Normas Internacionales de Contabilidad y a las Normas Internacionales de Información Financiera. Tanto propietarios o representantes de las pequeñas empresas y los contadores, no han recibido capacitación sobre las NIC's y las NIIF, lo que refleja que no están preparados para su aplicación y adopción a partir del 01 de enero de 2009.

Las NIIF, fueron creadas para ser aplicadas a las grandes compañías que cotizan en el mercado público de valores, y están diseñadas también para cumplir con los requerimientos del mercado de capitales, cuyas especificaciones y objetivos son muy

diferentes a los de las pequeñas empresas; sin embargo las NIIF no hacen distinción alguna por lo que las mismas son de observancia general, no importando el tamaño de la empresa, en virtud que lo que se pretende con estas Normas es suministrar la más amplia y transparente presentación de informes.

1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se justifica porque se busca resolver el problema de la deficiente toma de decisiones integrales en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana,

El éxito o del fracaso de una empresa o negocio, radica básicamente en la forma de dirigirla, así como también en la adecuada aplicación del proceso administrativo, el mismo que garantiza que ésta pueda competir en un mercado cada día más complejo, que logre su crecimiento sostenido y que se cumpla con los fines de la empresa en forma eficiente y eficaz.

Las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana deben tener recursos para entrar en la competitividad y cuidar sobre todo el departamento de ventas.

Por convención, las Mypes desarrollan el trabajo que puede dividirse en dos grandes categorías, las tareas rutinarias y las no rutinarias. Las tareas rutinarias familiares, son repetitivas, relativamente sencillas identificables. En cambio, las tareas no rutinarias requieren una solución del mismo orden. Son individuales, sus soluciones no son aplicables en total a otros problemas. Las competencias gerenciales de las Mypes comerciales deberán cumplir bien estas dos tareas y además de ellas tendrá que considerarse tres aspectos importantes para su éxito. Estos son la estructura organizacional en concordancia con las funciones específicas reflejará las áreas funcionales y financieras. Ver también que los factores que intervienen para lograr la eficacia de las empresas, guarden relación con las prácticas, la estructura, los sistemas, etc., y, por último, el hecho de reconocer las influencias de las variables externas que conlleva a un análisis del entorno.

El entorno del liderazgo gerencial de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana, se caracteriza por sus estrategias financieras, la orientación al cumplimiento de sus pagos y por ende al servicio del consumidor ordinario.

El énfasis en el análisis del entorno ha aumentado considerablemente a partir de la década de los noventa, debido básicamente, al hecho de que el aspecto socio-económico se ha vuelto más complejo, dinámico e incierto. La actuación básica de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana en su entorno consiste en: Analizar la estructura económica del sector en el que opera la empresa teniendo muy en cuenta al fenómeno de la globalización, estudiar a sus competidores actuales y potenciales.

Justificación Metodológica. Esta investigación se desarrolló de manera sistemática con un planteamiento del problema, formulación del problema y objetivos, su fundamentación de las materias en el marco teórico, concluyendo con una afirmación. En ese sentido se ha diseñado el método de la investigación para la prueba de hipótesis, que es confiable y valida los instrumentos de medición con un enfoque deductivo cuantitativo que se aplicó la técnica de la encuesta.

Justificación teórica. Se desarrolló la investigación del tema de las competencias gerenciales en la toma de decisiones globales en las micro y pequeñas empresas industriales de metalmecánica en Lima Metropolitana, como una contribución a la ciencia existente en el desarrollo empresarial, enriquecidas por las competencias de comunicación gerencial, conocimiento gerencial, y negociación gerencial.

Justificación social. De conformidad a los resultados y conclusiones de la investigación que se obtuvieron, y si estos, se aplica razonablemente en las micro y pequeñas empresas industriales de Lima metropolitana, va a favorecer el rendimiento de los ejecutivos de las empresas en el logro de metas y objetivos organizacionales; así mismo, la eficiencia y eficacia de los directivos y colaboradores idóneos en el desempeño de sus cargos de las micro y pequeñas empresas va contribuir en la generación del Producto Bruto Interno nacional (PBI), en la generación de empleo y en el pago de impuestos, y ser referentes en las buenas prácticas sociales, laborales, y medioambientales de la sociedad.

1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En este trabajo de investigación científica se consideran las siguientes limitaciones:

- 1) El problema, identificado en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.
- 2) La propuesta de solución, identificado en las competencias gerenciales aplicadas a las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana
- 3) La dimensión espacial, identificada en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.
- 4) La dimensión temporal, es una propuesta actual para las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.
- 5) Limitaciones económicas.
- 6) Limitaciones de acceso a la información y a base de datos.

1.7. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Determinar la influencia de las competencias gerenciales en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Analizar la incidencia de las competencias de comunicación gerencial en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

- 2) Describir la influencia de las competencias de conocimientos gerenciales en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

- 3) Determinar la influencia de las competencias de negociación gerenciales en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

1.8. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

HIPÓTESIS GENERAL

Las competencias gerenciales influyen en grado estadísticamente razonable en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- 1) Las competencias de comunicación gerenciales inciden en grado estadísticamente razonable en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

- 2) Las competencias de conocimientos gerenciales influyen en grado estadísticamente razonable en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

- 3) Las competencias de negociación gerenciales influyen en grado estadísticamente razonable en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. MARCO CONCEPTUAL

2.1.1. COMPETENCIAS GERENCIALES

Medina, M. (2012), considera que:

A pesar de la gran difusión de las publicaciones sobre la gestión de competencias, desde diferentes enfoques y con diversos fines, quedan vacíos tanto en la reflexión teórica como en la instrumentación práctica, que han dificultado su difusión en la visión estratégica de las organizaciones. Por ello el objetivo del trabajo es exponer las experiencias obtenidas en el proceso de identificación y evaluación de competencias gerenciales como una vía de mejorar el desempeño personal y organizacional. La metodología contempló el análisis documental, el trabajo con académicos y empresarios con focus group, entrevistas y aplicación de cuestionarios, procesadas mediante las técnicas de la lógica difusa compensatoria dada la complejidad del fenómeno. Sus resultados fueron la construcción de un árbol jerárquico de las competencias gerenciales, desde la perspectiva académica y profesional, con dos niveles: competencias de mayor y menor complejidad. La validación de las competencias gerenciales identificadas se realizó a través de la práctica de la evaluación del desempeño de una muestra de directivos con la técnica 360 grados. En conclusión, el procedimiento diseñado tiene su aplicación tanto en el ámbito empresarial como para el rediseño curricular de la formación de directivos basada en competencias.

Estos enfoques exigen una nueva manera de dirigir, gestionar y evaluar el capital humano, alineando su comportamiento a las estrategias organizacionales, por lo que puede aseverarse que la gestión por competencias constituye hoy día, necesidad y soporte de la dirección estratégica integrada. El contenido de este artículo ha sido organizado de la siguiente forma: una sección de Revisión literaria que analiza las

criterios y propuestas de reconocidos autores en el tema y se señalan de éstas, las posturas teóricas y metodológicas asumidas por los autores del trabajo; en la metodología se explica la combinación de métodos y técnicas cuantitativas y cualitativas utilizadas en el estudio; y los aportes de este trabajo, centrados en la identificación de competencias gerenciales, el diseño y aplicación del procedimiento para identificar las competencias gerenciales y el proceso seguido para validar dichas competencias, se muestran en la sección de Resultados. Para terminar, se ofrecen las conclusiones en las que se resumen los hallazgos fundamentales estableciendo la contribución peculiar de este estudio, y se plantean las limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones. La sección de referencias bibliográficas, muestra de acuerdo el estilo de citación exigido por el formato de esta revista, todas las fuentes consultadas como antecedentes bibliográficos de nuestra investigación.

Las competencias incorporan de forma armónica un conjunto de conocimientos, habilidades o destrezas, características personales, experiencias, sentimientos, motivaciones, deseos y valores que le permiten a una persona desempeñarse de modo exitoso (Cuesta, 2005; Fleury y Fleury, 2005; Grant, 2002; Morales, 2006; Spencer y Spencer, 1993). Otro autor muy referido es R. E. Boyatzis (1993) quien en una de sus investigaciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos. A partir de su estudio elaboró un perfil genérico de competencias gerenciales compuesto por: gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirigir subordinados, enfoque a otras personas y conocimiento específico.

Como el término ha sido enriquecido constantemente, para comprender su evolución en esta investigación, se asume las categorías establecidas a partir del análisis bibliográfico realizado por Soltura (2009), ante la diversidad de clasificaciones: Desde una

perspectiva conductual. (Mc Clelland, 1973). Referente a conocimientos y habilidades que se requieren para desempeñar una tarea, puesto o rol de forma efectiva. (Kolb, Lublin, Spoth y Baker, 1986); North, 1993; Mertens, 2002). En una combinación de conocimientos, habilidades y conductas (Olabarrieta, 1998). Con una perspectiva holística, que incorpora además de conocimientos y habilidades otras características individuales. (Spencer y Spencer, 1993; Levy-Leboyer, 1997; Boyatzis, 1993; Peiró, 2000; Senge, 1998; Goleman, 1999, Zuñiga Vargas, 2006). Desde una visión de la organización, al vínculo con la estrategia y la gestión del conocimiento. (Hamel y Prahalad, 1995; Bueno Campos, 1998; Bueno Campos, 2000; Bueno Campos y P. Morcillo, 1997; Cuesta, 2005; Becker y Huselid, 2006).

Resumiremos aquellas que adoptan una perspectiva holística y a nivel organizacional por la importancia estratégica que tiene para la identificación de las competencias gerenciales de los directivos. Las competencias indican Spencer y Spencer (1993) son “formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo”. En la profundización de la delimitación conceptual señalan que los conocimientos y las habilidades son relativamente fáciles de desarrollar constituyendo el desarrollo la forma más adecuada de asegurar estas capacidades.

Claude Levy Leboyer (1997), especialista francesa en Ciencias de la Psicología, plantea que las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Indica que son observables en la realidad del trabajo, ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del cargo. (Levy-Leboyer, 1997)

R. E. Boyatzis (1993), precursor de esta temática, reforzando la conceptualización dada por McClelland se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) este es el concepto más aceptado, el cual comprende las competencias como unas características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo, (Cuesta, A., 2005). Esta definición aporta que, si bien son necesarios los conocimientos y habilidades, estas no son suficientes para desempeñarse exitosamente en un puesto. Todos ellos se centran en la persona, enfatizan en las competencias específicas y los procesos de aprendizaje de las personas. Su finalidad es actuar como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas.

G. Hamel y C. K Prahalad (1995) realizan un análisis de mayor amplitud, sus aportes renovadores de la gestión de competencia, reside en la introducción de la noción de “propósito estratégico”, con una visión de futuro anclada en la realidad, dentro de la estrategia empresarial. Introducen la necesidad de identificar “competencias esenciales” como “aquellas habilidades que captura lo que la organización sabe hacer en verdad bien y que no es fácil de imitar”. La idea central de la búsqueda de la competitividad de Hamel y Prahalad, reside en cómo construir y aplicar una nueva visión de la estrategia para llegar al futuro, basada en la conjunción de la oportunidad percibida en el entorno con la competencia distintiva de la empresa. (Hamel y Prahalad, 1995). Para ello, resulta esencial un grado de autoconciencia para anticipar el futuro, y en ese sentido cobra significación la necesidad de un diagnóstico estratégico de los recursos y capacidades de las organizaciones. Dentro de las tareas claves de la gestión de las competencias están: identificar las competencias esenciales existentes, establecer un programa de

adquisición de competencias esenciales, adquirir competencias esenciales, utilizar competencias esenciales y proteger y defender el liderazgo de competencias esenciales. (Prahalad y Hamel, 1995). Dentro de la investigación se aborda la primera tarea y desde las perspectivas de estas competencias esenciales el diseño del mapa de competencias gerenciales de los directivos, el cual se explica más adelante.

Las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, deben estar sostenida por una cultura adecuada. En este sentido reflejan una serie de valores que aglutinan la misión y el plan estratégico, lo que posibilita que aquellas “requeridas” por la organización, puedan ser identificadas a través de expertos. Deben promover cambios en las conductas ligadas a los valores estratégicos. Con ellos se abre una perspectiva sobre la estrategia y las competencias. Reconocen la existencia de ideas sólidas e innovadoras de estudiosos de la estrategia de la “nueva era”, como P. Senge (1998), R. Rumelt (1997), I. Nonaka 1995), porque, aunque utilizando palabras diferentes hacen hincapié en: activos invisibles, aprendizaje, innovación, capacidades, conocimientos, visión y liderazgo. Los une el brindar perspectivas y herramientas estratégicas a directivos para que forjen la estrategia del siglo XXI.

En un análisis más preciso del capital humano, desde la corriente estratégica, se señala que su valor proviene de la competencia, de la actitud y de la agilidad intelectual. La competencia como la capacidad que genera valor por medio del conocimiento, de la habilidad, del talento y de los conocimientos técnicos, constituye el potencial para la organización. La actitud se manifiesta en la conducta y el comportamiento de las personas, en su disposición y compromiso por alcanzar objetivos. La agilidad intelectual es la capacidad de adaptar, innovar y transformar las ideas en productos, procesos y servicios mejorados y nuevos. (Ross J y G, Dragonetti N; Edvison, L, 2001)

Cuesta (2005) integra los aportes de la teoría inicial de McClelland y Boyatzis con el enfoque estratégico de las competencias de Prahalad y Hamel. Define las competencias como características subyacentes a las personas, asociadas a la experiencia, que están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en una determinada cultura organizacional. Considera la competencia como la capacidad demostrada que puede convertirse o no en un avance efectivo. Pero desde un enfoque de proceso y estratégico, enfatiza que para que los atributos terminen en resultados, requiere de su aplicación y de que estos surjan de la estrategia de la entidad y de los distintos subsistemas. La integración de ambos aportes teóricos manifiesta el enfoque integral u holístico que le ha impregnado a esta temática, vinculando así las competencias: individuales, grupales y organizacionales. Se considera novedoso este enfoque en la medida en que integra atributos y tareas y toma en cuenta el contexto y la cultura de la organización, permitiendo incorporar desde la estrategia un sistema de trabajo para un desempeño competente. Por estas razones se ha adoptado en esta investigación como uno de los fundamentos que contribuye al cambio estratégico de las personas y de las organizaciones.

Dado los aspectos distintivos de cada modelo de gestión de competencias (conductista, funcional y constructivista) y teniendo en cuenta la complejidad y el carácter polisémico del término competencia, los autores de la investigación asumen la integración de aspectos convergentes de los 3 modelos: del funcional porque se parte de la identificación de los objetivos principales de la organización y se vinculan con las del puesto de directivos, haciendo énfasis solo en la normalización, de ahí que el modelo es aplicable, pero no en toda su magnitud, pues en esta investigación no se llega a la certificación como indica el mismo; del modelo conductista se toma que las competencias son características que causan acción exitosa de una persona, en este caso

de los directivos, para poder normalizarlas (ya explicado en el modelo funcional) y tener los criterios necesarios para evaluarlas, lo que permite, tomando el modelo constructivista, enfatizar en el desarrollo y aprendizaje de las competencias requeridas para un buen desempeño, que desde el grupo directivo influya en los resultados organizacionales. Cada enfoque tiene su explicación y aplicabilidad, de aquí que ante situaciones contextuales diferentes se pongan de manifiesto distintas ventajas y desventajas en función de las condiciones y cultura existente. No se trata de elegir entre uno, de hecho, los tres entre sí no son contradictorios y en algunos aspectos son mutuamente reforzantes. (Medina, 2009)

Las competencias en general poseen un vínculo fundamental con los sistemas organizacionales y procesos que logran las competencias a nivel organizacional, y en esta dirección resaltan trabajos que resultan altamente influyentes en la integración de las competencias a los diferentes niveles de análisis de la organización y su vínculo fundamental con los procesos asociados a la implantación de la estrategia. (Hamel y Prahalad, 1995; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Lindgren et al, 2004).

Debido al indisoluble vínculo entre las competencias organizacionales, competencias de procesos y competencias laborales, se le denomina a este conjunto Sistema de Competencias de la Organización, debido a que ellas en sí constituyen un grupo homogéneo, con la misma finalidad de orientar los recursos organizacionales, con énfasis en el capital humano, al alcance de un desempeño organizacional superior en cumplimiento de la misión, estando en estrecha relación entre sí y con otros componentes del sistema de dirección de la empresa. (Soltura, 2009)

En la literatura científica existe diversidad de denominaciones de competencias para el grupo de directivos. Una de las clasificaciones de competencias grupales para los directivos refiere dos tipos: las técnicas y las gerenciales o genéricas. Las primeras se

refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado, incluye conocimientos, habilidades, o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta. Las segundas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva, que a su vez se clasifican en estratégicas e intratégicas. (Cardona y Chinchilla, 1988).

Las competencias gerenciales estratégicas son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas, entre otras. Las competencias gerenciales intratégicas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, se trata de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan, la comunicación, la empatía, la delegación, el “coaching” y el trabajo en equipos. A las competencias gerenciales, los autores citados, le agregan unas de carácter propiamente empresarial, que denominan de eficacia personal e incluyen aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno tales como pro-actividad: iniciativa, autonomía personal, autogobierno: gestión personal del tiempo y del estrés, concentración y autocontrol y desarrollo personal: auto-crítica, autoconocimiento. Las competencias de eficacia personal miden la capacidad de auto-dirección, la cual resulta imprescindible para el proceso de dirección, potenciando las estratégicas e intratégicas. (Cardona y Chinchilla, 1988; Cardona y García, 1999).

En resumen, “puede observarse la presencia de dos grandes grupos de competencias: las genéricas y las específicas, aun cuando los términos empleados varíen de un autor a otro. Como consecuencia de estas clasificaciones encontramos que los distintos autores proponen y presentan sendas listas de “competencias requeridas”, sean estas de un tipo

u otro, como por ejemplo la establecida por Thornton y Byham (1982) donde se intenta reunir un grupo de competencias genéricas o supra-competencias para los llamados mandos de alto nivel, o la propuesta por Dulewicz (1989) referida a los mandos intermedios, u otras, que como bien refiere Levy-Leboyer (1997) son confeccionadas por los propios especialistas de Recursos Humanos de una determinada organización, y que en su gran mayoría aún permanecen sin editar, ya que son confeccionadas por la organización para su consumo”. (Soltura, 2009). Para la identificación de las competencias gerenciales utilizaremos la clasificación de competencias que están asociadas a diferentes puestos laborales y que se han denominado como competencias grupales por A. Cuesta y desarrolladas por D. Aranguiz (2008) quien propone tres grupos a los que denomina «grupos de resultados clave» los cuales pueden ser de interés, estos son: grupo directivo, emprendedores e innovadores y personal de contacto con los agentes del micro entorno, sustentado en las siguientes razones: son decisivos para el desempeño organizacional y el logro de las metas y objetivos estratégicos; conducen o favorecen el proceso de cambio y desempeñan roles de formadores y propician el desarrollo de equipos de trabajo. (Aranguiz, 2008)

Las competencias gerenciales tienen un carácter grupal, por lo que no están referidas a competencias organizacionales o del puesto laboral específico, más bien ocupacional pues son válidas para cualquier labor que requiera realizar funciones de dirección tanto a nivel estratégico, táctico como operacional. El concepto de competencia para directivos asumido, no se equipará a la relación competencia competitividad que privilegia el reduccionismo laboral y económico. Aunque no excluye prepararse para la competitividad, este refleja la capacidad de integrarse con otros en la realización exitosa de una actividad. Ser competente es formarse en la concepción personal, cultural y socio-laboral para una mejor autorrealización individual y social, conjugando el saber

y el saber hacer con el saber ser, lo cual cobra mucha importancia cuando de competencias directivas hablamos en cualquier nivel y sector de la sociedad.

Las organizaciones no sólo están descubriendo que, con frecuencia, las competencias de sus directivos no se ajustan a las necesidades que el “cambio” impone, sino que, en muchos casos, estos mismos directivos constituyen un obstáculo para el cambio. El proceso de transformación, en el cual las organizaciones se ven inmersas actualmente, está cuestionando las funciones y contenidos de las tareas directivas. Por ello, debe partirse de un modelo genérico de ejercicio de la dirección profesional, que clarifique las responsabilidades y roles de los directivos con una imagen de excelencia profesional de la que puedan desprenderse las áreas básicas de éxito, propuestas directivas, comportamientos adecuados y las competencias que los incluyen, potenciado la actuación en tres niveles interrelacionados. El primer nivel, la gestión estratégica, donde el directivo reflexiona estratégicamente y produce ideas acerca de cómo la organización, cualquiera que sea la escala de la misma, que se ha puesto a su cargo, puede crear el máximo valor transformando los presupuestos sobre los que venía actuando, reformular la misión, innovar cuando las circunstancias lo permitan; en lo académico, administrativo y en recursos materiales. El segundo nivel, lo es el entorno político, con el objeto de obtener la legitimidad, las autorizaciones, el apoyo, la colaboración y los recursos necesarios, gestionando para ello las relaciones con un grupo de actores internos y externos. El tercer nivel, la gestión operativa, debe conseguir que la organización a su cargo, compuesta por el conjunto de medios y recursos situados bajo su autoridad formal, actúe eficaz y eficientemente para lograr los objetivos estratégicos de la organización. Así mismo, habrá de construirse modelos de competencias gerenciales, utilizando para ello métodos que garanticen tanto la coherencia teórica del

enfoque, como su validez empírica y contextualizar los modelos de función directiva en entornos socio-económicos, políticos y culturales determinados.

La implantación de modelos de gestión por competencias en las organizaciones es actualmente un factor que garantiza el éxito y la supervivencia de las organizaciones. Se ve beneficiada fundamentalmente el área de recursos humanos en las políticas de selección del personal, formación y desarrollo, evaluación de su desempeño y estimulación. Dentro del proceso de gestión por competencias la fase inicial es la identificación de éstas según el rol, cargo o papel que juegue la persona dentro de la organización. Para esto se usan varios métodos y técnicas que analizan y desmiembran la estructura de la organización en sus funciones y procesos claves.

Cada organización define qué competencias son necesarias desarrollar en sus líderes.

