

Habilidades Gerenciales y Eficacia en Toma de Decisiones en Unidades de
Producción

Ronnie Alexander, Amán-Morales

raman6463@uta.edu.ec

ORCID <https://orcid.org/0009-0004-2604-2185>

Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador

Danilo Javier, Altamirano Analuisa

danilojaltamirano@uta.edu.ec

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2719-3431>

Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador

Wilson Fernando, Jiménez-Castro

wf.jimenez@uta.edu.ec

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-8717-1501>

Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador

Recibido: 15/05/2024

Aceptado: 02/07/2024

Publicado: 31/07/2024

Resumen

En el competitivo mundo empresarial, las habilidades gerenciales son clave para dirigir una empresa, ya que tomar decisiones que respalden y potencien un funcionamiento eficiente de las partes que integran una organización es fundamental para evitar errores que afecten la productividad. En este sentido, el objetivo de la investigación es analizar si existe relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones eficaces en una Institución de Educación Superior (IES) ecuatoriana, mediante una metodología con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, alcance descriptivo correlacional y corte transversal. Se aplicó un cuestionario de 29 preguntas con escala de Likert, cuyo contenido se validó por juicio de expertos, para lo cual se utilizó el coeficiente V de Aiken, mientras que la fiabilidad se evaluó a través del coeficiente Alpha de Cronbach. El instrumento se aplicó a 12 Unidades de Producción (UP) que formaron parte de la población de estudio. Posteriormente, se determinó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, donde se obtuvo un valor de correlación general mayor a 0,6. Dicho resultado señala que sí existe una relación entre ambas variables, pues el valor obtenido resalta una correlación moderada. Se expone también el apartado de mejora en la gestión de procesos por habilidades gerenciales, basado en los conceptos de la Norma ISO 9004 para mejorar la eficacia en la toma de decisiones, donde se incluyó la observación directa del investigador al objeto de estudio. Los resultados obtenidos señalan que una mejora en habilidades gerenciales condiciona una toma de decisiones más eficaz.

Palabras clave: competencias sociales, liderazgo, competencia profesional, habilidad gerencial.

Managerial skills and effectiveness in decision making in production units

Abstract

In the competitive business world, managerial skills are key to run a company, since making decisions that support and enhance the efficient operation of the parts that make up an organization is essential to avoid mistakes that affect productivity. In this sense, the objective of the research is to analyze if there is a relationship between managerial skills and effective decision making in an Ecuadorian Higher Education Institution, through a methodology with a quantitative approach, non-experimental design, descriptive correlational scope and cross-sectional cut. A questionnaire of 29 questions with a Likert scale was applied, whose content was validated by expert judgment, for which the Aiken V coefficient was used, while reliability was evaluated through Cronbach's Alpha coefficient. The instrument was applied to 12 Production Units (UP) that formed part of the study population. Subsequently, Spearman's Rho correlation coefficient was determined, where an overall correlation value greater than 0.6 was obtained. This result indicates that there is a relationship between the two variables, since the value obtained shows a moderate correlation. The section on improvement in process management by management skills is also presented, based on the concepts of the ISO 9004 Standard to improve efficiency in decision making, where the researcher's direct observation of the object of study was included. The results obtained indicate that an improvement in managerial skills conditions a more effective decision making.

Key words: social competencies, leadership, professional competence, managerial skills.

Introducción

En el dinámico y competitivo entorno empresarial contemporáneo, la eficacia en la toma de decisiones se presenta como un factor crucial para la consecución de objetivos organizacionales: mejorar el desempeño en las funciones departamentales y la supervivencia de las organizaciones en el mercado. Del mismo modo, las habilidades gerenciales proyectan un rol fundamental al influir de manera directa e indirecta en la relevancia, calidad e impacto de las decisiones estratégicas y operativas en una empresa.

El problema objeto de estudio en esta investigación es la baja eficacia de las UP en IES, atribuida a la limitada aplicación de habilidades gerenciales en su gestión. Esta deficiencia se debe principalmente a la falta de conocimientos y competencias gerenciales entre los responsables de las UP, lo que impacta negativamente en su desempeño y en la calidad de los procesos y resultados obtenidos. La investigación busca analizar cómo la formación y la implementación efectiva de habilidades gerenciales pueden mejorar la eficiencia y la toma de decisiones en estas unidades. (Arrieta, Figueroa y Restrepo, 2021). En tal sentido, este estudio tiene como objetivo analizar si existe relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones eficaces en las UP de una IES ecuatoriana, para lo cual se plantean las hipótesis de investigación, a fin de constatar si la práctica de habilidades gerenciales condiciona la toma de decisiones eficaces y, lo que muy posiblemente conducirá a mejorar la productividad. La elección de este tema se justifica por la relevancia que tienen las habilidades gerenciales en el entorno empresarial global.

En las UP es importante fortalecer las habilidades directivas para tomar decisiones efectivas y acertadas; sin embargo, existe una necesidad de análisis que permita descubrir a aquellas habilidades que, juntas o combinadas, puedan contribuir a mejorar la eficacia en el proceso de tomar decisiones acertadas. De acuerdo con el reglamento interno de Vinculación

con la Sociedad de la IES, las UP de Bienes y/o Servicios, Centros de Transferencia y Desarrollo Tecnológico, “son espacios estratégicos para la producción y comercialización de bienes y de servicios que, a través de la articulación de la investigación, innovación, transferencia de conocimiento y tecnología, emprendimiento y vinculación con sociedad contribuyen al desarrollo sostenible” (Universidad Técnica de Ambato [UTA], 2011).

Por otra parte, el enfoque cuantitativo permite una medición numérica precisa, el diseño no experimental y alcance descriptivo correlacional direcciona al análisis de la relación que existe entre las variables a estudiar, pero no pretende establecer una relación de causalidad entre ellas, es decir, las variables no se manipularán. El estudio pretende medir y explicar el nivel de correlación que existe entre las variables de investigación por medio de métodos estadísticos que respalden la hipótesis planteada, sin intervención del investigador en los datos e información que se recopilen.