En la revisión de la literatura las técnicas de identificación de competencias se encuentran dispersas. De forma agrupada Soltura (2009) realiza un estudio comparativo de 14 modelos metodológicos o procedimientos sobre el proceso de diseño de cargos por competencias. Define que 6 de los modelos son tronco común, mientras que los restantes aplican métodos aportados por estos y lo integran a un proyecto de cambio organizacional. Los mismos son: Método de Incidentes Críticos, Análisis Ocupacional, Metodología DACUM, Análisis Funcional, Método ETED y Método de Expertos.

El método de Expertos determina las competencias en un ejercicio donde se logra un consenso de cuáles han de ser las competencias de determinado cargo u ocupación en determinado contexto. Cuesta (2005) refiere que el mismo ha de ser un proceso con alto compromiso de la alta dirección y los trabajadores, de carácter estratégico y resultado del desarrollo de una organización. Del estudio de este método se pueden mencionar dentro de sus ventajas, primero otorgar rigor científico al proceso de determinación de competencias, logrando un consenso alto a partir de las iteraciones donde participan

expertos y segundo, el anonimato impide que un miembro del grupo sea influenciado por la reputación de otro o por el peso que supone oponerse a la mayoría y permite que se pueda cambiar de opinión sin que o suponga una pérdida de imagen. Como desventaja es de señalar que resulta complejo distinguir verdaderos expertos en las organizaciones. Es recomendable utilizarlo de conjunto con otros métodos. Para salvar este inconveniente en este trabajo de investigación se utiliza de conjunto Kendall para determinar Concordancia y Rating orden de prioridad. La Evaluación del Desempeño (EVD) es la valoración más objetiva posible de la actuación y resultados obtenidos de una persona en el desempeño de su trabajo, fundamentada en la máxima integración de los objetivos organizacionales con los individuales. Es una herramienta de dirección, orientada a incrementar los niveles de productividad y eficiencia en la gestión del capital humano de la organización, donde los directivos constituyen los máximos responsables. El sistema de EVD ha requerido que se desarrollen diversos métodos de evaluación. Ellos son la escala de puntuación, la lista de verificación, el método de selección forzada, el de registro de acontecimientos críticos, métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado y tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido, pero su principal desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. La elección del método depende de los objetivos que se pretenden alcanzar con el proceso de EVD, las características del sistema de trabajo, la cultura organizacional y otros aspectos necesarios a considerar. El método EVD se ha venido introduciendo desde mediados de los años 80, rompe con el paradigma de que el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar (Molina, 2002), con lo que supera la subjetividad del proceso. La evaluación 360° es una herramienta objetiva que permite al directivo y sus

colaboradores la intersección de los objetivos institucionales con los individuales, en la misma se busca información abierta y sin sesgos por parte de los evaluadores siempre referido a comportamientos o situaciones observables o deseables. Posibilita obtener una fotografía del desempeño del directivo evaluado, la cual permite ver en donde se necesita implementar acciones para mejorar el desempeño. La evaluación en 360°, también conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada para evaluar desempeño y resultados, siendo sus principales usos: medir el desempeño personal, medir las competencias o conductas, y diseñar programas de desarrollo (Zúñiga, A., 2006). La evaluación 360° permite dar al evaluado la retroalimentación necesaria para tomar medidas que mejoren su desempeño y su comportamiento y de la misma manera dar a la organización la información necesaria para tomar decisiones. La validez depende del diseño, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

Pérez, Á., Romero, P. y Torres, M. (2014), consideran que:

En la teoría de la administración científica se refiere la necesidad de un método científico por el cual podría determinarse qué hombre estaría mejor capacitado para un trabajo, de acuerdo con sus habilidades y su potencial de aprendizaje, del grado de habilidad y selección de los trabajadores se identificó los altos potenciales para desarrollar en ellos sus competencias. El método científico debe ser aplicado en la selección de personas, análisis de los puestos de trabajo y clima laboral apropiado, para determinar adecuadamente la labor de cada hombre de acuerdo con sus habilidades, conocimientos y actitudes, llevándolos a su máximo potencial y lograr aumentos en la productividad desde los niveles operativos hasta gerenciales. La función de los Líderes

está en identificar los conocimientos adquiridos de cada uno de los Trabajadores, clasificarlos de acuerdo a su experiencia; los Directivos dejan de ser jefes para convertirse en Líderes partiendo de la motivación, compromiso y comunicación entre el equipo de trabajo que los lleva a tomar decisiones asertivas para lograr el éxito organizacional.

De otro lado, en la teoría del desarrollo organizacional se refleja la filosofía del trabajo “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrando desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales”. Involucrando el desarrollo organizacional en el talento humano. “El desarrollo organizacional es el estudio de la organización, sus procesos y sus relaciones con la gente que pertenece a ella; estudia las áreas del conflicto potencial entre las personalidades de los empleos y las demandas de la organización sobre ellos”. La teoría del desarrollo organizacional es el estudio de las empresas desde el área del comportamiento, dedicada a mejorar el desempeño por medio del empoderamiento y la participación de las personas, basados en el diseño de un sistema de cooperación entre los grupos de la estructura organizacional y la puesta en práctica de las competencias. El desarrollo organizacional potencializa las habilidades de las personas y el crecimiento de las empresas de manera planeada y estructurada, para que cumpla las necesidades y las exigencias de la demanda del mercado de la organización. Se centra en áreas o grupos de acuerdo a su eficiencia para mejorar las relaciones humanas, los indicadores económicos y el costo beneficio; en las relaciones de las personas el desarrollo es aplicado a los equipos de trabajo y el liderazgo que se ejerza sobre ellos de acuerdo a los valores, actitudes, habilidades y la construcción de un clima organizacional adecuado. El desarrollo organizacional está dirigido al factor humano de la empresa como factor de éxito o fracaso.

En ese sentido el diseño organizacional, es el conjunto de elementos y factores de las relaciones humanas que se emplean para administrar y liderar una organización, por medio de implementar estrategias y planes para el alcance de las metas y objetivos organizacionales, a través de la descripción de cargos, manual de procesos y un entorno laboral adecuado. El diseño organizacional identifica la forma de administrar una empresa a través de dos enfoques: el modelo burocrático y el modelo conductual. El primero está basado en la autoridad legítima y formal a través de reglas estrictas, regulaciones y procedimientos funcionales estándar. Mientras que el modelo conductual organizacional, está relacionado directamente con el comportamiento, el desarrollo y el movimiento de las relaciones humanas, basado en el trabajo en equipo y la concentración de los procesos de las relaciones interpersonales. Las empresas con un modelo burocrático son menos eficientes que aquellas que según el conductual porque se enfatiza en el comportamiento humano, la motivación de las personas, el liderazgo, la comunicación, toma de decisiones y la definición de metas y control del cumplimiento a través del desempeño. Como las organizaciones son diferentes, estos modelos pueden no servirle a todas, por lo que el modelo burocrático es familiarizado con entidades del gobierno, otras organizaciones privadas harán uso de la combinación de ellos.

El entorno organizacional actual y la fuerte competencia entre las organizaciones por permanecer en el mercado convierten la gestión del conocimiento en un papel fundamental para asegurar la permanencia y garantizar que las organizaciones sean sostenibles en el tiempo. En la medida en que las organizaciones respondan ante circunstancias cambiantes del entorno podrán desarrollarse más rápidamente. Las organizaciones están constituidas por personas que tienen conocimientos, tácitos y explícitos; la gestión del conocimiento pretende compartirlo y movilizar el conocimiento a nivel organizacional, será transmitido de lo individual, a lo grupal y a

lo organizacional a través de la observación, experticia y experiencias; facilitando la transformación de lo tácito a lo explícito; considerando que el conocimiento se construye y nace del individuo sin importar la posición en la que se encuentre, como resultado del proceso se transforma en conocimiento organizacional en la medida que le aporta al desarrollo e innovación.

La competencia en el entorno empresarial, designa un conjunto de factores asociados al desempeño de los trabajadores, un buen desempeño en el puesto de trabajo está relacionado con las características propias de las personas, conocimientos y habilidades.

“Una competencia es una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”.

Un concepto que enmarca los tres factores de las competencias, el ser, el saber y el saber hacer: “La competencia como el conjunto de habilidades, conocimientos y experiencia que una persona tiene para realizar una actividad concreta. Y el compromiso viene determinado por el nivel de motivación y confianza que esa persona tiene con relación a esa misma actividad”. “es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer”.

Las competencias están constituidas por los conocimientos (Saber), habilidades (Saber Hacer) y actitudes (Ser), que tiene una persona para lograr con éxito los proyectos que emprenda, esta es una de las razones por las que las organizaciones están inclinando su interés, en atraer para sus equipos de trabajo, talentos altamente competitivos, que aporten al logro organizacional y vayan más allá de un conocimiento técnico. Es necesario establecer un análisis que permita concretar las competencias que posee una persona y que son necesarias para un buen desempeño en su puesto de trabajo.

Para lograr este proceso de identificación se plantean tres enfoques: El enfoque Conductista: “Las competencias están compuestas por: motivos, rasgos de personalidad,

habilidades, actitudes, valores y conocimientos, que las personas aplican para el desempeño en su puesto de trabajo”, estas características se pueden analizar por medio de los comportamientos observables de las personas, una técnica para realizarlos es la de incidentes críticos. Enfoque funcionalista: “parte del análisis de las diferentes relaciones entre los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores, y los resultados de aplicación de las mismas en las empresas, identificando por tanto aquellas características, de los trabajadores, relevantes para la obtención de un resultado”. Este enfoque se establece a partir de las funciones del trabajador y como estas contribuyen a los resultados esperados, para identificar las competencias se compara la relación entre los resultados productos de sus funciones con sus habilidades, conocimientos y actitudes. El enfoque constructivista “para identificar y describir las competencias se toma como referencia tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales como el entorno socio laboral con el que se relacionan” Este enfoque propone el análisis de competencias debe realizarse después de un proceso de formación, pues a lo largo de su capacitación desarrolla competencias en el individuo e identifica unas nuevas, producto de la influencia de su entorno social y laboral. Estos tres enfoques plantean diferentes perspectivas como los conocimientos, habilidades y actitudes de un Trabajador, son pieza clave para lograr los objetivos organizacionales, identificar las competencias en cada individuo se convierte en un factor fundamental para alcanzar el éxito organizacional, potencializar el talento a través de las competencias de las personas, teniendo en cuenta su entorno, social, laboral, funciones y desempeño, es determinante para establecer estrategias que respondan a los retos empresariales.

Según el Portal Aula Global (2018):

Al revisar los requerimientos del mercado laboral de gerentes para diferentes niveles organizacionales, así como el perfil demandado, se encuentra un conjunto de competencia que de manera reiterativa exige. Entre ellas se encuentran: Competencias Gerenciales: Habilidades de dirección, liderazgo, toma de decisiones, gestión de talento humano, planeación estratégica. Servicio al cliente: Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, establecer prioridades basadas en las necesidades del cliente, solicitar retroalimentación del cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción de éste. Efectividad Personal: Capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros, entender los puntos de vista de otros y crear sinergia para lograr resultados. Toma de decisiones: Tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas. Trabajo en equipo: Obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con los miembros del equipo. Desarrollo de personas: evaluar necesidades de desarrollo, identificar trayectorias adecuadas, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo, manejar trabajo en equipo efectivo. Liderazgo: Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, autoridad, distribución de responsabilidades. Competencias personales y humanísticas: Habilidades de comunicación, desarrollo de hábitos positivos, crecimiento personal, ampliación de paradigmas. Competencias cognitivas: Se refiere a elementos intelectuales, estructurales y al manejo de información por parte del individuo. Adaptabilidad: Capacidad de manejar situaciones de cambio, retos y explorar nuevas metodologías. Orientado a resultados: Persistir a pesar de los obstáculos e impedimentos. Aprendizaje continuo: Capacidad para aprender continuamente de la experiencia, perseguir oportunidades de desarrollo, buscar retroalimentación y modificar positivamente hábitos y conductas.

Responsabilidad: aceptar su propia responsabilidad para producir resultados. Competencias profesionales y técnicas: Conocimientos y comprensión de todos los aspectos técnicos que involucran el trabajo del asociado con el cliente, habilidades de negociación con el cliente, conocimiento y manejo de servicios. Desarrollo de estrategia: Adquirir conocimientos de la industria, desarrollar conocimiento del cliente, desarrollar el plan de servicio al cliente. Logro de resultados: Responder a los clientes, dirigir proyectos, manejar riesgos, aplicar conocimientos y aplicar tecnología.

Los procesos de desarrollo de personal se pueden concebir como series de estrategias que se implantan en las organizaciones que estimulan al trabajador a conocerse a sí mismo, tendente a la total actualización y maximización de sus habilidades y destrezas intrínsecas. Toda persona posee un abanico de metas que pretende conseguir en forma consciente o inconsciente. El logro de las mismas representa su propia autorealización. Estas ideas y conceptos deben ser tomados en cuenta dentro de un desarrollo programado de los cuadros gerenciales, sin embargo, a través de los procesos de evolución y de la arquitectura del desarrollo organizacional, se ha constituido en un verdadero problema sin solución clara y precisa en la gran mayoría de las organizaciones. Esta situación se ha mantenido debido a que muchos de los máximos líderes empresariales han mantenido siempre la idea de que las competencias gerenciales se desarrollan por sí mismas, en los diferentes escenarios en donde se reclama de su aplicación. Esta forma de razonar ha reafirmado ser absolutamente inconveniente, por cuanto ya que no es necesaria una contingencia para reafirmar el desarrollo planificado de la gerencia, es un requerimiento necesario e indispensable en el mantenimiento de reservas adecuadas de conocimientos actualizados, para asegurar el funcionamiento eficiente de las organizaciones.

Según el Portal Aula Global (2018):

El paradigma del conocimiento ha traído como consecuencia otros paradigmas o reglas del juego que dictan la nueva forma de competir. De la capacidad de los gerentes de entender, adaptar y aprovechar estas nuevas reglas del juego, dependerá directamente el éxito de las organizaciones y su permanencia en el futuro. La información es la materia prima. El conocimiento es el recurso mental mediante el cual se adiciona valor. Las personas que ocupan cargos gerenciales en las organizaciones y son eficientes tienen en común una serie de rasgos, comportamiento y responsabilidades. Una de ellas es aumentar la productividad de sus más cercanos seguidores. De acuerdo con el Dr. M. Nash, explica que para comprender lo que significa la eficiencia gerencial, es necesario formular y responder algunas interrogantes fundamentales: ¿Cuáles exigencias pesan sobre la persona que desempeña el cargo de gerente? ¿Cuál tipo de persona podrá llegar a ser gerente eficiente, y cuál tendrá la mayor posibilidad de fracasar? ¿Cuáles son los deberes generales y específicos de un gerente? ¿Cuál factor hace que una persona se convierta en un gerente eficiente? De acuerdo con algunos tratadistas que han realizado investigaciones sobre los procesos de desarrollo de gerentes eficientes, tratan de señalar los factores que determinan el liderazgo o la coherencia entre los líderes y las situaciones o, por el contrario, demuestran que los líderes pueden contribuir a la eficacia de la organización.

Los gerentes pueden tener en su lista de labores desde una sola responsabilidad hasta cientos de deberes. Sin embargo, según resultados de los estudios acerca de las responsabilidades que hace un gerente eficiente figuran por orden de importancia entre otras las siguientes: a) control del trabajo, b) análisis de problemas y adopción de decisiones; c) planificación del trabajo; d) comunicaciones orales informales; e)

proporcionar retroalimentación sobre el desempeño a sus más cercanos seguidores; f) capacitación, orientación y desarrollo de los seguidores; g) provisión de comunicaciones escritas y documentación; h) creación y mantenimiento de una atmósfera motivadora; i) administración del tiempo personal; j) reuniones y conferencias; k) actividades de autodesarrollo; l) orientación de la carrera a los seguidores y m) representación de la compañía ante la comunidad.

Se considera generalmente aplicable a casi todo gerente, independientemente de la jerarquía del cargo que ocupa. Tal vez la lista anterior pudiera parecer muy exigente; pero la mayoría de los talentos que requiere para cumplir eficientemente el rol de gerente, pueden ser adquiridos por las personas que ocupan cargos gerenciales aprendiendo de la experiencia y que aprovechan las oportunidades de capacitación y desarrollo que les ofrecen las organizaciones en donde laboran. Los investigadores de esta especialidad han entrevistado a centenares de personas que ocupan cargos en los diferentes niveles jerárquicos, haciéndoles las siguientes preguntas: ¿Qué hacían cuando su labor resultaba eficiente? O por el contrario ¿Ineficiente? Los gerentes eran eficientes cuando cumplían con las actividades de planificación, organizaban reuniones técnicas, delegaban responsabilidades, destacaban la importancia de cumplir con el trabajo y utilizan el proceso de estructurar equipos de alto desempeño. Mientras que su labor resultaba ineficiente cuando se dedicaban a satisfacer sus necesidades personales, cuando actuaban como supervisores y cuando hacían hincapié en la autoridad.

Hoy en día en la sociedad del conocimiento, para que una labor gerencial resulte eficiente, administra en primer lugar y exige; valor agregado. Cuando los productos y los servicios se basan en el conocimiento, se modifica radicalmente la esencia y el estilo de actuación de los gerentes: la percepción del cliente cambia, los ciclos de vida se reducen drásticamente, los costos de producción se relegan a segundo término, la

organización juega con la variable tiempo, el precio se tasa subjetivamente y el desarrollo del capital intelectual se convierte en la base de cualquier estrategia gerencial. Gracias a los estudios rigurosos del profesor Mc. Clelland de la Universidad de Harvard ha sido posible, para la moderna Gestión por Competencias, la medición de dichas actitudes. Estas se sintetizaron en páginas anteriores, pero por su importancia en los procesos de capacitación y desarrollo gerencial se retoman a continuación

Competencias de logro y acción: 1. Motivación por el logro, preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia. 2. Preocupación por el orden y la calidad, preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimiento de sistemas claros y ordenados. 3. Iniciativa, predisposición para emprender acciones mejorar resultados o crear oportunidades. 4. Búsqueda de información, curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta. Competencias de ayuda y servicios. 5. Sensibilidad interpersonal, capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás. 6. Orientación al cliente, deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. La acepción cliente puede ser externa o interna. Competencias de Influencias. 7. Impacto e influencia, deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción. 8. Conocimiento Organizativo, capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones. 9. Construcción de relaciones, capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo. Competencias Gerenciales: 10. Desarrollo de Personas, capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás. 11. Dirección de Personas, capacidad de comunicar a los

demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo. 12. Trabajo en equipo y cooperación, capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros. 13. Liderazgo, capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo. Competencias cognitivas: 14. Pensamiento analítico, capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática. 15. Pensamiento conceptual, capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos. 16. Conocimientos y experiencias, capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo. Competencias de Eficacia Personal. 17. Autocontrol, capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones. 18. Confianza en sí mismo, creencia que la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos. 19. Comportamiento ante fracasos, capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos. 20. Compromiso con la organización, capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

Según Gómez, L. (2018):

En el desarrollo de este trabajo, se investigan las diversas competencias y habilidades que deben desarrollar los líderes y Gerentes, teniendo como base que las organizaciones de hoy en día son cambiantes, exigentes y competitivas, esto debido a la globalización, apertura de nuevos mercados, crecimiento económico, adquisiciones, nuevos sistemas

de gestión, tratados de libre comercio, entre otros. Resultado de este objetivo, es que los Líderes Empresariales se preparen para asumir estos retos, desarrollando habilidades, destrezas y competencias necesarias, que permitan llevar a su organización al éxito, manteniéndose en evolución sin importar los constantes cambios del entorno.

Los líderes de hoy se preparan cada vez más para enfrentarse al cambio, buscan retos complejos, son dinámicos, innovadores y creativos. Manejan temas como el coaching con sus equipos de trabajo, escuchan a su gente y los orientan con base en la misión y visión de la empresa hasta lograr los resultados esperados por sus Directivas. Así mismo, son recíprocos con su gente, se preocupan por temas como la motivación, realización personal, calidad humana, entre otros factores que son determinantes a la hora de realizar sus labores y de tener sentido de pertenencia con la organización.

Los Gerentes y líderes de la actualidad, deben desarrollar habilidades, disciplinas y conocimientos que les permitan llevar a sus equipos de trabajo a la cima, posicionándose en los principales lugares con calidad, logrando los resultados que la organización requiere y un verdadero cambio organizacional. De acuerdo a lo que decía Heráclito hace 2000 años, “nada es permanente, excepto el cambio, estamos en permanente cambio”, lo que hace pensar que un Gerente debe saber gerenciar el cambio, se debe adaptar a las diversas situaciones y tendencias para poder alcanzar el éxito en todo sentido.

Howard Gardner define a la competencia como la capacidad que tiene una persona para solucionar problemas reales y para producir nuevos conocimientos; allí intervienen tres elementos: el individuo (habilidades, técnicas y destrezas), la especialidad (conocimiento) y el contexto (problema o situación real).

Según Spencer & Spencer, explican los componentes de las competencias por medio de un modelo iceberg, el cual nos indica que las habilidades y el conocimiento se encuentra

en la superficie, lo que explica que estos conceptos son más fáciles de adquirir y desarrollar. Otros conceptos como el auto concepto, rasgos y motivos se encuentran en la parte más profunda del iceberg, lo que explica que son más difíciles de desarrollar y requieren mayor tiempo y esfuerzo.

Daniel Goleman, denomina a los conceptos inferiores del modelo iceberg, inteligencia emocional. Se considera que, si las empresas tuvieran en cuenta este modelo, contratarían a las personas basadas más por su actitud, competencias, aptitudes, emocionales y motivos que por sus conocimientos. Por medio de estudios, quedó demostrado que, gracias a esta elección, se asegura un mejor desempeño en cargos de mayor complejidad, orientación al logro, adaptación al cambio, iniciativa, autocontrol, flexibilidad, autoconfianza, dirección de personas, liderazgo, entre otras.

En relación a los factores emocionales, se desarrollan una serie de competencias genéricas, divididas en seis categorías y son: 1. De logro y acción: Motivación por el logro, habilidad por el orden y la calidad, iniciativa, búsqueda de información. 2. De ayuda y servicio Sensibilidad interpersonal y orientación al servicio al cliente. 3. De influencia: Impacto e influencia, conocimiento organizacional, construcción de relaciones. 4. De dirección: Desarrollo de equipos de trabajo, dirección de personas, liderazgo. 5. Cognitivas: Pensamiento analítico, pensamiento conceptual, conocimientos y experiencia. 6. Eficiencia personal. Desarrollo de competencias como son: autocontrol, autoconfianza, trabajo bajo presión, compromiso y sentido de identidad con la organización.

Entre las habilidades gerenciales que el Gerente se encuentran las siguientes: 1. Habilidades de Dirección: gestión de talento humano, recursos financieros, físicos y técnicos. 2. Servicio al cliente: Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, asesora no toma pedidos, establece prioridades, busca incrementar la satisfacción del

cliente por medio de valores agregados. 3. Efectividad interpersonal: capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con los demás, saber escuchar y crear sinergia, empatía para lograr los mejores resultados. 4. Toma de Decisiones: habilidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas, respetando principios y valores sociales. 5. Trabajo en equipo: obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con cada miembro del equipo, ganar su confianza. 6. Desarrollo de personas: Evaluar perfiles e identificar necesidades de desarrollo, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo a las personas de la organización (coaching). 7. Liderazgo: Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, inspirar respeto, autoridad y generar seguidores. 8. Pensamiento estratégico: Capacidad de anticiparse a las tendencias económicas del futuro, desarrollando la planeación estratégica para obtener resultados positivos. 9. Capacidad de negociación: habilidad para proponer fórmulas de solución, buscando satisfacer conflictos de intereses sociales y económicos de ambas partes. 10. Orientación al logro: capacidad de identificar metas que permitan dirigir el rumbo de la empresa, estableciendo agenda de actividades, mecanismos de verificación y medición de resultados.

Un Gerente debe preguntarse así mismo, cuáles son sus fortalezas y desempeñarse a partir de ellas, hay un método para descubrir las fortalezas por medio del análisis de feedback, que consiste en que cuando se tome una decisión o se comienza una acción, se debe escribir lo que espera que ocurrirá y se comparan los resultados reales aproximadamente a los 9 meses o al año. Otras habilidades como ser perseverante, debe saber delegar funciones a los demás miembros de su equipo, liderazgo, autocontrol, confianza en sí mismo, desarrollo de relaciones tanto con el cliente como con su equipo

laboral, pensamiento analítico y sistémico, responsable, negociación, inteligencia emocional, manejo del estrés y el trabajo bajo presión, coaching, entre otros.

En cuanto a coaching se refiere, es un estilo de liderazgo que están utilizando los ejecutivos de empresas, esto coopera tanto en el desarrollo de competencias gerenciales como de las personas dentro de la organización, los procesos y el logro de resultados. De esta manera el Gerente, ayuda al recurso humano a mejorar su desempeño y a desarrollar las fortalezas a largo plazo, todo se basa en una confianza y trabajo mutuo entre el Coachee y su pupilo, hay una continua retroalimentación, no solo en la parte laboral, si no también miran la vida personal, entrando en un proceso de reflexión, buscando un equilibrio.

Un coach es un consejero permanente que orienta a los demás por el mejor camino, es quien da su punto de vista desde un ángulo justo, es quien motiva para que fluyan nuevas ideas, retroalimenta de manera constructiva, entre otras. Dentro de las competencias del Coach se encuentran: debe ser paciente, imparcial, respalda el trabajo de sus subordinados, sabe escuchar, ser perceptivo, tener buena memoria, tener credibilidad ante la gente, tener autoridad y poder. Un Coach, aparte de tener destrezas técnicas, conocimientos y experiencia, debe tener un conjunto de competencias desarrolladas que le permitan ejercer el rol de líder y así formar equipos de trabajo de alto desempeño.

Las habilidades gerenciales se dividen en tres: 1. La habilidad técnica: es la capacidad para utilizar el conocimiento técnico, los métodos y las herramientas necesarias en el desarrollo de tareas específicas. 2. La habilidad humana: es la capacidad que tiene el Gerente para dirigir un equipo de trabajo de manera efectiva. 3. La habilidad conceptual: es la capacidad para percibir a la organización de manera integral, reconociendo cada uno de sus elementos y su interrelación. Las competencias son muy importantes tanto para el individuo como para la empresa, anteriormente ya se explicó como son las

competencias individuales y en cuanto a las competencias de la empresa, son medibles mediante análisis de mercados y cierres de negocios, define si la empresa es competitiva a corto y a largo plazo.

En conclusión, se define como competencia la capacidad de una persona para colocar en práctica un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de una actividad laboral. Son un rasgo entre las características individuales y las cualidades requeridas para un cargo. A un individuo calificado, la competencia se mide por medio del saber hacer (cuantitativamente) y del saber ser (cualitativamente). Una organización debe tener buenos líderes que lleven a su equipo de trabajo por el mejor camino logrando con proactividad e iniciativa los mejores resultados, de acuerdo a los objetivos, misión y visión que tiene la organización. Un buen líder o Gerente debe prepararse para desarrollar competencias y habilidades gerenciales, siempre debe estar focalizado, saber para dónde va, cómo lo logrará, con qué medios, por qué motivo, con quién cuenta para lograrlo, cuándo. Esto se logra con el fin de que el líder no pierda sus esfuerzos y cumplir de manera exitosa todo lo emprendido. El Gerente debe tener la habilidad gerencial de comprender primero y luego ser comprendido, creando relaciones humanas afectivas que tiendan al gana gana. El trabajo de un Gerente se basa en la planeación, organización, integración y la medición. Trabajar a partir de las fortalezas de cada integrante que conforma su equipo de trabajo y manejar con inteligencia las debilidades, convirtiéndolas en oportunidades de mejora.

De acuerdo con Gutiérrez, E. (2010):

El tema de las competencias empresariales ha generado un buen número de seguidores en el medio, debido a la importancia que esto implica en el proceso pedagógico, como

generador de ventajas competitivas en los ambientes laborales. Tener éxito como gerente o director en una empresa, es el resultado en parte de los conocimientos y habilidades recibidas en la universidad, pero también de los rasgos, motivos, auto imagen, valores y rol social. Estos últimos constituyen un verdadero reto para todos los educadores, ya que son elementos intangibles del ser humano, los cuales son más difíciles de desarrollar y por tanto requieren de más tiempo y esfuerzo. El autor presenta una propuesta que tiene como objetivo servir de marco de reflexión y la cual está relacionada con la forma de desarrollar competencias en la profesión, convencido de que el tema, aunque aplicable a cualquier actividad del ser humano, en cada una de las profesiones tiene matices específicos que deben estudiarse por separado.

Para Arroyo, R. (2012):

Las claves para enfrentarse a un mundo en constante cambio y con alta capacidad de innovación, residen en adquirir estrategias, modelos y conocimientos críticos que permitan el desarrollo de competencias que conduzcan al éxito a las organizaciones y las personas que la forman. Se habla entonces, de ambientes personales y laborales, cambiantes y exigentes donde se hace cada vez más evidente la necesidad de desarrollar personas con conocimientos, habilidades y actitudes acordes a la demanda del mercado, requiriendo que tengan, desarrollen o en el mejor de los casos potencien unos perfiles competitivos, flexibles y emocionalmente estables, haciendo organizaciones igualmente competitivas y socialmente responsables.

Las habilidades gerenciales seguirán presentando cambios simultáneos a la dinámica actual de los negocios, así como en la vida misma, donde las dificultades y los conflictos constituyen una inexorable constante, y donde la presencia de ciertas habilidades y

destrezas alcanza grados significativos de condicionamiento sobre la conducta de las personas, para lograr transformaciones significativas.

El reto que plantea Habilidades Gerenciales, es el permitir al lector sobresalir, a pesar de las circunstancias y asumir responsabilidades con alto grado de madurez, donde el cambio y la adaptación son la única garantía de éxito personal y profesional. Este libro ha sido inspirado en las personas a quienes he impartido cursos, horas cátedra, seminarios o conferencias y resulta ser el compendio de todas esas experiencias de enriquecimiento mutuo, con el fin de ofrecer al lector conceptos y técnicas aplicables para llegar a ser el ejecutivo que desea, desde la perspectiva de la auto reflexión y auto evaluación, para emprender el camino de transformación enfrentando los desafíos del trabajo cotidiano.

2.1.2. TOMA DE DECISIONES INTEGRALES

Para Gunther, R. (2018):

Nuestras vidas son la suma de nuestras decisiones. Cada minuto, cada día, tomamos una infinidad de pequeñas y grandes decisiones que pueden cambiar el curso de nuestra carrera profesional o de nuestra vida. A fin de cuentas, nuestro éxito depende de lo acertadas o no que sean las elecciones que hacemos.

Muchas decisiones son un intento de no cometer errores. Existen métodos y procesos racionales que nos aconsejan cómo evitar el exceso de confianza o estructurar el pensamiento. No obstante, un enfoque exclusivamente racional limita la creatividad y subestima la intuición, pese a que ambos son ingredientes tan necesarios para una toma de decisiones adecuada como lo es la razón.

Otro gran obstáculo para una toma inteligente de decisiones es el miedo al riesgo. Muchas veces, no arriesgarse equivale a dejar pasar una buena oportunidad, y no fallar supone perder la ocasión de aprender del error. No hay fórmulas perfectas para saber decantarse por lo que más nos conviene; sí es posible, en cambio, aprender a hacerlo mejor. Ninguna decisión es perfecta, pero no lanzarse a ello a veces es peor.

Según Jorge, P. (2011):

Existen, por lo menos, tres tipos de modelo de decisión, que difieren en el tipo de información disponible (Eppen et al, 2000): a. decisiones bajo certeza absoluta; b. decisiones bajo riesgo y c. decisiones bajo incertidumbre.

Decisiones bajo certeza absoluta: Supongamos que vivimos en el piso 8° de un edificio de departamentos y que afuera está lloviendo. Supongamos además que, dado que se cortó la luz, bajamos a la planta baja por las escaleras. Llegados a la puerta nos damos

cuenta que nos olvidamos el paraguas: ¿qué hacer?, ¿subir las escaleras a buscar uno?, ¿salir sin paraguas, mojar nuestro traje y saber que tendremos que mandarlo a la tintorería a un costo de, digamos, \$ 40?, ¿salir sin paraguas y comprar uno a, digamos, \$ 25, a algún vendedor ambulante? En este caso, no hay una situación futura desconocida: está lloviendo y eso es un hecho. Para tomar la decisión lo único que deberemos tener en cuenta son las consecuencias, que son bastante bien conocidas de antemano.

Decisiones bajo riesgo: Siguiendo con los ejemplos hipotéticos, imaginemos que la empresa que estamos administrando debe conseguir dinero para realizar una expansión que no puede demorarse más. La empresa hace un tiempo invirtió en acciones, como una forma de ahorro ¿En qué momento vender las acciones? (las cotizaciones están fluctuando mucho). ¿Qué hacer?, ¿expandirse?, ¿cuánto? Primeramente, vale la pena recordar rápidamente el concepto de riesgo. Cuando escogemos entre cara o cruz al lanzar una moneda al aire, el riesgo de equivocarnos será de 1 en 2, o al escoger un número antes de lanzar un dado, el riesgo de no acertar será de 5 en 6, pues la probabilidad de acertar es de 1 en 6. O sea, para que el riesgo pueda ser perfectamente cuantificado, es necesario que exista cierta estabilidad estadística: la moneda sólo tiene dos caras y el dado seis, es decir que las alternativas posibles son perfectamente conocidas y no existe cualquier otra. En definitiva, el riesgo se calcula como la relación entre la cantidad de eventos desfavorables y la cantidad de situaciones posibles.

Decisiones bajo incertidumbre: Siguiendo con el ejemplo, supongamos que no hemos contratado un estudio de mercado y que, por lo tanto, nada sabemos respecto a las demandas posibles. Esta es una situación típica de incertidumbre. ¿Qué hacer en estos casos? A priori, existen por lo menos, cuatro formas de abordar este tipo de problemas: i) criterio de Laplace, ii) criterio maximin, iii) criterio maximax y iv) arrepentimiento

minimax. ¿Qué decisión adoptar? En el caso de conocerse la probabilidad de ocurrencia de los futuros posibles (situación de riesgo), el mejor de los valores esperados de las consecuencias podría ser una buena orientación respecto a la decisión a adoptar. En ese caso, ¿podría garantizarse que esa sea la mejor decisión? Ni siquiera se podría garantizar que sea una buena decisión. Sería válido afirmar que: a) si la matriz de contingencias refleja adecuadamente la problemática de la situación; b) si las probabilidades de ocurrencia de los futuros posibles fueran correctas (lo que constituye la hipótesis más débil); sólo así la recomendación ofrecida sería una buena recomendación.

Analizamos ahora los resultados para la situación de incertidumbre. Dos de los cuatro criterios analizados produjeron la misma recomendación: fabricar dos lotes de zapatos (los otros dos criterios dieron dos resultados diferentes de éste y diferentes entre sí). Esa convergencia podría ser un buen indicio a favor de recomendar adoptar la decisión de fabricar dos lotes de zapatos.

Finalmente, hay que tratar de no perder de vista el objetivo de la Investigación Operativa, que es argumentar previa y cuantitativamente las decisiones que, en algún sentido, son óptimas. Además, hay que recordar que la Investigación Operativa no incluye el propio proceso de adoptar las decisiones, tarea que corresponde a los tomadores de decisiones o decisores.

Según Hoch, S. y Kunreuther, H. (2018):

Las situaciones complejas en los negocios requieren de una delicada y cuidadosa toma de decisiones, y toda decisión implica un riesgo. Es muy importante que los gerentes se formulen interrogantes pertinentes y analicen la situación detenidamente antes de tomar cualquier decisión. Pero, ¿cuáles son dichas interrogantes pertinentes? ¿Qué impacto

ocasiona el constante cambio y la creciente complejidad? ¿Cómo pueden utilizar los gerentes las nuevas tecnologías para mejorar la toma de decisiones?

Una compleja red de decisiones: Para poder tomar buenas decisiones es imprescindible llegar a comprender bien de qué modo toman sus decisiones las personas y qué deben hacer para mejorarlas.

Existen cuatro niveles de toma de decisiones: Individual: las decisiones de una persona a menudo están influenciadas por un conjunto de emociones e intuiciones, y por un cierto enfoque del presente. Gerente: la toma de decisiones por parte de los gerentes supone que éstos utilicen modelos que la faciliten; sobre todo las decisiones complejas.

Negociaciones: esto incluye decisiones hechas por varias interacciones entre múltiples participantes. Social: decisiones que incluyen todo el tejido social: asuntos de protección ambiental y coberturas de cuidado de la salud. Estos diversos niveles de toma de decisiones pueden llevar tanto al éxito como al fracaso de una organización. Por ejemplo, el fracaso de Barings Bank, se debió a que su gerente en Singapur, Nick Leeson, tomó una decisión para tapar un error que un empleado había cometido –vender un contrato en los mercados de valores, en lugar de comprar.

Esta decisión conllevó a una serie de otras decisiones que se tuvieron que tomar para, a su vez, enmendar la acción de Leeson. Tanto Barings Bank como Leeson tomaron una numerosa cantidad de decisiones erróneas que contribuyeron al fracaso del banco, entre ellas: cegarse por las emociones, confiar demasiado en la intuición, hacer demasiado énfasis en la rapidez, no detectar a tiempo los fiascos, subestimar los riesgos. Utilizaron insuficiente tecnología de información para darle soporte a las decisiones que tomaron.

Toma de decisiones personales: Las personas que toman decisiones no siempre lo hacen lógicamente, incluso cuando cuentan con modelos de toma de decisiones lógicos.

La naturaleza emocional de las decisiones: En un artículo escrito por Mary Frances Luce, John W. Payne y James Bettman, titulado “Las ventajas y desventajas de la naturaleza emocional de las decisiones”, se explica que las emociones afectan las opciones que una persona tiene.

Una compañía está haciendo reducción en un departamento y un gerente debe despedir a dos de diez empleados; el gerente sopesa una serie de factores –habilidades laborales, edad, situación familiar, sueldo actual, etc.- que van a influir antes de tomar su decisión, ya que su propia consideración por ciertos empleados y su inquietud por su propia reputación pueden entrar en juego al momento de tomar la decisión.

De hecho, mientras más altos sean los riesgos de la toma de decisión, las emociones negativas de la persona ejercen una mayor influencia sobre la forma como la persona sopesará las ventajas y desventajas que forman parte de cualquier proceso de toma de decisiones. Para tomar mejores decisiones, lo principal es reconocer la influencia de las emociones propias. Luego, hay que reducir la dificultad emocional de la toma de decisiones, considerar los factores secuencialmente, y confrontar las reacciones emocionales de forma directa.

Combinando modelos para mejorar las decisiones: Para mejorar la toma de decisiones a nivel gerencial, es preciso combinar la intuición con los modelos de toma de decisiones, como lo explica Stephen J. Hoch en “Combinando Modelos para Mejorar las Decisiones”. Cuando se emplea un modelo –como un sistema de soporte de decisión basado en información- se minimiza el elemento humano, se incrementa la tecnología de información como poderosa herramienta que cubre o complementa cualquier debilidad que una persona pueda tener al tomar una decisión. Este enfoque balanceado funciona, ya que tanto expertos como modelos tienen fortalezas y debilidades que se complementan entre sí. Mientras que los modelos son eficientes en la evaluación de los

objetivos, los expertos están sujetos a prejuicios de percepción y evaluación, y pueden sufrir o de una extrema confianza o de estar influenciados por las políticas organizacionales. Del mismo modo, los expertos pueden ponerse emocionales, cansarse o aburrirse y, por ende, no combinar los datos consistentemente.

Los modelos también pueden llegar a ser demasiado rígidos en su consistencia. Para obtener mayores ventajas, se puede combinar la intuición y un modelo: utilizar la intuición para identificar los elementos relevantes y darles un lugar en el modelo. Luego, se usa el modelo para integrar estos atributos individuales y mejorar la habilidad para hacer predicciones de juicios, tales como cuáles ítem colocar en venta en el futuro.

Toma de decisiones en ambientes complejos: Para mejorar la habilidad de tomar decisiones complejas, es necesario usar nuevas herramientas, como el estudio comparativo de la información en bases de datos (Data Mining o minería de datos) y en modelos de simulación a gran escala, descritos por Paul R. Kleindorfer en “Toma de Decisiones en Ambientes Complejos: Nuevas Herramientas para una Nueva Era”.

Igualmente, se pueden utilizar distintas estructuras, como las cognitivas, que organizan y simplifican un ambiente complejo, como lo han descrito Paul J. H. Schoemaker y J. Edward Russo en “Manejo de Estructuras para Tomar Mejores Decisiones”.

Lo principal es comenzar con una auditoría de estructuras para identificar estructuras inferiores y emplear una diversidad de técnicas de reestructuración.

Tales estructuras incluyen: estructuras de problemas para generar soluciones, estructuras de decisiones para escoger entre alternativas, y estructuras de pensamiento para aplicar la experiencia a la forma de considerar las cosas. También es necesario crear un modelo mental que describa una estructura visualmente. Luego, evaluar si las estructuras que se tienen son eficientes, por ejemplo, ¿conllevar a preguntarse necesario y a aceptar nuevos cambios? Es importante examinar los puntos de referencia y las

suposiciones, experimentar con múltiples estructuras y tratar de alinear las estructuras propias con las de otros para alcanzar decisiones mutuas

Según Ayala, M. (2012):

Para abordar el tema sobre toma de decisiones se debe tener en cuenta todos y cada uno de los aspectos que ella abarca. Es importante saber que las decisiones se presentan en todos los niveles de la sociedad, sean de mayor o menor incidencia; pero estas implican una acción que conlleva a un determinado fin u objetivo propuesto. Cabe destacar, que es de gran utilidad conocer que procesos se deben aplicar y abarcar para tomar decisiones efectivas. Es por ello que en este trabajo se realiza una investigación basada en autores y textos que se refieren a la toma de decisiones y su utilización como una herramienta de uso cotidiano en el estudio de las organizaciones y en la administración de las mismas. Es así, que para lograr una efectiva toma de decisiones se requiere de una selección racional, para lo que primero se debe aclarar el objetivo que se quiere alcanzar; eso sí, se deben tener en cuenta varias alternativas, evaluando cada una de sus ventajas, limitaciones y adoptando la que se considere más apropiada para conseguir los objetivos planteados con anterioridad.

En la toma de decisiones está inmersa la incertidumbre ya que no hay nada que garantice que las condiciones en las que se tomó la decisión sigan siendo las mismas, ya que se está en un medio que cambia constantemente; aunque las que se toman sin previo análisis, al azar, están más expuestas que aquellas que siguen el proceso adecuado. Es por ello, que tomar la decisión es el primer paso para elegir un plan de acción; es por esto que como gerente el trabajo central es continuamente decidir qué hacer, delegar su

realización a quienes se consideran más capacitados para ello, justificar para que debe hacerse, cuando debe hacerse y así lograr la optimización del desempeño.

Por otro lado, es muy importante tener en cuenta el trabajo en equipo para la toma de decisiones, ya que se tiene el concepto y la visión de varias personas para llegar a la más óptima; aunque para conformar estos equipos se deben tener en cuenta las capacidades, el compromiso y la responsabilidad de cada uno de los integrantes y así lograr ser un verdadero equipo de trabajo.

Definiciones de varios autores:

Fremont Kast (2003): La toma de decisiones es fundamental para el organismo y la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas.

Idalberto Chiavenato (2007): La toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir.

Certo Samuel (2001): La toma de las decisiones es la mejor elección de la mejor alternativa con el fin de alcanzar unos objetivos, basándose en la probabilidad.

FREEMAN y GILBERT (2008): La toma de las decisiones es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción, está enfocada bajo los parámetros de la teoría de juegos y la del caos.

Munch Lourdes (2006): es un proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo.

Teoría de las decisiones. Esta teoría nació con Herbert Simón quien explica la conducta humana en las organizaciones; otros aportes March, Newman, Bowman, Huthinson la toma decisiones es la tarea más importante de los administradores. Es un proceso de

análisis y escogencia entre diversas alternativas para determinar el curso a seguir. (Chiavenato 2007).