El contenido de la investigación tiene intervención teórica del Sistema de Gestión de la Calidad Norma ISO 9004 en relación con la gestión de procesos de manera eficaz y eficiente, haciendo énfasis a la relación que presenta las habilidades gerenciales frente a la toma de decisiones eficaces. Por otra parte, pretende contribuir a la comprensión teórica de ambas variables de estudio y ayudar a medir la asociación entre ellas para aceptar o descartar la hipótesis planteada para la población de este estudio.

Sistema de Gestión de Calidad ISO 9004-2018 con Relación a Habilidades Gerenciales

En el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9004 2018 se otorga un marco idóneo para desarrollar y mejorar las funciones que se ejecutan en una empresa a través de una visión de calidad y excelencia (ISO, 2018). Concretamente, en el tema de habilidades gerenciales, los estándares que establece la norma ofrecen una guía para que los líderes logren optimizar el rendimiento empresarial mediante el desarrollo y aplicación efectiva de las habilidades que

poseen y puedan acrecentar (Ascón y García, 2021). La Normativa señala la importancia del liderazgo en el proceso de gestión de la calidad donde se enfatiza que los directivos deben poseer y desarrollar habilidades de liderazgo que estén bien fundamentadas con el objetivo de determinar una visión clara, motivar al equipo de trabajo, potenciar una cultura de calidad, desarrollar una comunicación efectiva, y mejorar la capacidad de toma de decisiones estratégicas.

Del mismo modo, se muestra la importancia de la toma de decisiones basada en datos e información verificada, lo cual se evidencia cuando los directivos son eficaces en la recopilación, análisis e interpretación de datos notables para la toma de decisiones y la toma de decisiones informadas (Benjumea, 2023). Para ello, es necesario tomar en cuenta la gestión del cambio, donde los líderes deben lograr gestionar eficazmente los procesos de cambio en una organización, anticipando riesgos con una comunicación efectiva y generando una transición adecuada (Calua, Delgado, y López, 2021). En este sentido, es necesario que los directivos tengan competencias sólidas en la gestión de procesos para encaminar eficazmente el diseño, implementación y mejora continua de los sistemas y procedimientos de la organización. (Marín, 2020).

En este orden de ideas, en la ISO 9004-2018, apartado 8.4 “Gestión de los Procesos”, se señalan los puntos clave a tomar en cuenta sobre la optimización de las operaciones de una empresa para lograr alcanzar el nivel más alto de calidad y rendimiento. Dentro de dicho apartado, existen cinco subdivisiones que muestran varios factores importantes relacionados a habilidades gerenciales, actividades que deben aplicar los directivos para alinear los procesos con las estrategias y objetivos. Por ello, los directivos deben ser capaces de integrar los procesos de la organización con la visión, cultura, valores y principios (Ariza, 2022).

Habilidades Gerenciales y su Incidencia en la Empresa

El gran desafío de las organizaciones contemporáneas es encontrar a personas capaces de administrar los recursos disponibles de la empresa, potencializar el talento humano y alcanzar nuevas fronteras donde establecer la marca (Gonzales, Valderrama, Llaque y Méndez, 2021). Las habilidades gerenciales, también conocidas como habilidades de gestión o habilidades administrativas, son un conjunto de capacidades y competencias que los líderes y gerentes necesitan para desempeñar sus roles de manera efectiva dentro de una organización (Artieda, Guarnizo, Caiza y Vayas, 2021).

El modelo de habilidades gerenciales de Katz distingue tres categorías esenciales que todo gerente debe tener: técnicas, humanas y conceptuales. Estas categorías ofrecen un marco integral de las habilidades que un gerente debe aplicar en una organización. En primer lugar, las habilidades técnicas están asociadas con el conocimiento y la experiencia en un área específica y, por lo general, se adquieren a través de entrenamiento y capacitaciones (Artieda et al., 2021). La adquisición continua de nuevas habilidades técnicas mediante la capacitación constante son aspectos clave para seguir posicionándose en el cambiante mundo empresarial.

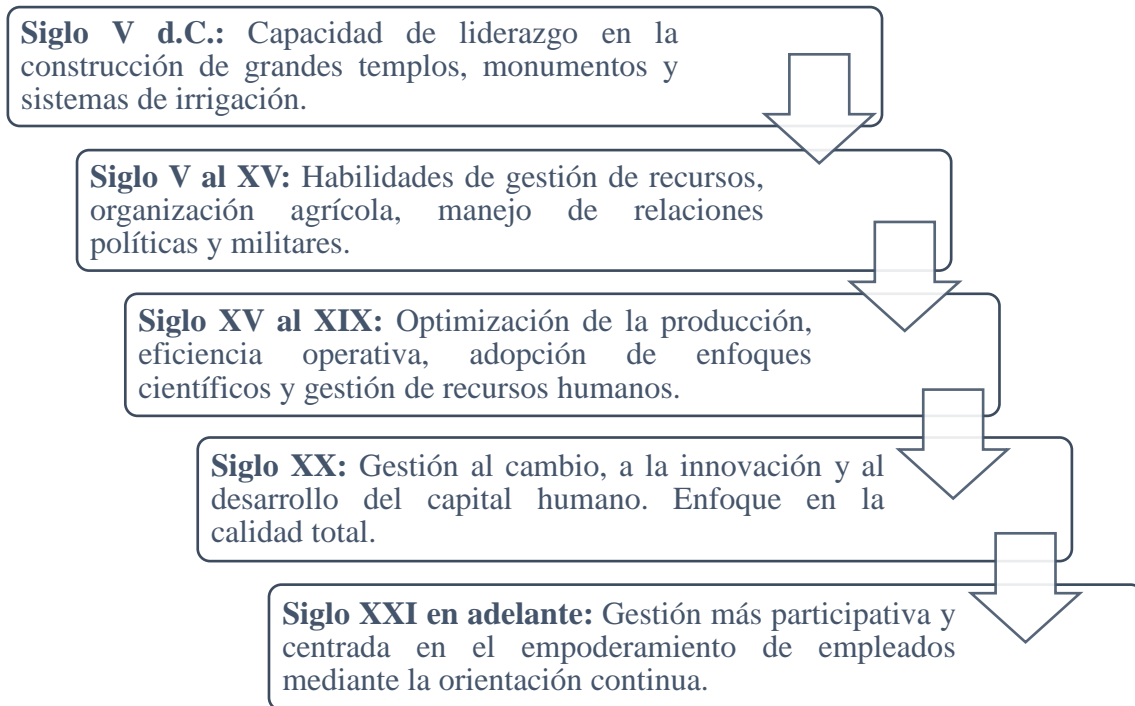
Por otro lado, las habilidades humanas o interpersonales se refieren a la capacidad que tienen los gerentes para interactuar, comunicarse y trabajar eficazmente con otras personas. Estas incluyen habilidades de liderazgo, resolución de conflictos, trabajo en equipo, comunicación efectiva y empatía (Cárdenas y Neyra, 2021). Este tipo de habilidades son esenciales para la gestión de personas y relaciones dentro de una organización, pues, generar vínculos sociales que sean fuertes, ayudará a cualquier empresa o institución a tener éxito profesional (De la Cruz, 2020). Se centran en la comprensión de las emociones propias y de los demás, la capacidad de expresar ideas de forma clara y persuasiva, y la capacidad de influir en los demás de manera positiva (Artieda et al., 2021).

Finalmente, las habilidades conceptuales implican la capacidad de comprender y abordar cuestiones más amplias y complejas en el entorno empresarial, mismas que, incluyen la toma de decisiones estratégicas, la planificación a largo plazo, la resolución de problemas y la visión global (Tovar, 2022). También conocidas como habilidades de pensamiento estratégico, se refieren a la capacidad de un gerente para comprender y analizar situaciones abstractas y sistemáticas, es decir, (González, Canós, y Hernández, 2022). En lugar de centrarse en temas específicos, las habilidades conceptuales permiten comprender la esencia de un problema y tomar decisiones eficaces a largo plazo, perciben de una manera general el panorama problemático y desarrollar estrategias y soluciones innovadoras (Navia, Arias, Campi y De Lucas, 2019).

Para contemplar lo expuesto, se presenta la evolución del concepto de habilidades gerenciales por épocas:

Figura 1

Evolución del concepto de habilidades gerenciales



Nota. Cada uno de los recuadros representa el concepto que tenían del término “habilidades gerenciales” a lo largo del tiempo. *Fuente:* (Maldonado, 2019) y (Bayona, Mosquera, y Vergel, 2020)

Toma de Decisiones Eficaces como Resultado de una Adecuada Aplicación de Habilidades Gerenciales

En un entorno empresarial lleno de incertidumbre, la agilidad que se necesita para adaptarse y responder eficazmente a los cambios del mercado y del entorno permite una mayor ventaja competitiva (Castrellón, Cuevas y Calderón, 2021). Chiavenato (2009) resalta que la base para el facultamiento en la toma de decisiones está concebida en cuatro dimensiones: motivación, poder, desarrollo y liderazgo; considerando a la tercera como la más importante debido a que, construir una organización de aprendizaje es una condición básica para obtener una ventaja competitiva sustentable.

La motivación en la toma de decisiones es esencial porque libera el potencial y la creatividad de todos los trabajadores, les permite experimentar, aprender y les otorga libertad para actuar con base en su conocimiento y comprensión de la situación (Rubio, Beltrán, Baltazar y Gómez, 2020). Por este motivo, el liderazgo juega un rol vital en la toma de decisiones efectivas. Los líderes deben crear una visión clara, un entorno propicio para la contribución grupal y brindar una orientación durante todo el proceso (Cárdenas, Roncallo y Cruz, 2020).

La teoría de la racionalidad limitada de Herbert Simón, sugiere que la capacidad de tomar decisiones está condicionada por la información disponible, el tiempo y las capacidades cognitivas de la persona que tomará las decisiones (Carangui, 2023). De esta manera, se precisa que las capacidades cognitivas son un conjunto de aptitudes similares a las que se refiere las habilidades conceptuales, pues, las limitaciones cognitivas que presenta esta teoría se contemplan en la dificultad de resolver problemas complejos por no poder percibir un panorama abstracto (Gonzales, Sánchez y Cárdenas, 2022).

Por otra parte, la teoría del comportamiento organizacional plantea que la cultura corporativa y la estructura jerárquica influye en las decisiones, por ejemplo, una cultura que fomenta el empoderamiento permite a los empleados de diferentes niveles jerárquicos tomar decisiones, lo que agiliza el proceso y mejora la eficacia y, en otro sentido, una estructura centralizada asegura decisiones más consistentes alineadas a una visión estratégica de los niveles superiores, por lo tanto, se evidencia claramente la participación del liderazgo para tomar decisiones directamente en una instancia o para designar a las personas que lo harán jerárquicamente (Alatrística, 2020).