Tipos de decisiones: 1.- Decisiones Individuales: se dan cuando el problema es bastante fácil de resolver y se realiza con absoluta independencia, con el esfuerzo de una sola persona que toma la decisión. 2.- Decisiones gerenciales o estratégicas: son las que se toman en un alto nivel gerencial; sobre todo en situaciones determinantes o de gran importancia en las que se busca orientar, asesorar y evaluar cada paso del proceso. 3.- Decisiones Programables: son aquellas tomadas de acuerdo con algún hábito, regla o procedimiento; se aplican a problemas estructurados o rutinarios. Se basa en datos estadísticos de carácter repetitivo. 4.- Decisiones en condiciones de certidumbre: son aquellas que se toman con certeza acerca de lo que sucederá, ya que se cuenta con una información confiable, exacta, medible y se conocen las relaciones de causa y efecto. Se utilizan técnicas cuantitativas y cualitativas; ocurre cuando el directivo conoce el estado de la naturaleza que ocurrirá si se toma la decisión con absoluta certeza. 5.- Decisiones en condiciones de incertidumbre: cuando existe falta de información, escasez de datos, falta de confiabilidad de los datos y se ignoran las probabilidades de los resultados, estamos ante decisiones de incertidumbre. En la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre completa, se desconoce las probabilidades de ocurrencia de los diversos estados de la naturaleza, en otras palabras, hace falta enfrentar cierto tipo de problemas que nunca han ocurrido y que quizás no se repitan en esa misma forma en el futuro previsible. 6.- Decisiones en condiciones de riesgos: En este tipo de decisiones se conocen las restricciones y existe información incompleta pero objetiva y confiable; generalmente para tomarlas se usan técnicas cuantitativas. Las decisiones en condiciones de riesgo existen cuando dos o más factores que afectan el logro de los objetivos especificados, y que se encuentran fuera del control del individuo que decide,

son relevantes; cuando se pueden identificar todos los estados naturales pertinentes, y cuando es posible asignar probabilidades de ocurrencia a esos estados naturales. 7.- Decisiones rutinarias: estas decisiones se toman a diario, son de carácter repetitivo, se dan en el nivel operativo y para elegir las se utilizan técnicas cualitativas. 8.- Decisiones operativas: Se generan en niveles operativos, se encuentran establecidas en las políticas y los manuales, son procesos específicos de la organización y se aplican mediante técnicas cualitativas y cuantitativas.

En opinión de Hellriegel, D.; Jackson, S. y Slocum, J. (2016):

La toma de decisiones es una realidad de la vida diaria para todos nosotros. Por supuesto que la mayor parte del tiempo tomamos decisiones que no tienen grandes consecuencias para nuestra existencia o para las ganancias, como decidir el horario de clases para el próximo semestre. Todos los días, los altos directivos se encargan de abordar cuestiones que requieren de decisiones importantes a corto plazo y que con toda probabilidad tendrán consecuencias mayores (negativas o positivas) para uno o varios grupos de interés. Como sugieren los comentarios de David Hoover, una toma de decisiones bien razonada por lo normal incluye elementos fundamentales como la definición del problema, la recolección de información, la identificación y la evaluación de alternativas y la decisión de lo que se hará. Los comentarios de Hoover también sugieren que se requiere de un proceso para abordar estos elementos fundamentales. En Ball Corporation, uno de los caminos para abordarlos es el equipo de liderazgo de la empresa. Recuerde que Hoover convoca a los 15 miembros del ELB a una reunión mensual para “discutir dónde estamos, qué estamos haciendo y hacia dónde nos dirigimos”. Hoover

también señala que ellos identifican y están atentos a las cuestiones críticas (problemas) y que el ELB está trabajando en una decena de ese tipo de asuntos.

La toma de decisiones abarca la definición de problemas, la recolección de información, la generación de alternativas y la elección de un curso de acción. Analizaremos la manera en que los administradores y los empleados fundan las distintas clases de decisiones en la naturaleza del problema que deben resolver, las posibles soluciones que existen y el grado de riesgo que implican. Los administradores efectivos recurren a diversas competencias gerenciales para tomar decisiones e implementarlas. La toma de decisiones sienta las bases de la mayoría de dichas competencias. Por ejemplo, Hoover utiliza un proceso de toma de decisiones a efecto de formular estrategias para alcanzar las metas, el cual refleja su competencia para la acción estratégica. Utiliza su competencia de trabajo en equipo porque ha formado, y utiliza de forma permanente, el ELB para que aborde cuestiones críticas. Recuerde que Hoover explica que el ELB acudió a un retiro fuera de las oficinas y que la reunión tenía por objeto explorar estas preguntas centrales: ¿Cuál es la razón de ser de Ball? ¿Por qué estamos aquí? Además, señaló que todos los asistentes participaron y que, a continuación, produjeron un nuevo enunciado de su propósito central, mismo que dice: La razón de ser de Ball Corporation es agregar valor para todos sus grupos de interés, sea proporcionando productos y servicios de calidad a los clientes, un atractivo rendimiento a los inversionistas, una vida laboral con sentido a sus empleados o una aportación de tiempo, esfuerzo y recursos a nuestras comunidades. En todas nuestras interacciones nos preguntamos cómo podemos mejorar; es decir, cómo podemos hacer mejor las cosas, ser mejores y obtener mejores resultados, para nuestro provecho y el de todos los que han depositado su interés en nuestro éxito. Si los altos directivos y otros empleados de Ball Corporation captan la esencia de este propósito central, entonces será como un ancla que sirve para su toma

de decisiones. Por ejemplo, plantea el reconocimiento explícito de que las alternativas que se consideren deben tomar en cuenta el efecto que producirán en diversos grupos de interés, como empleados, clientes y accionistas.

Los administradores, además de identificar y medir la fuerza de estos factores, también deben estimar el efecto que podrían tener. Ball Corporation ha tenido éxito con la mayor parte de su estrategia de adquisiciones. No obstante, podrían existir fuerzas de peso que produzcan efectos negativos inesperados, como apunta Hoover cuando comenta: "... adquirimos una empresa en China en la década de los noventa y, de manera inesperada, se cayó el mercado. En gran parte, las adquisiciones exitosas dependen de su ejecución, pero también de la buena suerte y de los tiempos. Uno debe tener cierta suerte por el camino para que éstas funcionen bien. Dicho lo anterior, si parte de la estrategia de crecimiento consiste en hacer adquisiciones, uno tiene que ser muy bueno para hacerlas".

Cuando las personas identifican las circunstancias y los hechos, así como el efecto que podrían tener en la posibilidad de preverlos, tomarán decisiones en condición de certidumbre. A medida que la información disminuye y se torna ambigua, la condición de riesgo entra al proceso de toma de decisiones. Las personas empiezan a fundar sus decisiones en probabilidades objetivas (claras) o subjetivas (intuición o juicio de opinión). La decisión que tomó la alta gerencia de Ball Corporation de adquirir una empresa en China estuvo fundada en la probabilidad subjetiva de que esperaba que el mercado siguiera creciendo. De hecho, el mercado cayó. En la condición de incertidumbre, las personas que toman una decisión cuentan con poca o ninguna información acerca de las circunstancias y las fuerzas en las que deben fundarla. Dada esa incertidumbre, esas personas sólo podrán basarse en una especulación razonable en tanto de los posibles resultados de la decisión.

En la teoría de Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2015):

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 sólo existen estudios de planeación y análisis. Algunas veces los gerentes consideran que la toma de decisiones es su principal tarea, pues constantemente deciden qué hacer, quién debe hacerlo y cuándo, dónde, e incluso, cómo se ha de hacer; sin embargo, la toma de decisiones es sólo un paso en el sistema de planeación. Así, incluso cuando se actúa rápido y sin pensarlo mucho, o cuando una acción tiene influencia sólo 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.

Importancia y limitaciones de la toma de decisiones racional: En el análisis que se hizo sobre los pasos de la planeación en el capítulo 4, la toma de decisiones se consideró como parte importante de ésta; de hecho, dada la percepción de una oportunidad y una meta, en realidad el proceso de toma de decisiones es el núcleo de la planeación. Así, en este contexto el proceso que conduce a decidir podría considerarse como: 1. Establecer las premisas. 2. Identificar las alternativas. 3. Evaluar las alternativas en términos de la meta que se busca. 4. Elegir una alternativa, es decir, tomar una decisión. Aun cuando el capítulo hace hincapié en la lógica y las técnicas para elegir un curso de acción, el estudio mostrará que la toma de decisiones en realidad es uno de los pasos de la planeación.

Racionalidad en la toma de decisiones: A menudo se dice que la toma de decisiones efectiva debe ser racional, pero, ¿qué es la racionalidad?, ¿cuándo piensa o decide

racionalmente una persona? Las personas que actúan o deciden con racionalidad intentan alcanzar una meta que no puede lograrse sin acción; deben entender claramente los cursos de acción mediante los cuales se pretende llegar a una meta en las circunstancias y limitaciones existentes, así como reunir la información y capacidad para analizar y evaluar alternativas a la luz de la meta buscada, y, por último, tener el deseo de llegar a la mejor solución al seleccionar la alternativa que satisfaga el logro de la meta de la manera más efectiva. En raras ocasiones las personas logran una racionalidad total, sobre todo en la administración, porque: 1. Como nadie puede decidir e influir en el pasado, las decisiones deben aplicarse hacia el futuro, y éste casi siempre supone incertidumbres. 2. Es difícil identificar todas las alternativas posibles para llegar a una meta, en especial cuando la decisión supone hacer algo completamente nuevo. 3. Casi nunca pueden analizarse todas las alternativas, incluso con las técnicas analíticas y computadoras disponibles.

Suzy Welch escribió un libro con este título tan llamativo; pero, ¿qué significa?, ¿toma usted decisiones que tendrán consecuencias en los próximos diez minutos?, ¿o en los siguientes diez meses?, ¿o diez años? Las respuestas a estas preguntas pueden ser muy diferentes. Quizá sea necesario tomar una decisión en los próximos diez minutos para poder accionar, pero también es posible arrepentirse poco después. Una decisión que se toma con una perspectiva a diez años puede ser muy distinta dependiendo de muchas incertidumbres, pero tales decisiones pueden tener consecuencias de por vida. Decidir ser médico o catedrático requiere hacer pronósticos y muchas suposiciones; las recompensas pueden ser grandes, pero exigen muchas decisiones a diez meses sobre cómo conseguir el financiamiento, renunciar a la compra de una casa o dejar de disfrutar de vacaciones durante el tiempo dedicado al estudio.

Para los gerentes, la regla 10-10-10 puede convertirse en una herramienta estratégica valiosa para la toma de decisiones, por ejemplo, para la asignación de recursos. La decisión puede tener consecuencias inmediatas, intermedias (digamos dentro de diez meses o un año) o de largo plazo, como sería el caso de una inversión importante en un nuevo producto o proyecto. Al elevar la perspectiva de tiempo de las consecuencias se pueden lograr mejores decisiones gerenciales y personales a corto, mediano y largo plazos.

Racionalidad limitada o ligada: Un administrador debe estar consciente de la racionalidad limitada o ligada, y, además, aceptarla; es decir, de las limitaciones de información, tiempo y certidumbre que restringen la racionalidad, aun si el gerente se esfuerza por ser completamente racional. Como en la práctica los administradores no pueden ser del todo racionales, en ocasiones permiten que su aversión a los riesgos (su deseo de “ir a la segura”) interfiera con el deseo de llegar a la mejor solución según las circunstancias. Herbert Simon llamó a esto satisfacer, es decir, la elección de un curso de acción satisfactorio o lo suficientemente bueno dadas las circunstancias. Aunque es común que se tomen decisiones gerenciales para salir adelante con la mayor seguridad posible, muchos administradores intentan tomar las mejores decisiones posibles dentro de los límites de la racionalidad y a la luz del grado y la naturaleza de los riesgos involucrados.

Heurística en la toma de decisiones: A veces, cuando parece haber demasiadas alternativas entre las cuales elegir, los directivos confían en sus propias reglas de decisión. Estas reglas se conocen como heurísticas y permiten hacer juicios complejos de manera más simple. Gracias a esta heurística, las decisiones pueden variar según las características o inclinaciones de quien las toma; estas preferencias individuales son el producto de las estructuras cognitivas de todos aquellos que deciden y son necesarias

para evitar que quienes lo hacen se paralicen cuando analizan una gran cantidad de datos. Los valores y las inclinaciones cognitivas de los altos directivos de las compañías se observan en las estrategias y la efectividad de las organizaciones.

En situaciones empresariales en las que hay demasiadas variables desconocidas puede ser necesario simplificar la heurística; por ejemplo, al decidir, los capitalistas de riesgo enfrentan la incertidumbre a un nivel inconsciente cuando evalúan a los empresarios desde la perspectiva de sus propios valores. Estos “valores” refuerzan la heurística de dichos capitalistas y pueden revelarse mediante las metáforas predominantes que utilizan. Los gerentes deben ser conscientes de su propia heurística, de cómo puede sesgar sus decisiones e intentar compensarlas mediante un proceso de decisión exhaustivo.

En la teoría de Robbins, S. y Coulter, M. (2015):

Aunque la toma de decisiones generalmente se describe como la elección entre alternativas, esa visión es demasiado simplista. ¿Por qué? Debido a que la toma de decisiones es un proceso, no es un simple acto de elegir entre alternativas. Incluso ante algo tan simple como ir a almorzar, se hace más que sólo elegir hamburguesas o pizza. De acuerdo, no se invierte mucho tiempo en decidir sobre el almuerzo, pero pasa por el proceso cuando toma esa decisión. Son ocho etapas del proceso de toma de decisiones. Este proceso es tan importante en decisiones personales como en decisiones corporativas. Para ilustrar las etapas del proceso, utilicemos como ejemplo a un gerente que decide qué computadora portátil comprar.

ETAPA 1: IDENTIFICACIÓN DE UN PROBLEMA: Toda decisión inicia con un problema, una discrepancia entre una condición existente y una deseada. Es el caso de Amanda es una gerente de ventas cuyos representantes necesitan computadoras portátiles nuevas, ya que las que tienen son obsoletas e inadecuadas para que realicen su trabajo.

ETAPA 2: IDENTIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS DE DECISIÓN: Una vez que un gerente ha ubicado un problema, debe identificar los criterios de decisión que son importantes o relevantes para resolverlo. Cualquiera que tome decisiones tiene criterios que lo guían para decidir, incluso si no están explícitamente enunciados. En nuestro ejemplo, Amanda decide después de una cuidadosa consideración que las capacidades de memoria y almacenamiento, calidad de la pantalla, vida de la batería, garantía y el peso para transportar la computadora, son los criterios relevantes para su decisión.

ETAPA 3: PONDERACIÓN DE CRITERIOS: Si los criterios relevantes no tienen la misma importancia, el tomador de decisiones debe ponderar los elementos para priorizar correctamente y decidir. ¿Cómo? Una forma sencilla es darle al criterio más importante un valor de 10 y luego asignar ponderaciones al resto utilizando ese estándar. Por supuesto, podría utilizar cualquier número como el valor más alto.

ETAPA 4: DESARROLLO DE ALTERNATIVAS: La cuarta etapa del proceso de toma de decisiones requiere que el tomador de decisiones liste alternativas viables que pudieran resolver el problema. Ésta es la etapa en la que un tomador de decisiones debe

ser creativo. En este punto, las alternativas sólo se listan, no se evalúan. Nuestra gerente de ventas, Amanda, identifica ocho computadoras portátiles como posibles elecciones.

ETAPA 5: ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS: Una vez identificadas las alternativas, quien toma las decisiones debe evaluar cada una. ¿Cómo? Por medio de los criterios establecidos en la etapa 2. La figura 6-3 muestra los valores calculados que Amanda dio a cada alternativa después de investigar cada elemento. Recuerde que estos datos representan una evaluación de las ocho alternativas utilizando los criterios de decisión, pero no la ponderación. Cuando multiplica cada alternativa por el peso asignado, obtiene las alternativas ponderadas. El puntaje total para cada alternativa es entonces la suma de sus criterios ponderados. Hay ocasiones en que quien toma las decisiones no tiene que pasar por esta etapa. Si una alternativa tiene el puntaje más alto en cada criterio, no sería necesario considerar los pesos, pues esa alternativa ya sería la mejor opción. O, si todos los pesos fueran iguales, podría evaluar una alternativa con sólo sumar los valores calculados para todos ellos.

ETAPA 6: SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA: La sexta etapa del proceso de toma de decisiones es la elección de la mejor alternativa o de aquella con el total más elevado en la etapa 5.

ETAPA 7: IMPLEMENTACIÓN DE UNA ALTERNATIVA: En la etapa 7 del proceso de toma de decisiones, lleva la decisión a la acción al comunicarla a todos los afectados y al lograr que todos se comprometan con ella. Sabemos que, si las personas que deben implementar una decisión participan en el proceso, es más probable que la apoyen que si solamente se les dice qué hacer. Otra cosa que es probable que los gerentes

tengan que hacer durante la implementación es reevaluar el ambiente por si existe algún cambio, en especial con respecto a decisiones de largo plazo. ¿Los criterios, alternativas y opciones aún son los mejores, o el entorno ha cambiado de tal forma que es necesario reevaluarlo?

ETAPA 8: EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA DECISIÓN. La última etapa del proceso de toma de decisiones involucra la evaluación del resultado de la decisión para ver si se resolvió el problema. Si la evaluación muestra que el problema aún existe, entonces el gerente necesita evaluar lo que salió mal. ¿Se definió incorrectamente el problema? ¿Se cometieron errores cuando se evaluaron las alternativas? ¿Se seleccionó la alternativa correcta, pero se implementó deficientemente? Las respuestas podrían llevarlo a repetir una etapa anterior, o incluso podría ser necesario iniciar nuevamente todo el proceso.

CÓMO TOMAN DECISIONES LOS GERENTES: Aunque cada persona en una organización toma decisiones, este proceso es particularmente importante para los gerentes. De hecho, por eso decimos que la toma de decisiones es la esencia de la administración. Y es por eso que los gerentes, cuando planean, organizan, dirigen y controlan, se conocen como tomadores de decisiones. El hecho de que casi todo lo que hace un gerente implique la toma de decisiones, no significa que las decisiones siempre se lleven mucho tiempo y que sean complejas o evidentes para un observador externo. Casi siempre la toma de decisiones es rutinaria. Todos los días del año usted decide lo que va a comer en la cena; no es mayor problema, lo ha decidido miles de veces antes. Es una decisión bastante simple y generalmente puede tomarse rápidamente. Éste es el tipo de decisión que casi olvida que es una decisión. Los gerentes diariamente toman

docenas de decisiones de rutina; por ejemplo, qué empleado trabajará qué turno la próxima semana, qué información debe incluirse en un informe, o cómo resolver la queja de un cliente. Recuerde que, aunque una decisión parezca sencilla o que un gerente la haya tomado muchas veces antes, aún es una decisión.

2.2. MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE METALMECÁNICA DE LIMA METROPOLITANA.

Según Industria Metalmeccánica (2017):

La Metalmeccánica cuenta con más de 60 años dentro del sector industrial. Su desarrollo comenzó con la creación de este sector y desde allí se generó todo el avance que comprende: materiales, maquinaria, sistemas de producción, entre otros. Esta rama abarca las máquinas industriales y herramientas proveedoras de partes a las demás industrias metálicas, siendo el metal y las aleaciones de hierro su insumo básico para la utilización en bienes de capital productivo.

La metalmeccánica es el sector que comprende las maquinarias industriales y las herramientas proveedoras a las demás industrias metálicas. De esta manera, el metal y las aleaciones de hierro son el insumo básico para la utilización de bienes en el capital productivo.

Su magnitud radica en la relación que tiene con otras industrias, de hecho, se considera como una de las pioneras, ya que provee de material e insumos a la industria manufacturera, automotriz, agrícola y minera; por esta razón los países mejor desarrollados industrialmente tienen un excelente sector metálico.

Estudia todo lo relacionado con la industria metálica: desde la obtención de la materia prima, hasta su proceso de conversión en acero. Pasa por la evolución y transformación industrial para la obtención de láminas, alambres y placas donde pueden llegar a ser procesadas para finalmente obtener un producto de uso cotidiano

La Metalmeccánica ofrece diferentes tipos de servicios, entre ellos se encuentran:

- ✚ Fabricación y montaje de productos tales como: repuestos y autopartes de vehículos, refrigeradores, aires acondicionados industriales, congeladores y receptores de radio para aparatos de telefonía. En ocasiones estas

transformaciones se llevan a cabo mediante el corte láser y la automatización de procesos.

- ✚ Soluciones metalmecánicas para la industria del petróleo, térmicas y cementeras.
- ✚ Reconstrucción de maquinarias pesadas por medio de la reconstrucción de motores, barras cromadas, reparación de hidráulicos y rectificación de maquinarias en general.
- ✚ Provee de maquinarias e insumos a la mayoría de las actividades económicas para su reproducción, entre ellas, la industria manufacturera, construcción, complejo automotriz, minería y agricultura.
- ✚ También produce equipos de TV, radios y comunicación, pues de acuerdo con la clasificación metalmecánica todos estos artefactos son incluidos. Entre los principales productos asociados a esta área de la industria. Se encuentran:
 - ✚ Repuestos y autopartes para vehículos. - Receptores de radio y aparatos de telefonía. - Refrigeradores. - Congeladores. - Aires acondicionados industriales.

Como puede intuirse, la metalmecánica constituye un eslabón fundamental dentro de la industria, no sólo por sus funciones, también por su articulación con distintos sectores. Al producir bienes de consumo durables y contar con diferentes ramas como el punzonado de metales, su importancia radica en la producción de bienes de consumo durables que son esenciales para la vida cotidiana y que gran parte de ellos son realizados con una sustancial participación de insumos nacionales. Por ello, se convierte en la mejor alternativa para distintas actividades económicas.

De esta manera, el sector influye de forma determinante sobre el proceso de reproducción material de la economía. Por eso, su desempeño no solo define las trayectorias de crecimiento sino también su sustentabilidad a largo plazo, construyendo un sector estratégico para el desarrollo.

Entre los países más desarrollados en la rama metalmeccánica se encuentran: Estados Unidos, Japón, China, Alemania y España. Los cuales mantienen filiales multinacionales en varias naciones para la importación de las maquinarias y la puesta en marcha de su tecnología de vanguardia para un mayor desarrollo industrial en esta rama fundamental de la minería.

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2017).

Una Mype es una unidad económica constituida por una persona natural o jurídica bajo cualquier forma societaria (Ley General de Sociedades), dedicada a actividades de extracción, transformación, producción de bienes o prestación de servicios.

Las micro, pequeñas y medianas empresas deben ubicarse en alguna de las siguientes categorías empresariales, establecidas en función de sus niveles de ventas anuales:

- ✚ Microempresa: ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- ✚ Pequeña empresa: ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- ✚ Mediana empresa: ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT.

El incremento en el monto máximo de ventas anuales señalado para la micro, pequeña y mediana empresa podrá ser determinado por decreto supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas y el Ministro de la Producción cada dos (2) años.

Las entidades públicas y privadas promoverán la uniformidad de los criterios de medición a fin de construir una base de datos homogénea que permita dar coherencia al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización del sector.

El 02 de Julio del 2013, el Congreso de la República promulgó la Ley N° 30056 “Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial”. Este tiene entre sus objetivos establecer el marco legal para la promoción de la competitividad, formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME). Incluye modificaciones a varias leyes entre las que está la actual “Ley MYPE” D.S. N° 007-2008-TR. “Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente”

Se cambian los criterios de clasificación para las Micro, Pequeñas y Medianas empresas de la siguiente manera:

	Ley MYPE D.S. N° 007-2008-TR		Ley N° 30056	
	Ventas Anuales	Trabajadores	Ventas Anuales	Trabajadores
Microempresa	Hasta 150 UIT	1 a 10	Hasta 150 UIT	No hay límites
Pequeña Empresa	Hasta 1,700 UIT	1 a 100	Más de 150 UIT y hasta 1,700 UIT	No hay límites
Mediana Empresa			Más de 1700 UIT y hasta 2,300 UIT	No hay límites

Las Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada (EIRL) pueden acogerse al Nuevo RUS “Decreto Legislativo 937, Ley del Nuevo Régimen Único Simplificado” siempre que cumplan los requisitos establecidos por dicha norma.

Se transferirá la administración del Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE) pasando del Ministerio de Trabajo (MINTRA) a la SUNAT

Las microempresas que se inscriban en el REMYPE gozarán de amnistía en sanciones tributarias y laborales durante los tres primeros años contados a partir de su inscripción y siempre que cumplan con subsanar la infracción. Las empresas que se acogieron al

régimen de la microempresa establecido en el D. Leg. N° 1086, Ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa y del acceso al empleo decente, gozan de un tratamiento especial en materia de inspección del trabajo por el plazo de 03 (tres) años desde el acogimiento al régimen especial, específicamente en relación con las sanciones y fiscalización laboral. Así, ante la verificación de infracciones laborales leves, deberán contar con un plazo de subsanación dentro del procedimiento inspectivo.

El régimen laboral especial establecido mediante el D. Leg. N° 1086 es ahora de naturaleza permanente.

El régimen laboral especial de la microempresa creado mediante la Ley N° 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, se prorrogará por 03 (tres) años. Sin perjuicio de ello, las microempresas, trabajadores y conductores pueden acordar por escrito, durante el tiempo de dicha prórroga, que se acogerán al régimen laboral regulado en el D. Leg. N° 1086. El acuerdo deberá presentarse ante la Autoridad Administrativa dentro de los 30 (treinta) días de suscrito.

- El TUO de la Ley de Promoción de la MYPE que fuera aprobado por Decreto Supremo 007-2008-TR, a partir de esta norma se denominará “Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial”.
- La microempresa que durante 02 (dos) años calendarios consecutivos supere el nivel de ventas establecido (150 UIT por año), podrá conservar por 01 (un) año calendario adicional el mismo régimen laboral.
- La pequeña empresa que durante 02 (dos) años calendarios consecutivos supere el nivel de ventas establecido (1,700 UIT), podrá conservar por 03 (tres) años calendarios adicionales el mismo régimen laboral.

Sobre este punto, cabe recordar que en el año 2003 se publicó la Ley N° 28015, Ley de Formalización y Promoción de la Micro y Pequeña Empresa. Esta norma estuvo vigente hasta el 30 de setiembre de 2008. A partir del 01 de octubre de 2008 entro en vigencia el Decreto Legislativo N° 1086, Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y de acceso al empleo decente. Esta norma y sus modificaciones (recopiladas en el Decreto Supremo N° 007-2008-TR, Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente) son las que se encuentran vigentes a la fecha, y que han sido modificadas por la Ley N° 30056.

III. MÉTODO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación científica por su uso es aplicada. Por cuanto se propone desarrollar las competencias gerenciales para toma de mejores decisiones integrales en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

3.1.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Las competencias gerenciales para tomar las mejores decisiones integrales en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana; se ha considerado el estudio de alcance correlacional - explicativo.

3.1.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

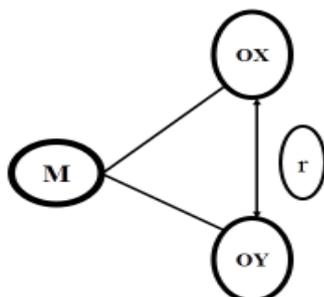
Las competencias gerenciales para tomar mejores decisiones integrales en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana; se ha considerado la aplicación hipotética deductiva del enfoque cuantitativo mediante la técnica de una encuesta.

3.1.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Las competencias gerenciales para tomar mejores decisiones integrales en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana; se ha considerado el diseño de investigación cuantitativa de tipo no experimental, de corte transeccional o transversal; que consiste en la no manipulación deliberada de los variables del trabajo de campo, si no dejarlos

tal como son, tal como se comportan, y recolectar los datos en un solo momento único; y en base a ello determinar las conclusiones correspondientes del trabajo de investigación.

Diagrama del diseño correlacional:



Donde:

M : Muestra

OX : Variable independiente (x)

OY : Variable dependiente (y)

r : Correlación entre variables

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las competencias gerenciales para la toma de mejores decisiones integrales en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana; se ha considerado una población de estudio de 134 personas relacionadas con las variables y dimensiones de la investigación.

3.2.2. MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

Las competencias gerenciales para tomar mejores decisiones integrales en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana; ha considerado una muestra de 100 personas relacionadas con los elementos de la investigación desarrollada.

Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico y aplicado la fórmula generalmente aceptada para poblaciones menores de 100,000.

$$n = \frac{(p.q)Z^2 .N}{(EE)^2 (N - 1) + (p.q)Z^2}$$

Donde:

n Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo.

Es la variable que se desea determinar.

Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra.

P y q De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.

Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen

Z una probabilidad de error= 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto, el valor $Z = 1.96$

N El total de la población. Este caso 134 personas, considerando solamente aquellas que pueden facilitar información valiosa para la investigación.

EE Representa el error estándar de la estimación. En este caso se ha tomado 5.00%.

Sustituyendo:

$$n = (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 134) / (((0.05)^2 \times 133) + (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2))$$

$$n = 100$$

3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.3.1. VARIABLES Y DIMENSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

VARIABLES Y DIMENSIONES DE LA INVESTIGACION:

VARIABLES	DIMENSIONES
<p style="text-align: center;">VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p style="text-align: center;">X. Competencias gerenciales</p>	X.1. Competencias de comunicación gerenciales
	X.2. Competencias de conocimientos gerenciales
	X.3. Competencias de negociación gerenciales
<p style="text-align: center;">VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p style="text-align: center;">Y. Toma de decisiones integrales</p>	Y.1. Decisiones operativas, tácticas y estratégicas
	Y.2. Decisiones económicas, administrativas y financieras
	Y.3. Decisiones para la mejora continua empresarial
<p>DIMENSIÓN ESPACIAL:</p> <p>Z. MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE METALMECÁNICA DE LIMA METROPOLITANA</p>	

Fuente: Diseño propio.

3.3.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES E INDICADORES DE LA INVESTIGACION:

VARIABLES	DIMENSIONES	ÍNDICADORES	NR DE ITEM	RELACIÓN
VARIABLE INDEPENDIENTE X. Competencias gerenciales	X.1. Competencias de comunicación gerenciales	Grado de las competencias de comunicación gerenciales	2	X- Y- Z X.1., Y., Z X.2., Y., Z X.3., Y., Z
	X.2. Competencias de conocimientos gerenciales	Grado de las competencias de conocimientos gerenciales	2	
	X.3. Competencias de negociación	Grado de las competencias de negociación	2	
VARIABLE DEPENDIENTE Y. Toma de decisiones integrales	Y.1. Decisiones operativas, tácticas y estratégicas	Grado de las decisiones operativas, tácticas y estratégicas	2	
	Y.2. Decisiones económicas, administrativas y financieras	Grado de las decisiones económicas, administrativas y financieras	2	
	Y.3. Decisiones para la mejora continua empresarial	Grado de las decisiones para la mejora continua empresarial	2	
DIMENSIÓN ESPACIAL: Z. MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE METALMECÁNICA DE LIMA METROPOLITANA				

Fuente: Diseño propio.

3.4. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación son los cuestionarios, fichas de encuesta y Guías de análisis.

- 1) **Cuestionarios:** Las competencias gerenciales para tomar mejores decisiones integrales en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana; una investigación académica que ha permitido aplicar los cuestionarios como instrumentos que contienen las preguntas de carácter cerrado sobre las variables y dimensiones de la investigación a medir; con categoría de respuestas.

- 2) **Fichas bibliográficas:** Las competencias gerenciales para tomar mejores decisiones integrales en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana; permitió utilizar las fichas bibliográficas para tomar anotaciones de las diferentes fuentes manuales y virtuales de la investigación realizada.

- 3) **Guías de análisis documental:** Las competencias gerenciales para tomar mejores decisiones integrales en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana; utilizó a las guías de análisis documental como hoja de ruta para disponer de la información que realmente ha sido considerada en marco metodológica como marco teórico de la investigación.

3.5. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.5.1. PROCEDIMIENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Los procedimientos que se utilizaron en la investigación para recopilar datos fueron los siguientes:

- 1) **Encuestas:** Las competencias gerenciales para tomar mejores decisiones integrales en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana; se aplicó la técnica de la encuesta al personal de la muestra para obtener respuestas en relación al cuestionario del instrumento.
- 2) **Toma de información:** Las competencias gerenciales para tomar mejores decisiones integrales en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana; aplicó la toma de información para reunir la mayor información posible y de alta calidad sobre la investigación realizada.
- 3) **Análisis documental:** Las competencias gerenciales para tomar mejores decisiones integrales en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana; utilizó el análisis documental para evaluar la relevancia de la información que ha utilizado la investigación realizada.

3.5.2. PROCEDIMIENTOS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Se aplicaron los siguientes procedimientos para el procesamiento de datos:

- 1) **Ordenamiento y clasificación:** Las competencias gerenciales para tomar mejores decisiones integrales en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana; aplicó el ordenamiento y clasificación para tratar la información

cualitativa y cuantitativa de las competencias gerenciales y la toma de decisiones integrales.

- 2) **Registro manual:** Las competencias gerenciales para tomar mejores decisiones integrales en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana; aplicó el registro manual para digitar la información de las diferentes fuentes que ha utilizado en el trabajo realizado.
- 3) **Proceso computarizado con Excel:** Las competencias gerenciales para tomar mejores decisiones integrales en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana; es una investigación que ha utilizado el proceso computarizado con Excel para determinar diversos cálculos matemáticos y estadísticos que se han dado en la investigación.
- 4) **Proceso computarizado con SPSS:** Las competencias gerenciales para tomar mejores decisiones integrales en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana; ha utilizado para digitar, procesar y analizar datos y determinar indicadores promedios, de asociación y otros que han sido utilizados en el trabajo realizado.

3.6. ANÁLISIS DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo el análisis de datos se tendrán en cuenta las siguientes técnicas:

- 1) **Análisis documental:** Las competencias gerenciales para tomar mejores decisiones integrales en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima

Metropolitana; es la investigación que ha utilizado para conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de fuentes de información que ha utilizado la investigación.

- 2) **Indagación:** Esta técnica facilitará disponer de datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad las competencias gerenciales y la toma de decisiones integrales en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.
- 3) **Conciliación de datos:** Las competencias gerenciales para tomar mejores decisiones integrales en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana; ha utilizado la conciliación de datos sobre las variables y dimensiones de la investigación realizada.
- 4) **Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes:** Las competencias gerenciales para tomar mejores decisiones integrales en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana; ha utilizado la tabulación para presentar la información cuantitativa sobre los componentes de la investigación,
- 5) **Comprensión de gráficos:** Las competencias gerenciales para tomar mejores decisiones integrales en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana; ha utilizado los gráficos para presentar información sobre los componentes de la investigación.

3.7. CONSIDERACIONES ÉTICAS

Según Valladares, J. (2017):

Desde hace algunos años la ética empresarial ha cobrado especial atención en las empresas y el ámbito académico, sobre ella destacan diversos enfoques filosóficos como la Aretología, Utilitarismo y Deontología. Estos enfoques constituyeron la base de la ética empresarial que hoy conocemos y que está ligada a las acciones o toma de decisiones. En este trabajo se revisa la literatura tanto de la ética empresarial como de la toma de decisiones, enfocándose en la pequeña y microempresa y teniendo en cuenta que ellos aportan 40% al producto bruto interno del Perú. Se ha llevado a cabo una investigación con una muestra de 38 personas que toman las decisiones en las MYPES. Los resultados muestran que los decisores creen aplicar un comportamiento ético en su toma de decisiones, sin embargo, se han hallado algunas contradicciones por los intereses netamente monetarios a los que están enfocados. Las conclusiones permiten tener una idea más clara de lo que sostienen los decisores de las MYPES respecto a la ética empresarial y las dimensiones idealistas y relativistas y las recomendaciones brindan algunas pautas para aplicar en las mismas.

Por un lado, se menciona que la ética empresarial trata principalmente de transitar de una ética individual, ubicada en el interior de la empresa, a una ética social; de la intrasubjetividad o ética de las personas hacia lo intersubjetividad de las organizaciones, en el cual los participantes de la comunidad están vinculados por compromisos mutuos, sentido de pertenencia y afecto. También implica la creación de vínculos recíprocos en la empresa para, de esta manera, crezcan valores tales como lealtad, responsabilidad cuidado, transparencia, entre otros. (Garcés, 2014).

Por otra parte, se menciona que la ética empresarial es el conjunto de normas que la organización constituye y comparte con sus trabajadores, con el propósito que tengan conocimiento de los valores que priman en la toma de decisiones. (Sullivan, 2009, citado en Alarcón et al, 2015).

También se define la ética empresarial como un conjunto de normas, valores y principios manifestados en la cultura de la empresa para poder sintonizarse con la sociedad y que permita la mejor adaptación a diversas realidades, respetando los derechos avalados por la sociedad y sus valores. (Suplemento, “Artículos y Empresa”, 2013 citado en Garcés, 2014).

La ética empresarial o ética de los negocios (business ethics) la cual es relevante cuando se busca la importancia de la ética aplicada a los negocios y también interesante, cuando como resultado de encontrar relativamente una incongruencia entre objeto de la ética, negocios y la búsqueda del bien común, dirigidos a la maximización de utilidades, de alguna forma son considerados como amorales (Compte-Sponville, 2009, citado en Calvo, 2014). De esta manera, la ética en los negocios es comprendida como una apuesta en el ámbito empresarial en los siguientes aspectos: 1. Entendimiento de la estructura de la organización como una entidad moral (Cortina, 2003, citado en Calvo, 2014), esto postula que las acciones de las empresas también puede ser una manera de obtener el bien común. 2. La importancia de alinear los objetivos de la empresa con el bienestar de todas las partes involucradas que participan en la actividad de la misma. Esto se traduce en más que una mera rendición de cuentas para los accionistas, también se debe rendir cuentas social, económica y ambientalmente a todos los grupos de interés o stakeholders que son parte de las tomas de decisiones de la empresa. 3. La acción empresarial influye a todo su entorno, por lo cual no es un sujeto aislado ni amoral. Al contrario, al introducir la ética en la empresa para que sea parte de su ser, esta se comienza a orientar a una probabilidad de sociedad más justa y equitativa.

Es una parte fundamental la toma de decisiones en la empresa ya que brinda los medios para los demás procesos del negocio y la gerencia en cuanto a su función de tomador de decisiones tiene la responsabilidad de respetar dicho proceso y de estar atento a las condiciones en la toma de decisiones.

IV: RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 1:

Las competencias gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	11	11.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	89	89.00
	TOTAL	100	100.00

Fuente: Encuesta realizada

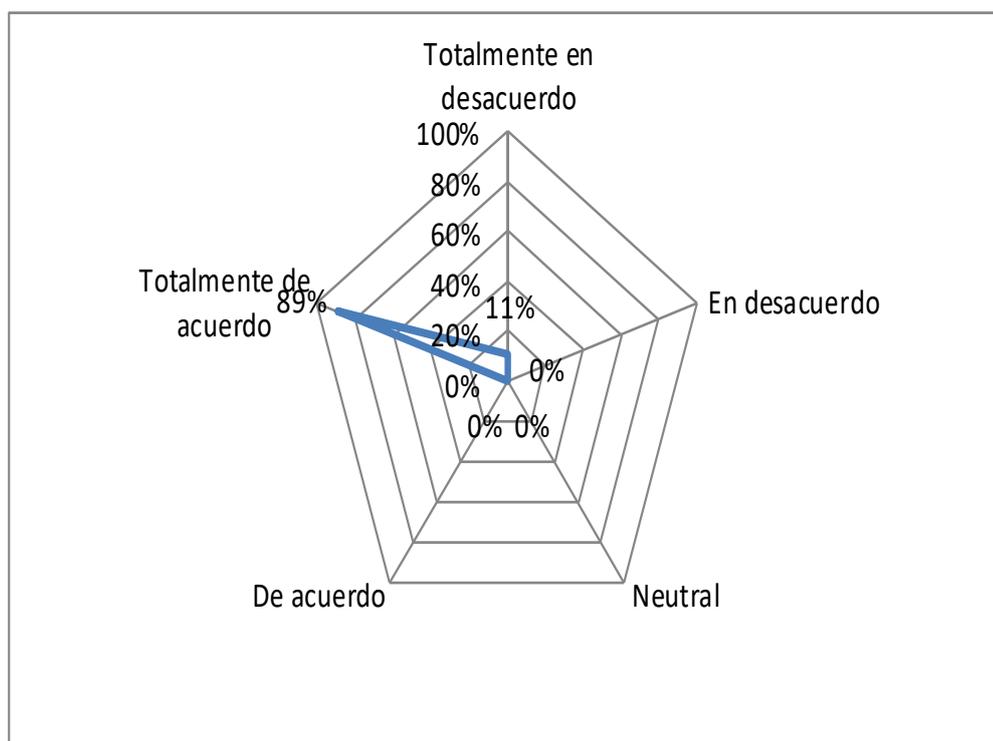


Figura 1: Las competencias gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes.

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados mayoritariamente favorecieron el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 89% de los encuestados acepta que las competencias gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para tomar decisiones integrales en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

Tabla 2:

Un gerente debe ser esencialmente muy comunicativo en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	12	12.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	88	88.00
	TOTAL	100	100.00

Fuente: Encuesta realizada

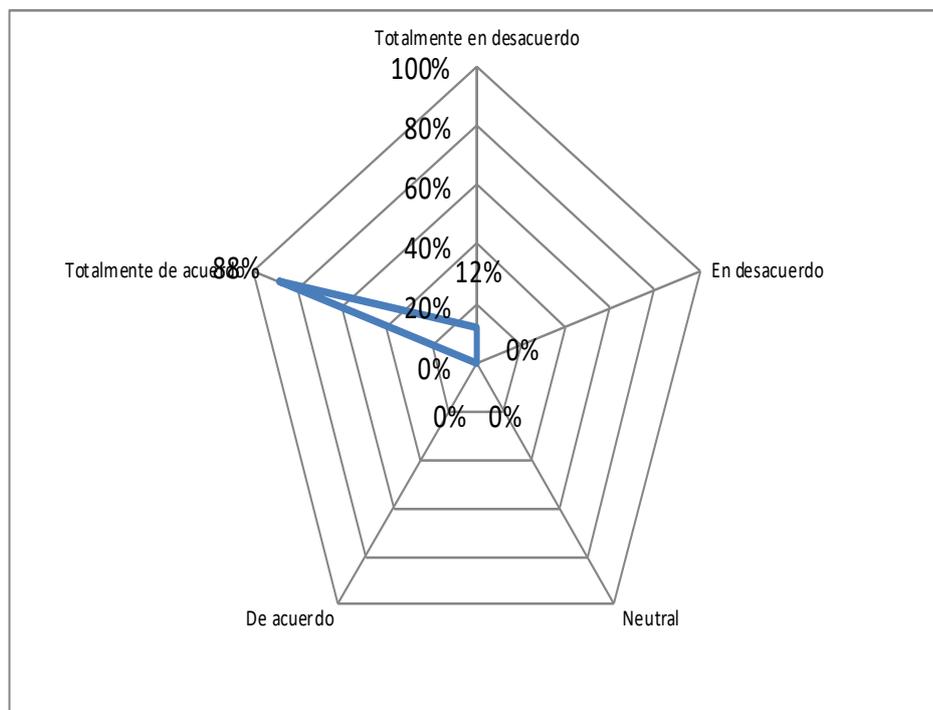


Figura 2: Un gerente debe ser esencialmente muy comunicativo en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales.