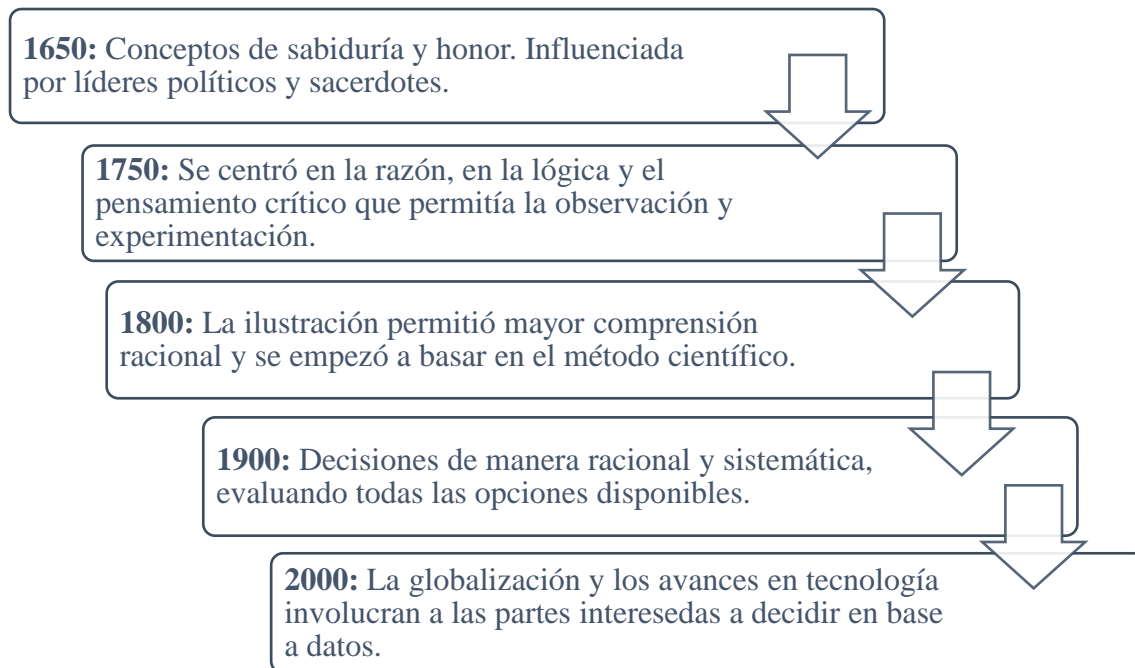
Dentro del proceso de toma de decisiones se presenta un factor externo a todo los procedimientos o capacitaciones que ayudan a mejorar la selección de una alternativa: las

emociones. Cuando una persona no se encuentra en pleno juicio de razonamiento, resulta que sus decisiones son aceleradas por considerar a su estado de ánimo por delante de su capacidad analítica y, por lo general, sus efectos son negativos (Lotito, 2022). Las emociones ayudan a perseguir los objetivos planteados en la vida o en el trabajo (Goldberg, 2023). Sin embargo, también son una forma vulnerable de proyectarnos, por la cual, tomar una decisión invadido por un cúmulo de emociones, podría resultar en una consecuencia totalmente negativa (Ariza, 2022).

Por otra parte, es crucial que las empresas evalúen continuamente el impacto de sus decisiones y aprendan de los resultados, positivos o negativos, es decir, dar un seguimiento a aquellas decisiones tomadas (Hernández, Esmeralda, Espinoza, Luna y Sandoval , 2021). Este ciclo de retroalimentación permite a la organización mejorar su capacidad de respuesta y ajustar su enfoque según sea necesario.

Figura 2

Evolución de concepto de toma de decisiones a lo largo de los años



Nota. Cada cuadro representa la idea que se tenía sobre la toma de decisiones con respecto pasaban los años, a partir de 1650. *Fuente:* (Tisnés, 2020) y (Fonseca y Cornelio, 2022)

Profundizando en el estudio, la aplicación de habilidades gerenciales genera efectos positivos dentro de la toma de decisiones, por lo tanto, se pretende comprobar la correlación que existe entre ambas variables en las UP, presuponiendo que la relación es muy alta. A partir de los antecedentes y teorías compartidas en el marco de la investigación, se formuló el siguiente sistema de hipótesis:

Hipótesis Nula (H0): Las habilidades gerenciales no condicionan una mejora en la toma de decisiones eficaces.

Hipótesis Alternativa (H1): Las habilidades gerenciales sí condicionan una mejora en la toma de decisiones eficaces.

Materiales y Métodos

Entorno a un desarrollo de análisis crítico global, la comprensión de la realidad de las UP responde a un paradigma post-positivista debido a que se acepta la realidad existente, pero se entiende que nunca puede ser medida con total precisión pues, se basa en la observación empírica directa. Para realizar una medición precisa y objetiva de los datos y establecer relaciones entre variables, analizar patrones y tendencias, se determinó el uso de un enfoque cuantitativo (Padilla y Soto, 2021). El diseño de la investigación fue no experimental con corte transversal, debido a que se observó los acontecimientos naturales y se recopiló la información para analizar su incidencia en un momento único, sin necesidad de manipular las variables (Mendoza y Avila, 2020). Finalmente, el alcance fue correlación.

Se aplicó el método deductivo, partiendo de lo general a lo particular que se evidenció al basarse en la Norma ISO 9004 y particularizando el apartado 8.4 “Gestión de procesos” para la autoevaluación pertinente que permite observar los porcentajes de nivel de madurez que alcanzan las UP en concordancia con la relación de las habilidades gerenciales en la toma de decisiones eficaces. Las anteriormente mencionadas UP son la población de estudio de esta investigación.