INTERPRETACIÓN:

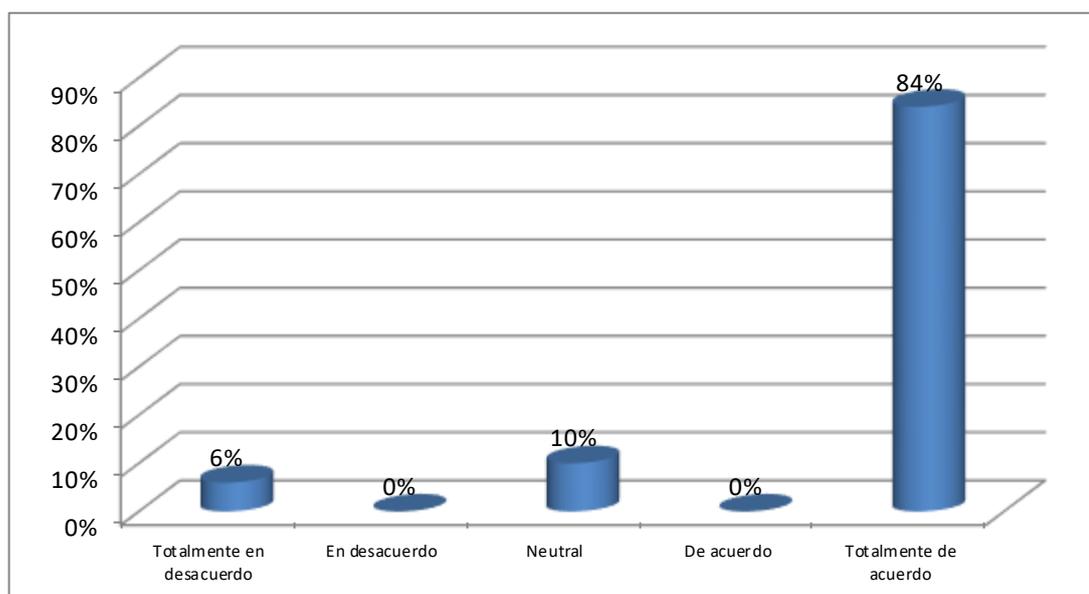
Los encuestados mayoritariamente favorecieron el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 88% de los encuestados acepta que un gerente debe ser esencialmente muy comunicativo en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

Tabla 3:

Las competencias comunicativas ayudan en la toma de decisiones integrales.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	6	6.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	10	10.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	84	84.00
	TOTAL	100	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

**Figura 3:** Las competencias comunicativas ayudan en la toma de decisiones integrales.

Fuente: Encuesta realizada

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados mayoritariamente favorecieron el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 84% de los encuestados acepta que las competencias comunicativas ayudan en la toma de decisiones integrales en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

Tabla 4:

Es necesario que los gerentes tengan amplios conocimientos para administrar.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	8	8.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	7	7.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	85	85.00
	TOTAL	100	100.00

Fuente: Encuesta realizada

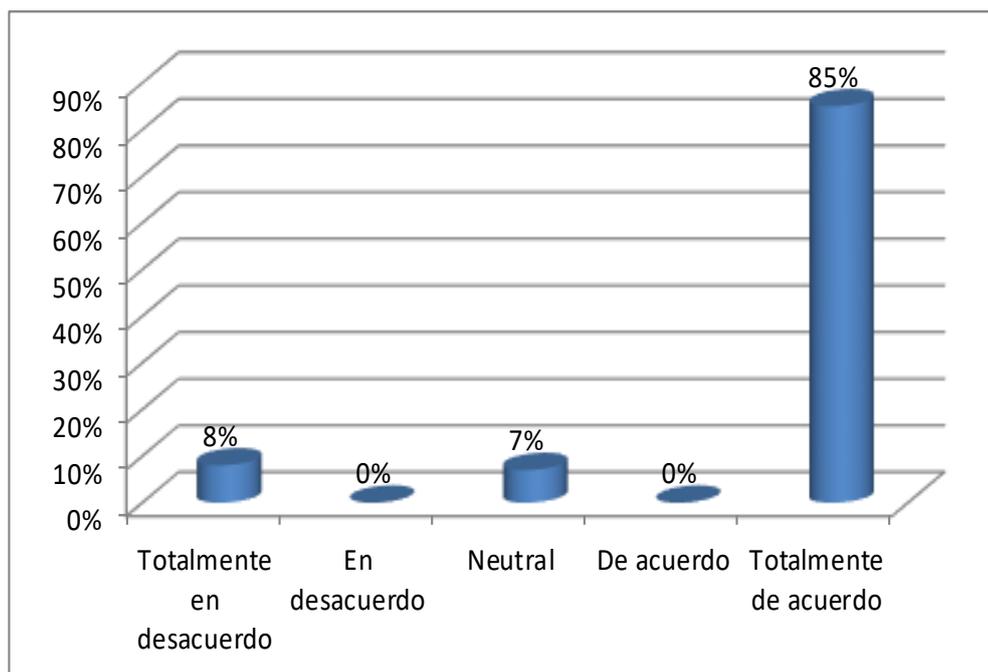


Figura 4: Es necesario que los gerentes tengan amplios conocimientos para administrar.

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados mayoritariamente favorecieron el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 85% de los encuestados acepta que es necesario que los gerentes tengan amplios conocimientos para administrar las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

Tabla 5:

Un gerente debe tener una amplia cultura relacionada con las Micro y Pequeñas Empresas Industriales.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	24	24.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	76	76.00
	TOTAL	100	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

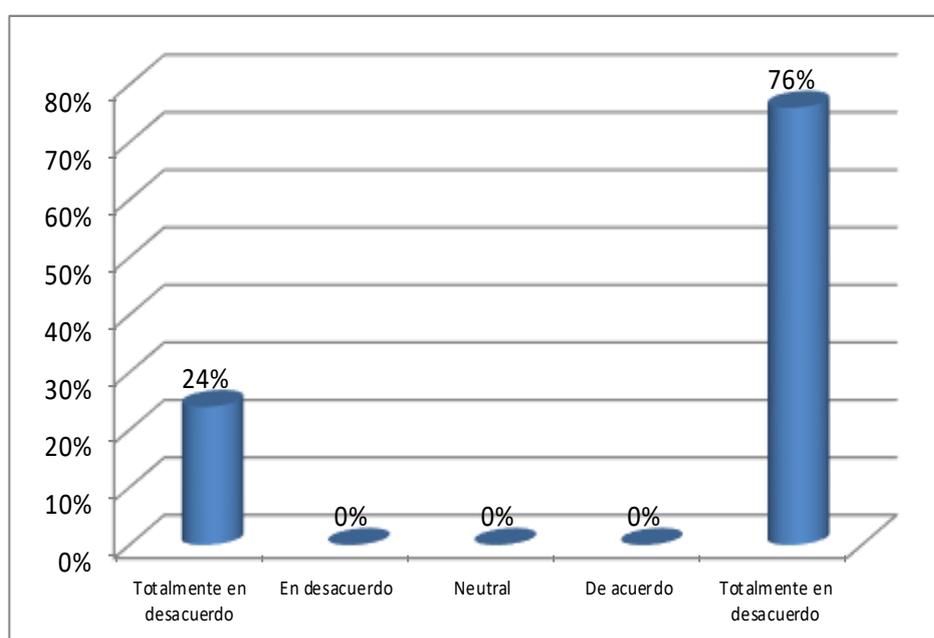


Figura 5: Un gerente debe tener una amplia cultura relacionada con las Micro y Pequeñas Empresas Industriales.

Fuente: Encuesta realizada

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados mayoritariamente favorecieron el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 76% de los encuestados acepta que un gerente debe tener una amplia cultura relacionada con las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

Tabla 6:

Un gerente debe tener competencias para negociar con los grupos de interés internos.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	23	23.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	77	77.00
	TOTAL	100	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

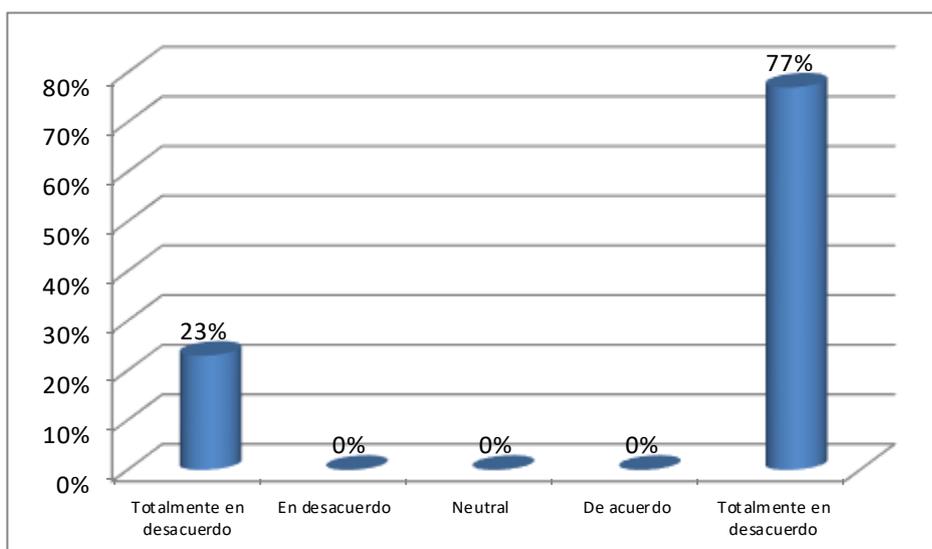


Figura 2: Un gerente debe tener competencias para negociar con los grupos de interés internos.

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados mayoritariamente favorecieron el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 77% de los encuestados acepta que un gerente debe tener competencias para negociar con los grupos de interés internos en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana

Tabla 7:

Un gerente debe tener competencias para negociar con los grupos de interés externos.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	22	22.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	78	78.00
	TOTAL	100	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

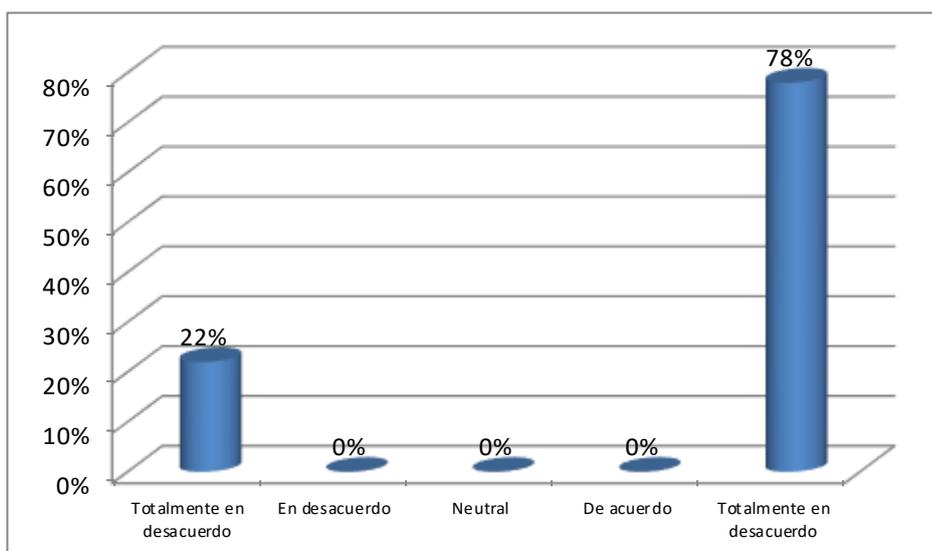


Figura 7: Un gerente debe tener competencias para negociar con los grupos de interés externos.

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados mayoritariamente favorecieron el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 78% de los encuestados acepta que un gerente debe tener competencias para negociar con los grupos de interés externos en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana

Tabla 8:

La toma de decisiones integrales comprende la selección de la mejor alternativa sobre diversos aspectos.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	11	11.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	89	89.00
	TOTAL	100	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

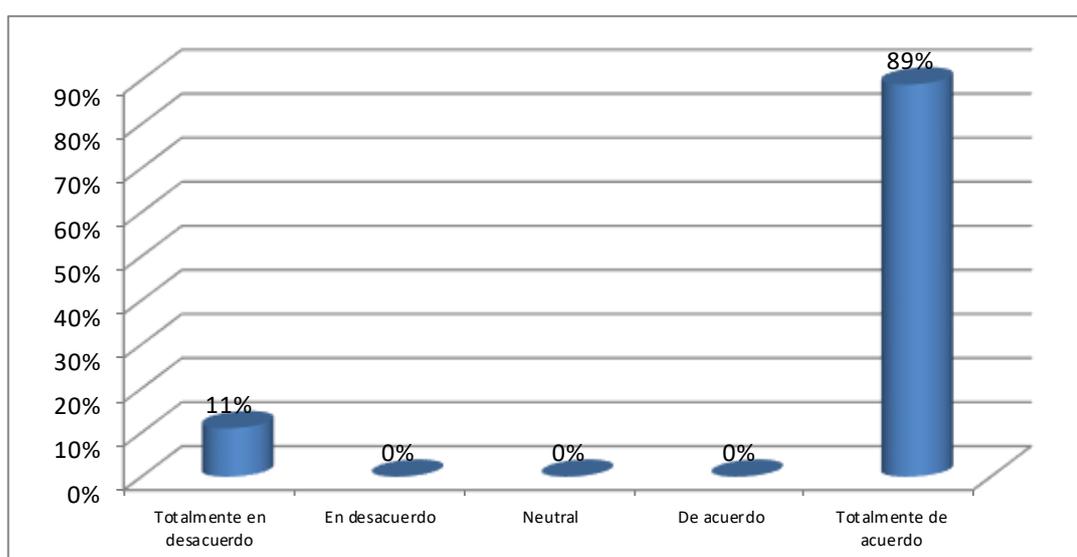


Figura 8: La toma de decisiones integrales comprende la selección de la mejor alternativa sobre diversos aspectos.

Fuente: Encuesta realizada

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados mayoritariamente favorecieron el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 89% de los encuestados acepta que la toma de decisiones integrales comprende la selección de la mejor alternativa sobre diversos aspectos en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana

Tabla 9:

Las decisiones operativas y tácticas son necesarias para el corto plazo.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	4	4.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	96	96.00
	TOTAL	100	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

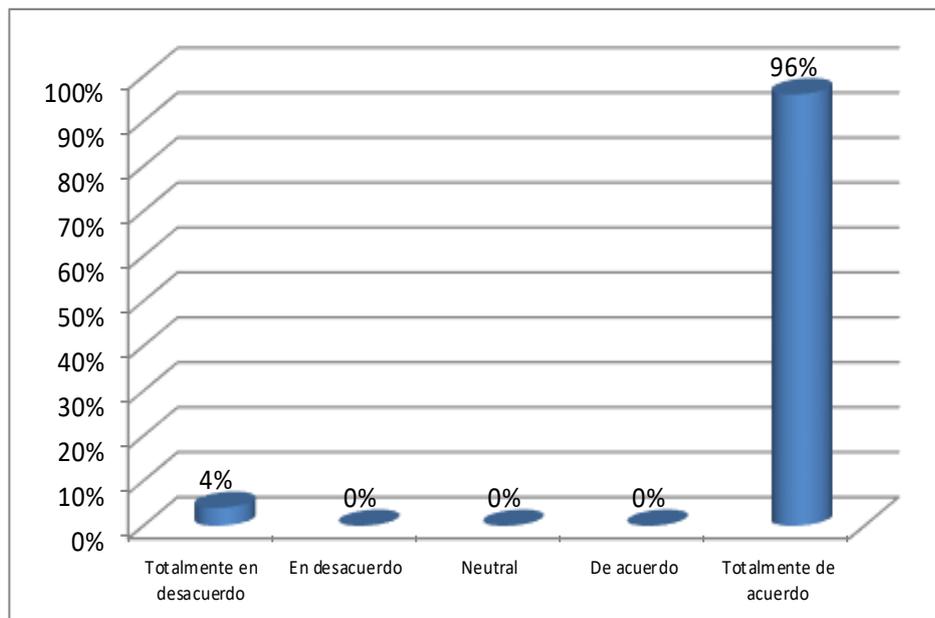


Figura 9: Las decisiones operativas y tácticas son necesarias para el corto plazo.

Fuente: Encuesta realizada

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados mayoritariamente favorecieron el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 96% de los encuestados acepta que las decisiones operativas y tácticas son necesarias para el corto plazo en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana

Tabla 10:

Las decisiones estratégicas deben ser tomadas hoy, pero mirando el mediano y largo plazo.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	05	05.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	95	95.00
	TOTAL	100	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

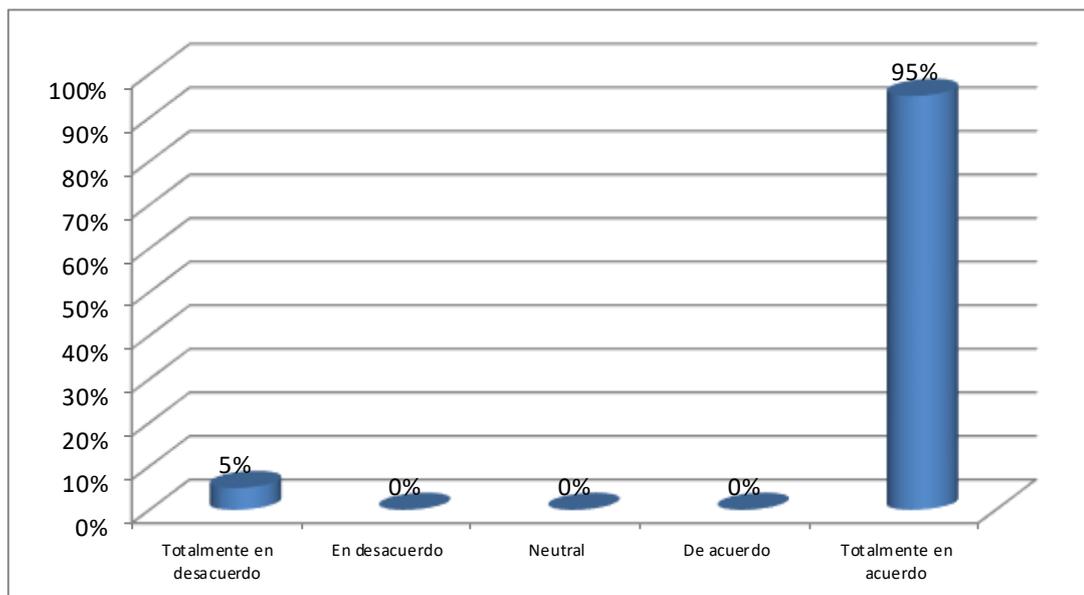


Figura 10: Las decisiones estratégicas deben ser tomadas hoy, pero mirando el mediano y largo plazo.

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados mayoritariamente favorecieron el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 87% de los encuestados acepta que las decisiones estratégicas deben ser tomadas hoy, pero mirando el mediano y largo plazo en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana

Tabla 11:

Las decisiones económicas y administrativas ayudan a lograr eficiencia en los recursos.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	7	7.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	10	10.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	83	83.00
	TOTAL	100	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

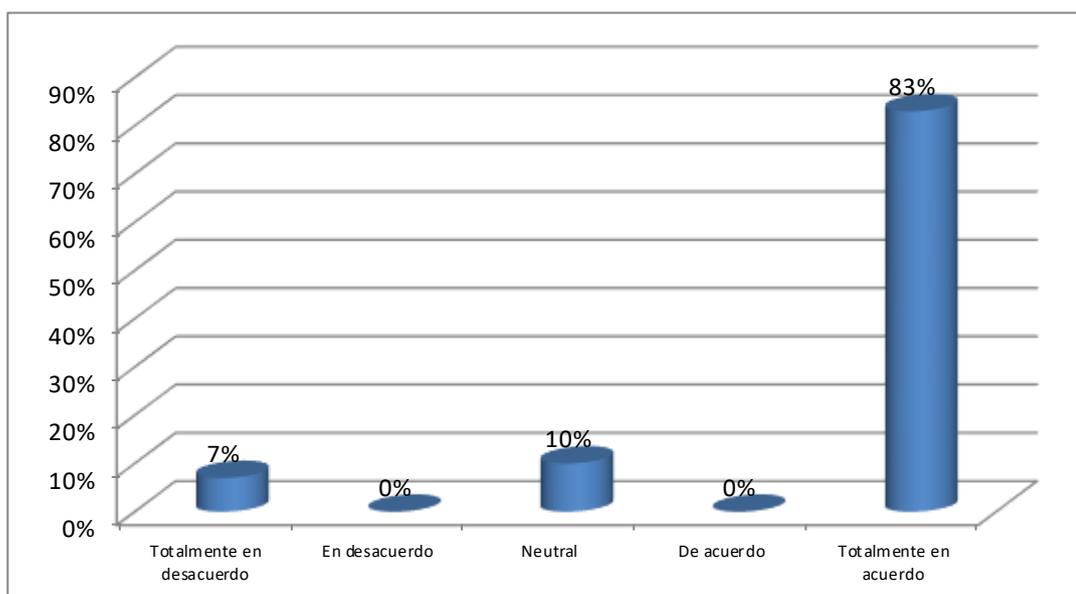


Figura 11: Las decisiones económicas y administrativas ayudan a lograr eficiencia en los recursos.

Fuente: Encuesta realizada

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados mayoritariamente favorecieron el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 83% de los encuestados acepta que las decisiones económicas y administrativas ayudan a lograr eficiencia en los recursos de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana

Tabla 12:

Las decisiones financieras de financiamiento, inversiones, rentabilidad y riesgo ayudan a gestionar los recursos dinerarios.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	08	08.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	92	92.00
	TOTAL	100	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

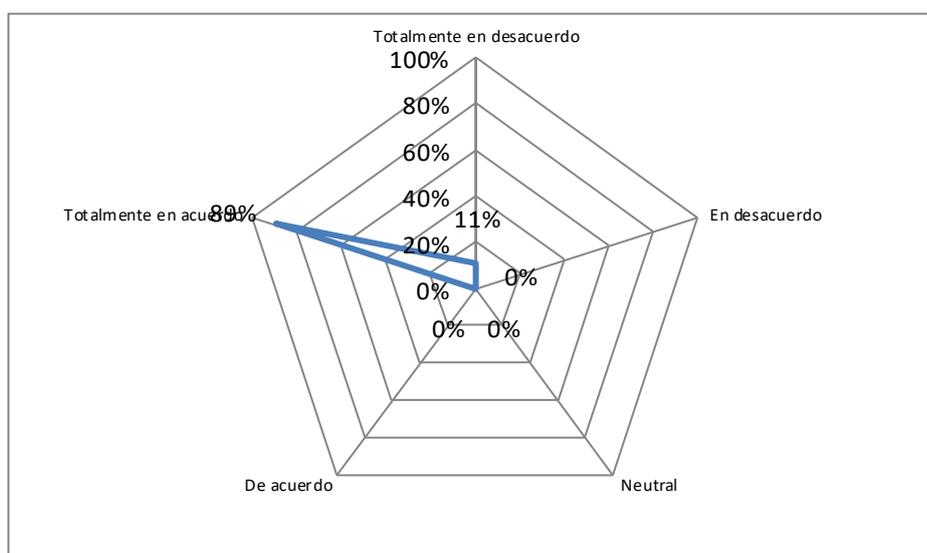


Figura 12: Las decisiones financieras de financiamiento, inversiones, rentabilidad y riesgo ayudan a gestionar los recursos dinerarios.