Las técnicas de recolección de datos aplicados en esta investigación, fueron la encuesta y la entrevista, otorgando un mayor nivel de significancia a la encuesta debido a que va en conformidad con el objetivo de la investigación y se lo aplicó a la población de estudio, 12 UP de una IES ecuatoriana, detalladas de la siguiente manera:

- 1) Hospital Docente Veterinario
- 2) Centro de Transferencia y Desarrollo de Tecnologías de la Facultad de Ingeniería en Sistemas (CTT – FISEI)
- 3) Granja Experimental Docente

- 4) Unidad de Producción Gráfica (UPG)
- 5) Laboratorio de Análisis de Suelos
- 6) Laboratorio de Control y Análisis de Alimentos (LACONAL)
- 7) Laboratorio de Terapia Física
- 8) Laboratorio de Análisis Bioquímicos y Bacteriológicos (UTA-LABB)
- 9) Centro de Apoyo al Desarrollo Metal Mecánico (CADME)
- 10) Gimnasio Universitario
- 11) Centro de Transferencia y Desarrollo de Tecnologías de la Facultad de Ingeniería Civil y Mecánica (CTT – FICM)
- 12) Dirección de Educación Continua y a Distancia

Sin embargo, se consideró incluir también a las tres nuevas UP donde se aplicó una breve entrevista para determinar cómo influyeron las habilidades gerenciales para su reciente creación y establecimiento como UP en la institución. La herramienta de la encuesta no se aplicó a estas nuevas unidades considerando que su incorporación en la universidad es reciente, por lo que no cuentan con un historial de experiencia en donde se encuentren respuestas sólidas en torno a los ítems del cuestionario. Sin embargo, no se desmerita el hecho de que, para su creación, los responsables tuvieron que pasar por un proceso donde se aplicó habilidades gerenciales y, la entrevista, pretende percibir cómo fue la participación de las habilidades gerenciales en el proceso de creación de aquellas nuevas UP.

Las nuevas UP de la IES son:

1. Consultorio Médico Universitario
2. Consultorio Psicológico Universitario
3. Consultorio Nutricional Universitario

El cuestionario utilizado para la recolección de datos, Cuestionario Habilidades Gerenciales y Toma de Decisiones (Lagos, 2018), consta de 31 preguntas constituidas; dos ítems de información general y 29 ítems de información específica y el contenido fue validado mediante la técnica juicio de expertos utilizando el coeficiente V de Aiken, donde se obtuvo un valor cercano a uno, mismo que indica que existe un alto grado de concordancia entre los expertos sobre la relevancia de los ítems (Guevara, Verdesoto y Castro, 2020).

Se seleccionaron tres expertos con amplia experiencia en la temática abordada en esta investigación, cada uno de ellos evaluó cuidadosamente los ítems del instrumento en una escala de 1 a 4, siendo “1” no relevante” y 4 “muy relevante”. Estos tres expertos aportaron un criterio más sólido y confiable para la validación del instrumento, enriqueciendo también, la investigación y ofreciendo recomendaciones relevantes, de esta manera, se adaptó el instrumento a las necesidades y espacio que se aborda en esta investigación. Los datos obtenidos se analizaron utilizando el coeficiente V de Aiken, método que permitió cuantificar la pertinencia, relevancia y claridad de los ítems, generando un valor de 0,98 lo que indica una alta validez del contenido del cuestionario. Posteriormente, se usó el coeficiente Alpha de Cronbach para verificar la fiabilidad, el cual consistió en evaluar con precisión los ítems para determinar la consistencia interna (Rodríguez y Álvarez, 2020). Este análisis proporcionó un valor alto de confiabilidad, lo que significa que el cuestionario es aceptable para aplicarlo en la investigación.

A continuación, se presenta el resultado del cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach para transparentar la confiabilidad del cuestionario que se pretendió aplicar:

Tabla 1*Estadística de Fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,963	29

Nota. Se presenta el valor de fiabilidad obtenida en las preguntas de la encuesta aplicada con escala de Likert, dicho valor es aceptable para aplicar el instrumento.

Todo el apartado de preguntas específicas presentó una escala de Likert, a la cual se asignó un valor numérico en concordancia con los criterios establecidos para la correlación entre habilidades gerenciales y toma de decisiones eficaces, es decir, 1 “siempre”, 2 “casi siempre”, 3 “a veces”, 4 “casi nunca” y 5 “nunca”. Después, se determinó la prueba de normalidad y debido a que el número de datos es menor a cincuenta, el método usado fue la prueba de Shapiro-Wilk, el cual se usa para contrastar la normalidad de un conjunto de datos (Ramírez y Polack, 2020). Por lo tanto, se plantean las siguientes hipótesis de normalidad:

Hipótesis nula: los datos siguen una distribución normal.

Hipótesis alternativa: los datos no siguen una distribución normal.

Posteriormente, identificado la distribución que siguen los datos, se determinó que el tipo de correlación a calcular se debe basar en una prueba no paramétrica y, por lo tanto, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman. Este tipo de correlación permite evaluar las dos variables y determinar si existe presencia o ausencia de correlación, de igual manera, determinar la fuerza y la dirección de la relación de habilidades gerenciales y toma de decisiones eficaces (Cárdenas y Neyra, 2021). Es así como mediante este tipo de correlación se verificó la hipótesis investigativa.

Por otra parte, considerando que las nuevas Unidades que se crearon forman parte del ámbito de la salud, se estableció un conjunto de preguntas relacionadas al estudio que fueron dirigidas directamente a las tres. Las preguntas fueron:

- ¿Cómo surgió la necesidad de crear esta nueva Unidad de Producción en la Universidad?
- ¿Cuáles fueron los principales desafíos a los que se enfrentaron al establecer esta Unidad de Producción?
- ¿Qué medida ha tomado para garantizar la calidad y seguridad en la atención médica/psicológica/nutricional que brinda su consultorio?
- Desde su punto de vista, ¿cuáles habilidades gerenciales considera que fueron las más necesarias para la creación de esta Unidad?
- ¿Recomendaría implementar otro tipo de habilidades gerenciales para el éxito en la gestión futura de esta Unidad de Producción?

Resultados

La revisión bibliográfica que se exploró sobre las habilidades gerenciales y la eficacia en toma de decisiones, ayuda a comprender cómo interviene el desarrollo de aptitudes y conocimientos al momento de sondear el entorno y seleccionar la mejor alternativa para modificarlo positivamente. Dichos conceptos se aplican en las UP debido a que cumplen un rol fundamental en el crecimiento económico y social de la Universidad; además, tienden a ser centros que fomentan la participación de la comunidad universitaria para brindar un servicio profesional, íntegro y de calidad a futuro.

A partir de este punto, el uso del programa IBM SPSS Statistics fue de mucha utilidad para procesar los datos e información obtenida mediante la aplicación del instrumento ya validado. A continuación, se presentan los resultados:

Tabla 2*Resumen de procesamiento de casos*

	Válido	12	100
Casos	Exluido ^a	0	0
	Total	12	100

a. La eliminación por lista se fundamenta en todas las variables incluidas en el procedimiento.

Nota. Se presenta un resumen del procesamiento de los datos obtenidos al haber aplicado el instrumento.

Tabla 3*Prueba de Normalidad (Shapiro-Wilk)*

	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades	0,552	12	0,000
Decisiones	0,729	12	0,002

Para determinar si las variables medidas a través de los ítems disponen de una distribución normal y, considerando que las observaciones fueron menores a 50, se utilizó la prueba de Shapiro-Wilk. Este cálculo determinó un valor de significancia (p) menor a 0,05 que indica que los ítems del instrumento de recolección de información son no paramétricos, es decir, no normales. A partir del proceso de interpretación y análisis desarrollado para cada variable de estudio y el valor obtenido en la prueba de normalidad, se generaron los resultados de las correlaciones, que se interpretaron por coeficiente Rho de Spearman. Este coeficiente ayudó a medir la correlación general entre habilidades gerenciales y toma de decisiones eficaces y, también, las correlaciones más destacadas de los ítems de ambas variables. A continuación, se presentan las correlaciones más destacadas:

Tabla 4

Correlación respecto a la capacidad para utilizar conocimientos técnicos y su influencia en demostrar interés por el equipo de trabajo

Correlaciones		Capacidad para utilizar conocimientos técnicos	Demostrar interés por el equipo de trabajo
Capacidad para utilizar conocimientos técnicos	Correlación	1,000	1,000**
	Rho Spearman		
	Sig. (bilateral)		
	N	12	12
Demostrar interés por el equipo de trabajo	Correlación	1,000**	1,000
	Rho Spearman		
	Sig. (bilateral)		
	N	12	12

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (a dos colas).

Nota. Evidencia de una correlación alta respecto a dos ítems del cuestionario estrechamente relacionados con las variables del estudio.

El coeficiente de correlación Rho de Spearman muestra una relación extremadamente fuerte entre las dos variables, lo que significa que tener la habilidad para aplicar conocimientos técnicos dentro de las UP, permite demostrar interés por el bienestar y el desarrollo del equipo de trabajo, lo que se traduce en que si los empleados se sienten valorados, ellos tendrán una mejor participación en las funciones pertinentes a cada unidad.

Tabla 5

Correlación respecto a la capacidad para utilizar conocimientos técnicos y su influencia en su equipo de trabajo

Correlaciones		Capacidad para utilizar conocimientos técnicos	
			Influenciar al equipo de trabajo
Capacidad para utilizar conocimientos técnicos	Correlación	1,000	,798**
	Rho Spearman		
	Sig. (bilateral)		0,002
	N	12	12
Influenciar al equipo de trabajo	Correlación	,798**	1,000
	Rho Spearman		
	Sig. (bilateral)	0,002	
	N	12	12

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (a dos colas).

Nota. Evidencia de una correlación alta respecto a dos ítems del cuestionario estrechamente relacionados con las variables del estudio.

En la tabla 5 se evidencia un coeficiente que indica una correlación fuerte entre ambas variables de estudio con un valor de 0,798, lo que indica que mientras se mejore la habilidad de aplicar conocimientos técnicos dentro de las UP, se optimizará la manera de influenciar en su equipo de trabajo de una manera consistente. Los empleados se sentirán motivados y respaldados para mejorar sus cualidades que les hagan meritorios de ejercer su cargo. Además, la motivación también servirá para comprender la importancia de la implementación de habilidades gerenciales en su entorno, los resultados que genera desarrollar aptitudes y destrezas y, por supuesto, autodesarrollo personal.

Tabla 6

Correlación respecto a desempeñar tareas especiales con destreza y su influencia en demostrar interés por el equipo de trabajo

Correlaciones		Desempeñar tarea especial con destreza	Demostrar interés por el equipo de trabajo
Desempeñar tarea especial con destreza	Correlación	1,000	,985**
	Rho Spearman		
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	12	12
Demostrar interés por el equipo de trabajo	Correlación	,985**	1,000
	Rho Spearman		
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	12	12

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (a dos colas).

Nota. Evidencia de una correlación alta respecto a dos ítems del cuestionario estrechamente relacionados con las variables del estudio.

El coeficiente de correlación obtenido entre aquellos ítems (0,985) demuestra un fuerte vínculo entre ambos criterios evaluados debido a que desempeñar una tarea en especial con total destreza mejora constantemente el interés por el equipo de trabajo; además, esto no solo significa aportar y crecer individualmente, también contempla que el equipo de trabajo de la Unidad de Producción perciba esa colaboración y entrega para contribuir al crecimiento grupal.

Finalmente, se llegó al análisis general entre ambas variables investigativas para determinar el nivel de correlación que existe entre ellas:

Tabla 7

Coefficiente de correlación de Rho de Spearman sobre habilidades gerenciales y toma de decisiones eficaces

Correlaciones			
		Habilidades Gerenciales	Toma de Decisiones Eficaces
	Correlación	1,000	,629*
Habilidades Gerenciales	Rho Spearman		
	Sig. (bilateral)		0,029
	N	12	12
	Correlación	,629*	1,000
Toma de Decisiones Eficaces	Rho Spearman		
	Sig. (bilateral)	0,029	
	N	12	12

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (a dos colas).