Fuente: Encuesta realizada

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados mayoritariamente favorecieron el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 92% de los encuestados acepta que las decisiones financieras de financiamiento, inversiones, rentabilidad y riesgo ayudan a gestionar los recursos dinerarios de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana

Tabla 13:

Las decisiones para la mejora continua permitirán la creatividad en los recursos y actividades.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	05	05.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	10	10.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	85	85.00
	TOTAL	100	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

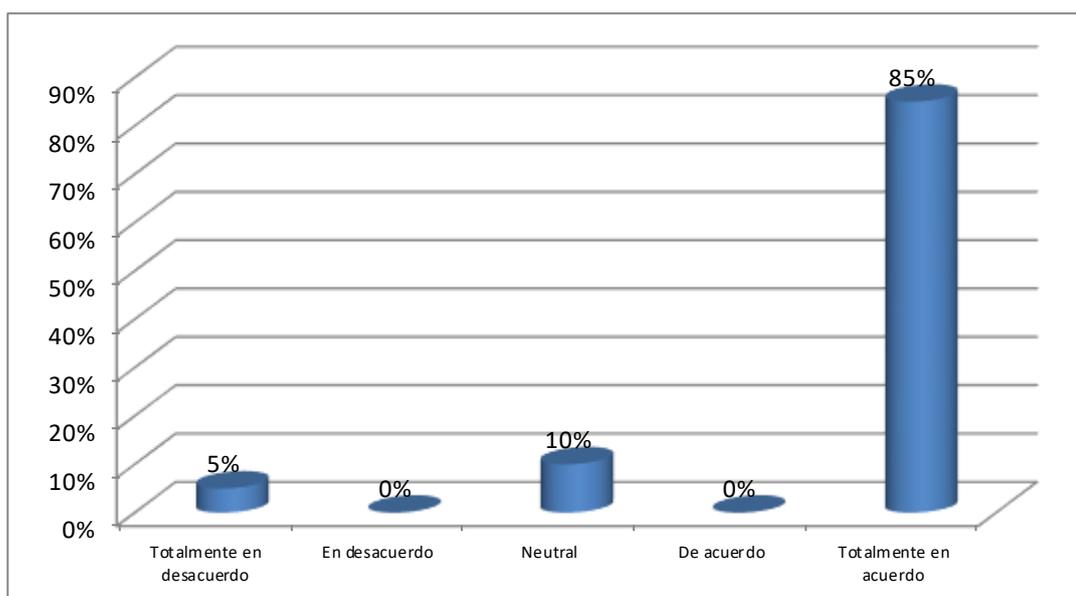


Figura 13: las decisiones para la mejora continua permitirán la creatividad en los recursos y actividades.

Fuente: Encuesta realizada

INTERPRETACIÓN:

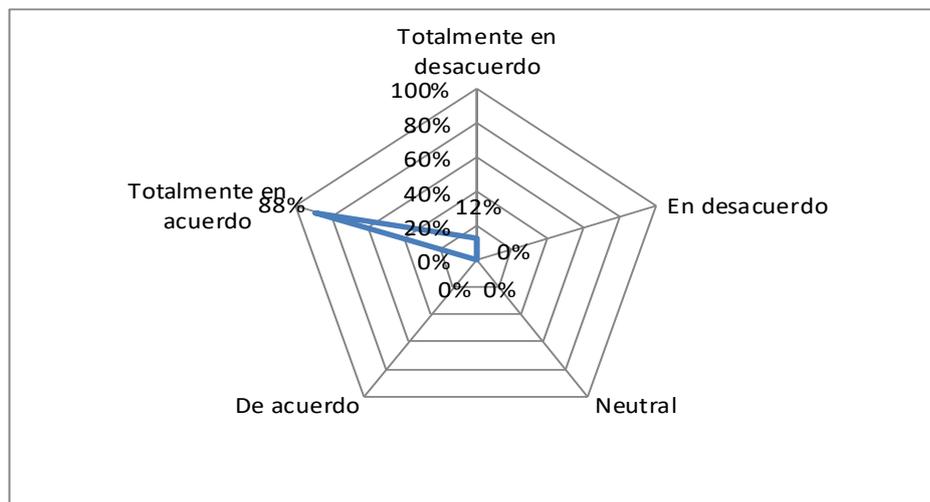
Los encuestados mayoritariamente favorecieron el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 85% de los encuestados acepta que las decisiones para la mejora continua permitirán la creatividad en los recursos y actividades en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana

Tabla 14:

Las decisiones para la mejora continua permitirán la innovación permanente en los recursos y actividades.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	12	12.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	88	88.00
	TOTAL	100	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

**Figura 14: L**

as decisiones para la mejora continua permitirán la innovación permanente en los recursos y actividades.

Fuente: Encuesta realizada

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados mayoritariamente favorecieron el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 88% de los encuestados acepta que las decisiones para la mejora continua permitirán la innovación permanente en los recursos y actividades en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana

4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

4.2.1. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

H1: Las competencias gerenciales influyen en grado estadísticamente razonable en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

H0: Las competencias gerenciales NO influyen en grado estadísticamente razonable en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

Tabla

Frecuencias observadas

Variab les	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Competencias gerenciales	78	22	100
Toma de decisiones integrales	78	22	100
TOTALES	78	22	100

Tabla**Frecuencias esperadas**

VARIABLES	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Competencias gerenciales	82	18	100
Toma de decisiones integrales	82	18	100
TOTALES	82	18	100

Para probar la hipótesis se siguió los siguientes pasos:

- 1) Suposiciones: La muestra fue aleatoria simple y ascendió a 100 personas.
- 2) La estadística de prueba fue:

$$\begin{aligned}
 X^2 &= \sum \frac{(\text{Observed frequencies} - \text{Expected frequencies})^2}{\text{Expected frequencies}} \\
 &= \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}
 \end{aligned}$$

- 3) Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula si el valor de X^2 es mayor o igual a 0.05 = 5.00%
- 4) Al aplicar la estadística de prueba se tiene:

$$X^2 = ((78-82)^2) / 82 = 0.1951 = 19.51\%$$

5) Decisión estadística: Dado que $19.51\% > 5.00\%$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

6) Interpretación:

Las competencias gerenciales influyen en grado estadísticamente razonable en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana. Por cuanto, el valor estadístico de la prueba calculada a partir de la información de la muestra es 19.51, que está en región de rechazo de distribución de probabilidad ji cuadrada de Pearson. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula con un nivel de significancia de 0.05 y aceptar la hipótesis alternativa.

4.2.2. CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS ESPECÍFICA NR 1

H1: Las competencias de comunicación gerenciales inciden en grado estadísticamente razonable en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

H0: Las competencias de comunicación gerenciales NO inciden en grado estadísticamente razonable en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

Tabla

Frecuencias observadas

Indicadores	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	total
Competencias de comunicación gerenciales	80	20	100
Toma de decisiones integrales	80	20	100
Totales	80	20	100

Tabla**Frecuencias esperadas**

Indicadores	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	total
Competencias de comunicación gerenciales	83	17	100
Toma de decisiones integrales	83	17	100
Totales	83	17	100

Para probar la hipótesis se seguirá los siguientes pasos:

- 1) Suposiciones: La muestra es aleatoria simple y asciende a 100.
- 2) La estadística de prueba es:

$$\begin{aligned}
 X^2 &= \sum \frac{(\text{Observed frequencies} - \text{Expected frequencies})^2}{\text{Expected frequencies}} \\
 &= \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}
 \end{aligned}$$

- 3) Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula si el valor de X^2 es mayor o igual a 0.05 = 5.00%

4) Al aplicar la estadística de prueba se tiene:

$$X^2 = ((80-83)^2) / 83 = 0.1084 = 10.84\%$$

5) Decisión estadística: Dado que $10.84\% > 5.00\%$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

6) Interpretación:

Las competencias de comunicación gerenciales inciden en grado estadísticamente razonable en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana. Por cuanto, el valor estadístico de la prueba calculada a partir de la información de la muestra es 10.84, que está en región de rechazo de distribución de probabilidad ji cuadrada de Pearson. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula con un nivel de significancia de 0.05 y aceptar la hipótesis alternativa.

4.2.3. CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS ESPECÍFICA NR 2

H1: Las competencias de conocimientos gerenciales influyen en grado estadísticamente razonable en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

H0: Las competencias de conocimientos gerenciales NO influyen en grado estadísticamente razonable en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

Tabla

Frecuencias observadas

Indicadores	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	total
Competencias de conocimientos gerenciales	77	23	100
Toma de decisiones integrales	77	23	100
Totales	77	23	100

Tabla**Frecuencias esperadas**

Indicadores	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	total
Competencias de conocimientos gerenciales	82	18	100
Toma de decisiones integrales	82	18	100
Totales	82	18	100

Para probar la hipótesis se seguirá los siguientes pasos:

- 1) Suposiciones: La muestra es aleatoria simple y asciende a 100
- 2) La estadística de prueba es:

$$\begin{aligned}
 X^2 &= \sum \frac{(\text{Observed frequencies} - \text{Expected frequencies})^2}{\text{Expected frequencies}} \\
 &= \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}
 \end{aligned}$$

- 3) Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula si el valor de X^2 es mayor o igual a 0.05 = 5.00%

4) Al aplicar la estadística de prueba se tiene:

$$X^2 = ((77-82)^2) / 82 = 0.3049 = 30.49\%$$

5) Decisión estadística: Dado que $30.49\% > 5.00\%$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

6) Interpretación:

Las competencias de conocimientos gerenciales influyen en grado estadísticamente razonable en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana. Por cuanto, el valor estadístico de la prueba calculada a partir de la información de la muestra es 30.49, que está en región de rechazo de distribución de probabilidad ji cuadrada de Pearson. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula con un nivel de significancia de 0.05 y aceptar la hipótesis alternativa.

4.2.4. CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS ESPECÍFICA NR 3

H1: Las competencias de negociación gerenciales influye en grado estadísticamente razonable en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

H0: Las competencias de negociación gerenciales NO influye en grado estadísticamente razonable en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

Tabla

Frecuencias observadas

Indicadores	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	total
Competencias de negociación gerenciales	90	10	100
Toma de decisiones integrales	90	10	100
Totales	90	10	100

Tabla**Frecuencias esperadas**

Indicadores	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	total
Competencias de negociación gerenciales	85	15	100
Toma de decisiones integrales	85	15	100
Totales	85	15	100

Para probar la hipótesis se seguirá los siguientes pasos:

- 1) Suposiciones: La muestra es aleatoria simple y asciende a 100.
- 2) La estadística de prueba es:

$$\begin{aligned}
 X^2 &= \sum \frac{(\text{Observed frequencies} - \text{Expected frequencies})^2}{\text{Expected frequencies}} \\
 &= \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}
 \end{aligned}$$

- 3) Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula si el valor de X^2 es mayor o igual a 0.05 = 5.00%

4) Al aplicar la estadística de prueba se tiene:

$$X^2 = ((90-85)^2) / 85 = 0.2941 = 29.41\%$$

5) Decisión estadística: Dado que $29.41\% > 5.00\%$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

6) Interpretación:

La competencia de negociación gerenciales influye en grado estadísticamente razonable en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana. Por cuanto, el valor estadístico de la prueba calculada a partir de la información de la muestra es 29.41, que está en región de rechazo de distribución de probabilidad ji cuadrada de Pearson. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula con un nivel de significancia de 0.05 y aceptar la hipótesis alternativa.

V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La discusión se ha llevado a cabo sobre la base de los resultados obtenidos en las variables de la investigación:

1. De acuerdo al objetivo general de la investigación es determinar la influencia de las competencias gerenciales en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Lima Metropolitana.

Según, el análisis de los resultados logrados en la tabla 1 se evidencia en el 89% de los encuestados acepta la hipótesis alternativa general; de tal manera se establece que existe una relación de dependencia ante las competencias gerenciales: una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para tomar decisiones integrales en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

Este resultado es similar en el 91% al efectuado; - en otra dimensión espacial y temporal, - por Salomón, J. (2016); referido a las capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas: un estudio descriptivo. (Tesis doctoral). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

Estos resultados son razonablemente lógicos y favorecen al modelo de la investigación técnicamente.

2. De acuerdo al objetivo general de la investigación es determinar la influencia de las competencias gerenciales en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Lima Metropolitana.

En consecuencia, en la tabla 8 se verifica plenamente que el 89% de los encuestados acepta la hipótesis general alternativa que la toma de decisiones integrales comprende la selección de la mejor alternativa sobre diversos aspectos en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

Este resultado es similar en el 87% efectuado; en otra dimensión espacial y temporal, - por Rafael, G. (2016); referidos a la toma de decisiones y estrategias competitivas en los salones de belleza de la Avenida Las Flores del Distrito S.J.L; Lima-2016. (Tesis de título profesional). Universidad Cesar Vallejo. Lima.

Los resultados favorecen al modelo de la investigación desarrollado técnicamente.

VI. CONCLUSIONES

Las conclusiones del estudio han sido formuladas en base a los objetivos del trabajo de investigación.

- 1) En esta tesis se ha determinado que el 89% de los encuestados acepta la influencia de las competencias gerenciales en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana; a través de las dimensiones de competencias de comunicación gerencial, competencias de conocimientos gerenciales y competencias de negociaciones gerenciales.
- 2) Se ha analizado la incidencia de las competencias de comunicación gerencial en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana, a través de la comunicación con los grupos de interés externos e internos de dichas empresas para el logro de metas y objetivos establecidos. Por cuanto el 88% de los encuestados acepta que un gerente debe ser esencialmente comunicativo y que estas competencias de comunicación gerencial ayudan en la toma de decisiones integrales de las empresas.
- 3) Se ha descrito la influencia de las competencias de conocimientos gerenciales en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana; mediante los conocimientos económicos, administrativos, financieros, tributarios, laborales, y contables. Por cuanto que el 85% de los encuestados aceptan que es necesario que los gerentes tengan amplios conocimientos para administrar las organizaciones empresariales.

- 4) Se ha determinado la influencia de las competencias de negociación gerenciales en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana; por cuanto que el 77% de los encuestados acepta que un gerente debe tener competencias para negociar con los grupos de interés internos; así mismo, el 78% de los encuestados aceptan que el gerente debe poseer competencias de negociación con los grupos de interés externos.

VII. RECOMENDACIONES

Recomendaciones, formuladas y debidamente fundamentados en los resultados y conclusiones de la investigación:

- 1) Que, en base a los resultados del planteamiento del problema y la hipótesis, las competencias gerenciales influyen en grado estadísticamente razonable en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana; en consecuencia, los gerentes de las organizaciones empresariales deben poseer una cultura de capacitaciones continuas a fin de obtener alto rendimiento para el logro de las metas y objetivos organizacionales estratégicas.
- 2) Las competencias de comunicación gerenciales inciden en grado estadísticamente razonable en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana; por esta razón, los gerentes deben impulsar una comunicación fluida con los grupos de interés de factores internos y externos, puesto que en el ámbito empresarial y económico incrementan la competitividad y ventajas competitivas.
- 3) Las competencias de conocimientos gerenciales influyen en grado estadísticamente razonable en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana; por ende, los gerentes deben poseer competencias formales de educación y capacitaciones adquiridas en la empresas conforme a los perfiles de la función laboral para que posean competencias apropiadas en la actividad empresarial que afecta la calidad de bienes y servicios que ofrecen las organizaciones.

- 4) Las competencias de negociación gerenciales influyen en grado estadísticamente razonable en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana; por lo cual, los gerentes trabajan en situaciones de negociación con los grupos de interés internos como externos, para afianzar la supervivencia y garantizar el éxito de las empresas de tal manera que el ejecutivo debe sobresalir en las negociaciones.

VIII: REFERENCIAS

- Adrián, C. (2017). *Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano*. (Tesis de Maestría). Universidad de Carabobo. Estado de Carabobo, Venezuela. Recuperada de: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4603/aramirez.pdf?sequence=1>
- Álvarez, J. (2017). *Competencias gerenciales y la gestión administrativa en instituciones educativas de la UGEL 04 Lima, 2016*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima. Recuperada de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/ucv/8226/alvarez_pja.pdf?sequence=1&isallowed=y
- Álvarez, M. y Paucar, P. (2014). *Desarrollo e implementación de la metodología de mejora continua en una mype metalmecánica para mejorar la productividad*. (Tesis de título profesional). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima. Recuperada de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/337910/tesis%20alvarez%20-%20p%20c%20a%20lucar.pdf?sequence=1&isallowed=y>
- Araujo, E. (2018). *Influencia de las competencias gerenciales sobre el clima organizacional en microempresas ubicadas en el Cantón Rumiñahui*. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar. Quito. Recuperada de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6392/1/t2733-mae-araujo-influencia.pdf>
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales, desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá: ECOE Ediciones
- Ayala, M. (2012). *Toma Decisiones*. Copyright: Attribution Non-Commercial (BY-NC). Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/105063251/Trabajo-de-Toma-Decisiones>

- Córdova, C. (2016). Aplicación de gestión estratégica en la toma de decisiones para mejorar el rendimiento económico y financiero de las Mypes Comerciales de Tumbes. (Tesis De Maestría). Universidad Nacional De Trujillo. Trujillo, Perú. Recuperada de: <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/unitru/4576/tesis%20maestria%20-%20ivan%20cordova%20purizaga.pdf?sequence=1&isallowed=y>
- Correa, P. y Díaz, G. (2013). *Competencias gerenciales: análisis de un caso exitoso y de uno no exitoso en las medianas empresas del sector comercio en Soacha*. (Tesis doctoral). Universidad Jorge Tadeo Lozano. Bogotá. Recuperada de: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1651/t215%20%281%29.pdf?sequence=1&isallowed=y>
- Díaz, D. y Delgado, M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Chiclayo: Una propuesta desde la socioformación*. (Tesis de maestría). Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo. Chiclayo, Perú. Recuperada de: <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/563>
- Fernández, C. (2011). *Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes*. (Tesis doctoral). Tecana American University. Recuperada de: https://tauniversity.org/sites/default/files/tesis/tesis_carlos_fernandez_bravo.pdf
- Gómez, L. (2018). *Competencias y habilidades gerenciales que debe desarrollar un buen líder*. Nueva Granada, Colombia. (Tesis doctoral). Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11761/trabajo%20de%20grado%20final%20competencias%20y%20habilidades%20gerenciales.pdf;jsessionid=ee772239d7de3f337a077638e07c068c?sequence=1>

- Gunther, R. (2018). *La verdad sobre la toma de decisiones. Una guía para tomar decisiones que produzcan los resultados esperados*. Madrid: Editado por Leader. Recuperado de: <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/la-verdad-sobre-la-toma-de-decisiones>.
- Gutiérrez, E. (2010). *Competencias gerenciales*. Bogotá. Editorial: ECOE Ediciones
- Hellriegel, D.; Jackson, S. y Slocum, J. (2016). *Administración: Enfoque basado en competencias*. Australia: Cengage
- Hoch, S. y Kunreuther, H. (2018). *Toma de decisiones*. Madrid. Recuperado de: <http://www.elmayorportaldegerencia.com/libros/gerencia/%5bpd%5d%20libros%20-%20toma%20de%20decisiones.pdf>
- Industria Metalmecánica (2017). *Metalmecánica*. Bogotá. Recuperado de: <http://www.metalmind.com.co/importancia-de-la-metalmecanica>
- Jorge, P. (2011). *Herramientas para la Gestión y la Toma de Decisiones*. Salta: Editorial Hanne. Recuperado de: http://www.jorgepilar.com/assets/pdf/herramientas-para-la-gestion_2-edic_jorge-pilar.pdf
- Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2015). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill. Educación.
- López, C. (2009). *Toma de decisiones en la pequeña empresa: Un enfoque de acuerdo a normas internacionales de contabilidad y normas internacionales de información financiera*. (Tesis de maestría). Universidad de San Carlos. Guatemala. Recuperada de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3450.pdf
- Manottupa, R. (2013). *Desarrollo de un sistema de información para soporte de decisiones en el proceso de planificación de compras en una mype comercial de productos para bisutería*. (Tesis de título profesional). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Recuperada de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4728>

- Medina, M. et al (2012). *Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño*. (Artículo profesional). Revista Internacional Administración & Finanzas. Volumen 5. Número 2. Recuperado de: <ftp://ftp.repec.org/opt/redif/repec/ibf/riafin/riaf-v5n2-2012/riaf-v5n2-2012-6.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2017). *Ley N° 30056 que modifica la actual ley mype y otras normas para las micro y pequeñas-empresas*. Lima. Recuperado de: <https://mep.pe/promulgan-ley-no-30056-que-modifica-la-actual-ley-mype-y-otras-normas-para-las-micro-y-pequenas-empresas/>
- Morales, C. (2015). *Centro de desarrollo y mejora para la industria de la metalmecánica en Los Olivos*. (Tesis de título profesional). Universidad de San Martín de Porres. Lima. Recuperada de: www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2021/3/morales_dce.pdf
- Pérez, Á., Romero, P. y Torres, M. (2014). *Diseño de un Modelo de Competencias Gerenciales a partir de la construcción de un Diccionario Genérico*. Bogotá. Recuperado de: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3428/dise%C3%91o%20modelo%20de%20competencias.pdf?sequence=1&isallowed=y>
- Portal Aula Global (2018). *Desarrollo de Competencias Gerenciales*. Caracas. Recuperado de: <http://www.aulaglobal.net.ve/>
- Rafael, G. (2016). *Toma de decisiones y estrategias competitivas en los salones de belleza de la Avenida Las Flores del Distrito S.J.L; Lima-2016*. (Tesis de título profesional). Universidad Cesar Vallejo. Lima. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/ucv/5208/rafael_mgy.pdf?sequence=1&isallowed=y