Nota. Evidencia de una correlación alta respecto a las variables de estudio de esta investigación.

A partir del análisis correlacional Rho de Spearman, se evidenció la presencia de una correlación moderada (0,629) entre ambas variables de estudio, resaltando que existe una tendencia positiva entre las variables, es decir, a medida que mejoran las habilidades gerenciales, también tiende a mejorar la toma de decisiones eficaces. Además, se resalta que la correlación es estadísticamente significativa, puesto que el valor de significancia es 0,029, es decir, el valor es menor a 0,05. También es importante mencionar que al haber trabajado con 12 UP, se considera una muestra muy pequeña; sin embargo, los resultados respaldan que la relación es confiable. Una vez que se decida promover el desarrollo de habilidades gerenciales, especialmente las técnicas sobre gerencia y administración a los distintos

centros, cada persona estará completamente habilitada para gestionar de manera eficiente los recursos a su disposición, lo que se traduce en mayor rendimiento y eficacia de las UP.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos, se procedió con el levantamiento de la información pertinente a la variable relacionada con habilidades gerenciales para corroborarla en relación con los principios de la Norma ISO 9004 en el apartado 8.4 y su participación en la toma de decisiones eficaces en las UP sobre “Gestión de Procesos”, consiguiendo una visualización más precisa del análisis mediante la relación del porcentaje cumplido con el esperado.

Tabla 8

Niveles de madurez del punto 8.4 de la Norma ISO 9004 respecto a habilidades gerenciales para gestionar UP de una IES.

Nivel de madurez (Habilidades Gerenciales)			
No.	Elementos de la Norma	Porcentaje Cumplido (%)	Porcentaje Esperado (%)
1	Gestionar, visualizar la red, determinar criterios, evaluar los riesgos y oportunidades y revisar los procesos y sus interrelaciones.	70%	100%
2	Calidad de los productos y servicios, la salud, la protección, la seguridad, el ambiente, la energía, la responsabilidad social, el anti soborno, el cumplimiento y la continuidad del negocio	50%	100%
3	Mejora continua de los procesos y sus interacciones de acuerdo a políticas, estrategias y objetivos. Motivan a la participación de profesionales en actividades de mejora y se considera tomar acción correctiva necesaria.	45%	100%

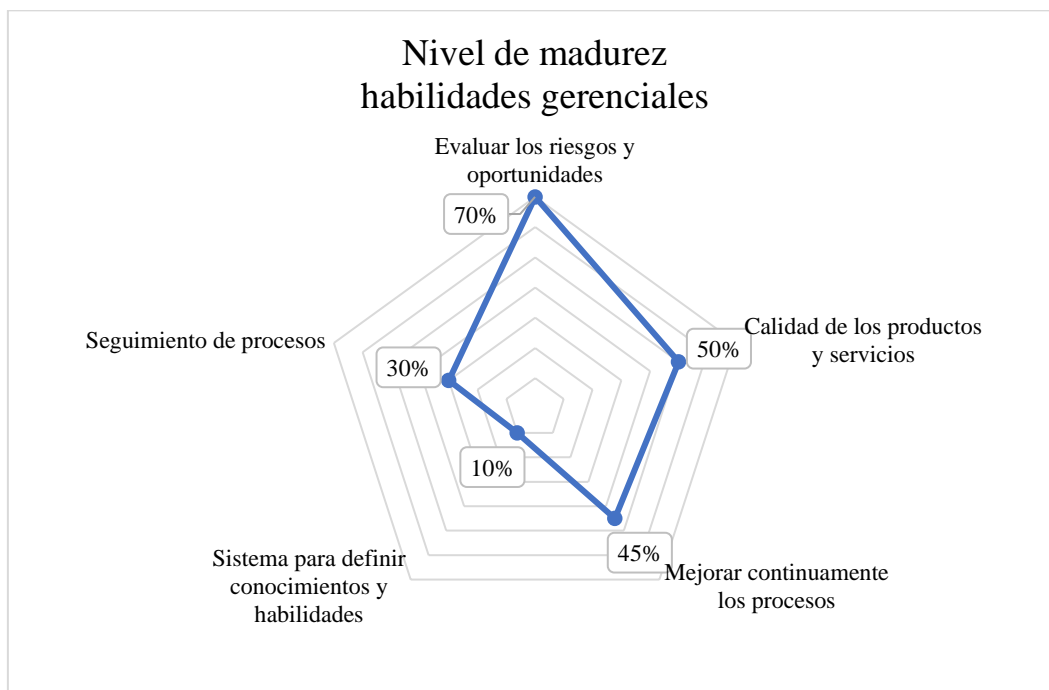
	Asegurarse de establecer un sistema para definir los conocimientos y habilidades necesarias,		
4	riesgos en los procedimientos, recursos necesarios, disponibilidad de habilidades en las personas, la comprensión del impacto de no seguir los procedimientos	10%	100%
	Seguimiento regular de los procesos para detectar desviaciones y tomar acciones apropiadas sin demora, mediante indicadores de desempeño relacionados.		
5		30%	100%

Nota. Se presenta los porcentajes de cumplimiento con respecto a los porcentajes esperados de los parámetros de la Norma ISO 9004 sobre su madurez en habilidades gerenciales.

A continuación, se presentan los porcentajes obtenidos en un gráfico de tipo radial para tener una mejor proyección del nivel de cumplimiento con el esperado por cada nivel de madurez presentado en la Norma.

Figura 3

Nivel de madurez de la variable habilidades gerenciales en las UP



Nota. Representación de un gráfico radial de los porcentajes cumplidos en el nivel de madurez.