- Ramírez, C. (2017). *Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano*. (Tesis doctoral). Universidad De Carabobo. Carabobo, Venezuela. Recuperada de: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4603/aramirez.pdf?sequence=1>
- Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*. (Tesis de Maestría). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala. Recuperada de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/reyes-karla.pdf>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2015). *Administración*. México. Pearson Educación
- Salomón, J. (2016). *Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas: un estudio descriptivo*. (Tesis doctoral). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Recuperada de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1605>
- Valladares, J. (2017). *Ética empresarial en la toma de decisiones de las mypes exportadoras de productos químicos orgánicos e inorgánicos de Lima Metropolitana 2016*. (Tesis Profesional) Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. Recuperada de: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/usil/2684/1/2017_valladares_etica-empresarial-en-la-toma-de-decisiones.pdf

IX. ANEXOS

ANEXO No. 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

“LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA TOMA DE DECISIONES INTEGRALES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE METALMECÁNICA DE LIMA METROPOLITANA”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, E INDICADORES	MÉTODO
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p><i>¿Cómo influyen las competencias gerenciales en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana?</i></p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>1) <i>¿Cómo inciden las competencias de comunicación gerencial en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana?</i></p> <p>2) <i>¿Cómo influyen las competencias de conocimientos gerenciales en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana?</i></p> <p>3) <i>¿Cómo influyen las competencias de negociación gerenciales en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana?</i></p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar la influencia de las competencias gerenciales en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>1) Analizar la incidencia de las competencias de comunicación gerencial en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.</p> <p>2) Describir la influencia de las competencias de conocimientos gerenciales en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.</p> <p>3) Determinar la influencia de las competencias de negociación gerenciales en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>Las competencias gerenciales influyen en grado estadísticamente razonable en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>1) Las competencias de comunicación gerenciales inciden en grado estadísticamente razonable en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.</p> <p>2) Las competencias de conocimientos gerenciales influyen en grado estadísticamente razonable en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.</p> <p>3) Las competencias de negociación gerenciales influyen en grado estadísticamente razonable en la toma de decisiones integrales de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE:</p> <p>X. COMPETENCIAS GERENCIALES</p> <p>Indicadores:</p> <p>X.1. Competencias de comunicación gerenciales</p> <p>X.2. Competencias de conocimientos gerenciales</p> <p>X.3. Competencias de negociación gerenciales</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE:</p> <p>Y. TOMA DE DECISIONES INTEGRALES</p> <p>Indicadores:</p> <p>Y.1. Decisiones operativas, tácticas y estratégicas</p> <p>Y.2. Decisiones económicas, administrativas y financieras</p> <p>Y.3. Decisiones para la mejora continua empresarial</p> <p>DIMENSIÓN ESPACIAL:</p> <p>Z. MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE METALMECÁNICA DE LIMA METROPOLITANA</p>	<p>Esta investigación es de tipo aplicada.</p> <p>La investigación es del nivel descriptivo-explicativo.</p> <p>En esta investigación se utilizaron los siguientes métodos: Descriptivo, Inductivo, Deductivo</p> <p>El diseño que se aplicó fue el no experimental.</p> <p>La población de la investigación estuvo conformada por 134 personas.</p> <p>La muestra estuvo conformada por 100 personas.</p> <p>Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico.</p> <p>Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron fueron las Encuestas; Toma de información y Análisis documental.</p> <p>Los instrumentos para la recolección de datos que se utilizaron fueron los cuestionarios, fichas bibliográficas y Guías de análisis.</p> <p>Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos: Ordenamiento y clasificación; Registro manual; Proceso computarizado con Excel; Proceso computarizado con SPSS.</p> <p>Se aplicaron las siguientes técnicas de análisis: Análisis documental; Indagación; Conciliación de datos; Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes; Comprensión de gráficos</p>

Fuente: Diseño propio.

ANEXO No. 2:

INSTRUMENTO DE ENCUESTA

INSTRUCCIONES GENERALES:

Esta encuesta es personal y anónima, está dirigida a personal relacionado con las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

Agradezco dar su respuesta con la mayor transparencia y veracidad a las diversas preguntas del cuestionario, todo lo cual permitirá tener un acercamiento científico a la realidad concreta de las competencias gerenciales y la toma de decisiones integrales en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana.

Para contestar considere lo siguiente:

1= Totalmente en desacuerdo

2= En Desacuerdo

3= Neutral

4= De acuerdo

5= Totalmente de acuerdo

CUESTIONARIO DE ENCUESTA:

NR	PREGUNTA	1	2	3	4	5
	VARIABLE INDEPENDIENTE: COMPETENCIAS GERENCIALES					
1	¿Considera usted que las competencias gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para tomar decisiones integrales en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana?					
	DIMENSIÓN: COMPETENCIAS DE COMUNICACIÓN GERENCIALES					
2	¿Estima usted que un gerente debe ser esencialmente muy comunicativo en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana?					
3	¿Considera usted que las competencias comunicativas ayudan en la toma de decisiones integrales en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana?					
	DIMENSIÓN: COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTOS GERENCIALES					

4	¿Estima usted que es necesario que los gerentes tengan amplios conocimientos para administrar las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana?					
5	¿Considera usted que un gerente debe tener una amplia cultura relacionada con las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana?					
	DIMENSIÓN: COMPETENCIAS DE NEGOCIACIÓN GERENCIALES					
6	¿Estima usted que un gerente debe tener competencias para negociar con los grupos de interés internos en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana?					
7	¿Considera usted que un gerente debe tener competencias para negociar con los grupos de interés externos en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana?					
	VARIABLE DEPENDIENTE: TOMA DE DECISIONES INTEGRALES					
8	¿Estima usted que la toma de decisiones integrales comprende la selección de la mejor alternativa sobre diversos					

	aspectos en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana?					
	DIMENSIÓN: DECISIONES OPERATIVAS, TÁCTICAS Y ESTRATÉGICAS					
9	¿Considera usted que las decisiones operativas y tácticas son necesarias para el corto plazo en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana?					
10	¿Estima usted que las decisiones estratégicas deben ser tomadas hoy, pero mirando el mediano y largo plazo en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana?					
	DIMENSIÓN: DECISIONES ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS					
11	¿Considera usted que las decisiones económicas y administrativas ayudan a lograr eficiencia en los recursos de las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana?					
12	¿Estima usted que las decisiones financieras de financiamiento, inversiones, rentabilidad y riesgo ayudan a gestionar los recursos dinerarios de las Micro y Pequeñas					

	Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana?					
	DIMENSIÓN: DECISIONES PARA LA MEJORA CONTINUA EMPRESARIAL					
13	¿Considera usted que las decisiones para la mejora continua permitirán la creatividad en los recursos y actividades en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana?					
14	¿Estima usted que las decisiones para la mejora continua permitirán la innovación permanente en los recursos y actividades en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales de Metalmecánica de Lima Metropolitana?					

ANEXO No. 3:**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EXPERTO ACADÉMICO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

CARTA DE PRESENTACIÓN

Lima, 16 de enero del 2020

Señor Doctor:

DOMINGO HERNÁNDEZ CELIS

Presente

Asunto: Validación de instrumento a través de juicio de experto

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo hacer de su conocimiento que siendo egresado del Doctorado en ADMINISTRACIÓN de la Escuela Universitaria de Posgrado de la Universidad Nacional Federico Villarreal, requiero validar el instrumento con el cual recopilaré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el Grado de DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN.

El título de mi tesis es: “LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA TOMA DE DECISIONES INTEGRALES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE METALMECÁNICA DE LIMA METROPOLITANA”, y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar el instrumento en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas académicos.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene lo siguiente:

- Carta de presentación
- Matriz de consistencia
- Ficha o certificado de validación del instrumento

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente

Atentamente:

Nombre y apellidos

DNI: _____

**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO
CERTIFICADO DE VALIDEZ**

La validación del instrumento de la Tesis denominada: **“LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA TOMA DE DECISIONES INTEGRALES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE METALMECÁNICA DE LIMA METROPOLITANA”**, se ha llevado a cabo con la siguiente manera:

No.	PREGUNTA	65-74	75-84	85-89	90-95	96-100
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?					X
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables y dimensiones de la investigación?					X
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?					X
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?					X
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?				X	
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?				X	

El instrumento queda validado favorablemente por el experto académico.

GRADO: DOCTOR. NOMBRES Y APELLIDOS: DOMINGO HERNANDEZ CELIS

DNI: 40878290. CELULAR: 999774752. CORREO: dr.domingohernandezcelis@gmail.com

CENTRO DE TRABAJO: EUPG-UNFV; FCFC-UNFV; CUDED-UNFV.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EXPERTO ACADÉMICO**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO
CARTA DE PRESENTACIÓN**

Lima, 16 de enero del 2020

Señor Doctor:

SANTIAGO SATURNINO PATRICIO APARICIO

Presente

Asunto: Validación de instrumento a través de juicio de experto

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo hacer de su conocimiento que siendo egresado del Doctorado en ADMINISTRACIÓN de la Escuela Universitaria de Posgrado de la Universidad Nacional Federico Villarreal, requiero validar el instrumento con el cual recopilaré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el Grado de DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

El título de mi tesis es: **“LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA TOMA DE DECISIONES INTEGRALES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE METALMECÁNICA DE LIMA METROPOLITANA”**, y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar el instrumento en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas académicos.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene lo siguiente:

- Carta de presentación
- Matriz de consistencia
- Ficha o certificado de validación del instrumento

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente

Atentamente:

Nombre y apellidos
DNI: _____

**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO
CERTIFICADO DE VALIDEZ**

La validación del instrumento de la Tesis denominada: **“LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA TOMA DE DECISIONES INTEGRALES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE METALMECÁNICA DE LIMA METROPOLITANA”**, se ha llevado a cabo con la siguiente manera:

No.	PREGUNTA	65-74	75-84	85-89	90-95	96-100
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?					X
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables y dimensiones de la investigación?					X
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?					X
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?					X
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?					X
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?					X

El instrumento queda validado favorablemente por el experto académico.

GRADO: DOCTOR

NOMBRES Y APELLIDOS: DR. SANTIAGO SATURNINO PATRICIO APARICIO

DNI: 10271379. **CELULAR:** 995710210. **CORREO:** spatricio69@hotmail.com

CENTRO DE TRABAJO: EUPG-UNFV; FCFC-UNFV; CUDED-UNFV.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EXPERTO ACADÉMICO**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO
CARTA DE PRESENTACIÓN**

Lima, 16 de enero del 2020

Señor Doctor:

WILLIAM ENRIQUE CRUZ GONZÁLES

Presente

Asunto: Validación de instrumento a través de juicio de experto

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo hacer de su conocimiento que siendo egresado del Doctorado en ADMINISTRACIÓN de la Escuela Universitaria de Posgrado de la Universidad Nacional Federico Villarreal, requiero validar el instrumento con el cual recopilaré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el Grado de DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN.

El título de mi tesis es: **“LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA TOMA DE DECISIONES INTEGRALES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE METALMECÁNICA DE LIMA METROPOLITANA”**, y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar el instrumento en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas académicos.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene lo siguiente:

- Carta de presentación
- Matriz de consistencia
- Ficha o certificado de validación del instrumento

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente

Atentamente:

Nombre y apellidos
DNI: _____

**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO
CERTIFICADO DE VALIDEZ**

La validación del instrumento de la Tesis denominada: “**LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA TOMA DE DECISIONES INTEGRALES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE METALMECÁNICA DE LIMA METROPOLITANA**”, se ha llevado a cabo con la siguiente manera:

No.	PREGUNTA	65-74	75-84	85-89	90-95	96-100
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?					X
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables y dimensiones de la investigación?					X
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?				X	
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?				X	
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?					X
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?					X

El instrumento queda validado favorablemente por el experto académico.

GRADO: DOCTOR.

NOMBRES Y APELLIDOS: DR. WILLIAM ENRIQUE CRUZ GONZÁLES

DNI: 06607034. **CELULAR:** 947645075. **CORREO:** william_cruzg@hotmail.com

CENTRO DE TRABAJO: EUPG-UNFV; FCFC-UNFV; CUDED-UNFV.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EXPERTO ACADÉMICO**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO
CARTA DE PRESENTACIÓN**

Lima, 16 de enero del 2020

Señor Doctor:

JUSTO RUEDA PEVES

Presente

Asunto: Validación de instrumento a través de juicio de experto

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo hacer de su conocimiento que siendo egresado del Doctorado en ADMINISTRACIÓN de la Escuela Universitaria de Posgrado de la Universidad Nacional Federico Villarreal, requiero validar el instrumento con el cual recopilaré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el Grado de DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN.

El título de mi tesis es: **“LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA TOMA DE DECISIONES INTEGRALES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE METALMECÁNICA DE LIMA METROPOLITANA”**, y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar el instrumento en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas académicos.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene lo siguiente:

- Carta de presentación
- Matriz de consistencia
- Ficha o certificado de validación del instrumento

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente

Atentamente:

Nombre y apellidos
DNI: _____

**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO
CERTIFICADO DE VALIDEZ**

La validación del instrumento de la Tesis denominada: **“LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA TOMA DE DECISIONES INTEGRALES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE METALMECÁNICA DE LIMA METROPOLITANA”**, se ha llevado a cabo con la siguiente manera:

No.	PREGUNTA	65-74	75-84	85-89	90-95	96-100
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?					X
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables y dimensiones de la investigación?					X
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?					X
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?					X
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?					X
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?					X

El instrumento queda validado favorablemente por el experto académico.

GRADO: DOCTOR. NOMBRES Y APELLIDOS: DR. JUSTO RUEDA PEVES

DNI: 06113102. CELULAR: 995636571. CORREO: jrueda500@hotmail.com

CENTRO DE TRABAJO: EUPG-UNFV; FCFC-UNFV; CUDED-UNFV.

ANEXO No. 04:**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO****CONFIRMADA POR EL EXPERTO ACADÉMICO****DR. DOMINGO HERNÁNDEZ CELIS.**

Después de revisado el instrumento del Plan de tesis denominado: **“LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA TOMA DE DECISIONES INTEGRALES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE METALMECÁNICA DE LIMA METROPOLITANA”**, debo indicar que dicho instrumento es factible de reproducción por otros investigadores.

Es decir, los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, serán similares si se volviera a medir las mismas variables en condiciones idénticas.

Este aspecto de la razonable exactitud con que el instrumento mide lo que se ha pretendido medir es lo que se denomina la confiabilidad del instrumento, la misma que se cumple con el instrumento de encuesta de este trabajo.

DETERMINACIÓN DEL COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD

VARIABLES	COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH	NÚMERO DE ÍTEMS
COMPETENCIAS GERENCIALES	90.25%	07
TOMA DE DECISIONES INTEGRALES	90.43%	07
TOTAL	90.38%	14

Estas son las conclusiones sobre el coeficiente confiabilidad:

- 1) Para la Variable independiente **COMPETENCIAS GERENCIALES** el valor del coeficiente es de 90.25%, lo que indica alta confiabilidad.
- 2) Para la variable dependiente **TOMA DE DECISIONES INTEGRALES** el valor del coeficiente es de 90.43%, lo que indica una alta confiabilidad.
- 3) El coeficiente Alfa de Cronbach para la **ESCALA TOTAL** es de 90.38%, lo cual indica una alta confiabilidad del instrumento.
- 4) Finalmente, la confiabilidad, tanto de la escala total, como de las dos variables en particular, presentan valores que hacen que el instrumento pueda ser útil para alcanzar los objetivos de la investigación

ANEXO No. 5:**DEFINICIONES DE TÉRMINOS**

GOBIERNO CORPORATIVO: Conjunto de prácticas, expresadas formalmente o no, que gobiernan las relaciones entre los participantes de una empresa, principalmente entre los que administran (la gerencia) y los que invierten recursos en la misma (los dueños y los que prestan dinero en general). En las sociedades familiares y sociedades cerradas ese conjunto de prácticas gobierna particularmente las relaciones entre los socios mayoritarios y minoritarios.

GRUPOS DE INTERÉS O PARTES INTERESADAS: Es el conjunto de personas naturales o jurídicas cuyas características comunes permiten considerarlos como afectados por el desarrollo de las actividades de la compañía y por las reglas de su gobierno. Dentro de los Grupos de Interés de una Compañía además de los accionistas, se encuentran, entre otros, los clientes, los proveedores, trabajadores, las autoridades supervisoras y la comunidad.

RESPONSABILIDAD SOCIAL Es el compromiso voluntario que las organizaciones asumen frente a las expectativas concertadas que en materia de desarrollo humano integral se generan con las partes interesadas, y que, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales, les permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ecológico.

ACTIVIDAD. Conjunto de tareas o pasos que deben ser dados para conseguir el objetivo previsto. Toda actividad debe llevar aparejada un producto determinado. También se denomina actividad a cada una de las acciones con las que se concreta el desarrollo de un proyecto.

COORDINACIÓN. Colaboración planificada de diferentes individuos, departamentos y/o organizaciones interesados en alcanzar un objetivo común.

DIAGNÓSTICO. Etapa inicial del proceso de planeación que consiste en un análisis crítico de la entidad o dependencia y de su entorno a partir de la recolección, clasificación y análisis de los elementos que los conforman, con el objetivo de identificar sus logros, necesidades y

problemas. Para el entorno, estos suelen interpretarse como amenazas u oportunidades, y para la entidad o dependencia como fortalezas o debilidades.

ENTORNO. Porción de la realidad que puede afectar al sistema o ser afectada por este. Se le llama también ambiente.

ESCENARIO. Sucesión de escenas descritas caracterizadas por un conjunto de valores de las variables relevantes del sistema y su entorno.

ESTÁNDAR DE EVALUACIÓN. Es un principio altamente aceptado por expertos sobre algún campo, tema o tópico específico, para medir el valor o la calidad de un objeto de evaluación.

ESTRATEGIA. Es la manera en cómo enfoca una organización o institución su misión y objetivos, buscando maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas competitivas.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. Se refiere a la forma en la que una institución organiza en unidades funcionales, relativamente independientes, sus recursos humanos para la realización de sus funciones sustantivas o sus programas y servicios educativos.

INSTRUMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA. Es el proceso por medio del cual se ponen en marcha las estrategias y políticas de una organización o institución, a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso puede implicar cambios en la cultura global de la organización, en su estructura y /o en su administración y dirección.

META. Expresión cuantitativa de un objetivo, enuncia la magnitud o grado de realización de un objetivo en un tiempo determinado.

MISIÓN. Es el propósito o la razón de la existencia de una organización o institución, describe lo que en el presente hace esta.

OBJETIVO. Enunciado intencional sobre los resultados que se pretende alcanzar con la realización de determinadas acciones y que incluye: (a) los resultados esperados, (b) quién (es) hará posible su realización, (c) bajo qué condiciones se verificarán dichos resultados, y (d) qué criterios se usarán para verificar el logro de los resultados.

OBJETIVO DE MISIÓN. Enunciado intencional global de lo que una organización o institución se compromete a ofrecer a sus destinatarios.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. La planeación estratégica se define como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste permanente entre la organización y las cambiantes oportunidades de su entorno. Generalmente, la planeación estratégica es de largo plazo (cinco a diez años) y abarca a todo un sistema u organización buscando resultados de largo alcance.

PLANEACIÓN OPERATIVA. La planeación operativa, también conocida como táctica, trata de la selección de los medios y recursos por los cuales han de alcanzarse objetivos específicos de corto plazo, por ejemplo, a un año.

POLÍTICAS. Se entiende por políticas las orientaciones generales de carácter filosófico, doctrinal, axiológico y práctico, que guían las acciones hacia el logro de los propósitos establecidos. En otras palabras, las políticas suponen un modo de conducir las acciones para lograr las finalidades propuestas. Son lineamientos y directrices que constituyen un marco dentro del cual deberán desplegarse los esfuerzos y acciones para alcanzar los fines, objetivos y metas del proceso planificador. Las políticas encauzan y delimitan las opciones deseables y, teniendo en cuenta el orden de prioridades establecidas, pueden orientar la manera cómo se emplearán los recursos para alcanzar dichas finalidades.

PRESUPUESTO. Es el conjunto de recursos monetarios disponibles por la institución u organización, distribuidos por programas. Un presupuesto enlista el costo detallado de cada programa.

PRIORIDAD. Es el hecho de otorgar una mayor cantidad de recursos para atender a la resolución de un problema o a la satisfacción de una necesidad, o asignando más importancia a un determinado sector y/ o territorio por su relación con los objetivos fijados en la planeación.

PROCEDIMIENTOS. También conocidos como Procedimientos de Operación Estándar, constituyen una serie de pasos secuenciales, o técnicas, que describen a detalle cómo se

realizará una tarea particular. Típicamente, los procedimientos detallan las varias actividades que se deberán conducir con objeto de lograr el (los) objetivo (s) de un programa.

PROCESOS. Son los métodos, actividades y programas; es decir los “cómo” se usarán los insumos para producir los resultados.

PRODUCTOS. Los resultados producidos por la organización en función de la utilización de los insumos y los procesos para generarlos.

RENDICIÓN DE CUENTAS. Es la responsabilidad de comunicar a la sociedad o audiencias autorizadas sobre la justificación de las decisiones tomadas y los resultados y consecuencias producidas, en función del uso de los recursos destinados a una institución u organización para el cumplimiento de su misión.

RESULTADO. Es el efecto concreto que se alcanza, mediante la realización de un proyecto. Puede ser de dos niveles: efecto e impacto. Con el término efectos se indican los resultados de la utilización de los productos del proyecto (prestación de servicios, satisfacción de necesidades, resolución de problemas). Mientras que la expresión impactos se refiere a los cambios producidos en una situación como resultado de los efectos de un proyecto.

SEGUIMIENTO. Mecanismo para evaluar regularmente la situación del programa, observando si las actividades se llevaron a cabo, cómo fueron planeadas y si dieron los resultados esperados.