Desde un punto de vista general, los niveles de madurez presentados en el apartado de gestión de procesos no son adecuados, debido a que la mayoría de las unidades presentan porcentajes de cumplimiento menores a 50%, la aplicación de habilidades gerenciales es escasa, específicamente de habilidades técnicas referentes a la administración y gestión de recursos que dispone una IES. No obstante, la gestión y visualización de la red, junto con la evaluación de riesgos y oportunidades, se están cumpliendo en un 70% de lo esperado. Esto sugiere que, aunque se están haciendo méritos significativos en este apartado, aún hay un 30% de mejora necesaria para cumplir plenamente con la norma, por lo tanto, las unidades deberían enfocarse en optimizar estos procesos y mejorar la revisión de interrelaciones.

Por otra parte, con un cumplimiento de 10%, el elemento número 4 de la norma es el que presenta el mayor déficit. La falta de un sistema adecuado para definir y gestionar los conocimientos y habilidades necesarias es crítica y requiere una intervención inmediata. Esta es un área fundamental que debe ser considerada a mejorar urgentemente debido al porcentaje tan bajo de cumplimiento. De la misma manera, y con solo el 30% de cumplimiento, la capacidad de seguimiento regular y la toma de acciones correctivas está muy por debajo de lo esperado. Esto indica que también es un elemento de la norma que se debe considerar perfeccionar, con mejores sistemas de monitoreo y mecanismos de respuesta rápida para gestionar desviaciones.

Con los porcentajes obtenidos, es cuestionable el grado de competencias que presentan los distintos profesionales de las UP, lo que se evidencia en los resultados que muestran un nivel de madurez bastante inferior a lo requerido por la Norma ISO 9004 en todas las áreas evaluadas. Esto sugiere la necesidad de mejorar en varios apartados, especialmente en la gestión del conocimiento y habilidades (elemento 4) y en la mejora continua de procesos (elemento 3). Las acciones relacionadas con la calidad integral (elemento 2) y el seguimiento de procesos (elemento 5) también requieren de una intervención considerable.

No obstante, se observó la iniciativa y el afán de directores y empleados de fortalecer sus conocimientos y aptitudes para ser mejores profesionales, optimizar su desempeño laboral y aumentar los porcentajes de cumplimiento de los apartados de la Norma ISO 9004; sin embargo, debido a falta de tiempo, no todos precisan mejorar mediante la auto preparación, muchos profesionales prefieren que las autoridades pertinentes de la universidad desarrollen cursos de capacitación constantes que fortalezcan sus habilidades en el ámbito administrativo y, por ende, fomenten la participación de todas las UP, sin excepción alguna.

De esta manera, se presentan los resultados que fueron parte de la entrevista a las tres nuevas UP, donde se explicó en una respuesta resumida, la concordancia de las contestaciones de las tres unidades, entorno a las preguntas de la entrevista se presentan las siguientes respuestas:

Respuesta 1.- La creación de los consultorios médico, nutricional y psicológico surge por la necesidad de la comunidad universitaria a ser atendida, debido a que los costos por los servicios médicos tienden a ser muy elevados en centros privados y se pretende ayudar a los estudiantes y la comunidad en general que necesiten de tales servicios con un desembolso de dinero que, tranquilamente, puedan cubrir.

Respuesta 2.- El desafío más representativo fue definir precios, por la especialización técnica, los responsables tuvieron dificultades al levantar la información para sondear precios de servicios que se pretendía brindar, pero se ayudaron de encuestas a instituciones públicas y privadas para encontrar una media en el establecimiento de sus precios y que no afecten la oferta privada.

Respuesta 3.- Los centros que otorgan un servicio especializado en el tema cuentan con un protocolo preestablecido por el Ministerio de la Salud, el mismo que condiciona si el consultorio puede o no estar activo. Además, se garantiza la calidad del servicio mediante la selección de profesionales que estén especializados, tengan cursos de preparación y sobre todo tengan el componente humano y social de brindar ayuda a la sociedad.

Respuesta 4.- Aunque los responsables de estas UP no contemplan muy bien la variedad de habilidades gerenciales, consideran muy importante la gestión de un líder para defender la iniciativa de establecer un consultorio médico y que sea considerado como Unidad de Producción. También, mencionan muy importante las capacidades de administrar

los presupuestos, costos y gastos que representan el proceso de constitución de los consultorios.

Respuesta 5.- Debido a no tener conocimientos concretos referentes al campo de la gerencia o la administración, no pudieron otorgar una respuesta concreta de cuáles habilidades gerenciales necesitaría incorporarse a la dirección de la Unidad; no obstante, inculcan a la cooperación de las unidades académicas y administrativas con conocimientos acerca de la administración para que en algún momento pueda existir una capacitación y formación técnica para los responsables de estas Unidades.

En definitiva, la creación de los consultorios médicos presentó desafíos significativos en concordancia con la limitada aplicación de habilidades gerenciales en el proceso, como la recolección de información y la definición de precios justos que no afecten la oferta privada. A pesar de la falta de conocimiento en habilidades gerenciales específicas entre los responsables, se reconoce la importancia de un liderazgo eficaz y la administración adecuada para gestionar correctamente estas nuevas unidades. De tal manera, los responsables responden a la cooperación con unidades académicas y administrativas para desarrollar capacidades gerenciales que mejoren la gestión de los consultorios a largo plazo.

Discusión

Los resultados generados gracias al desarrollo de la investigación, respaldan la hipótesis del estudio; las habilidades gerenciales condicionan significativamente la mejora en la toma de decisiones eficaces de las UP (Riveros y Huamán, 2022). Por este motivo, se debe profundizar el desarrollo de las habilidades directivas mediante la mejora continua de las capacidades y destrezas de cada individuo en consideración al espacio y funciones que se desempeñan, esto permitirá que la gestión de sus procesos sea más efectiva (González et al., 2022). En consideración con el apartado 8.4 de la Norma ISO revisada en este estudio, se

evidencia con mayor relevancia la necesidad de aplicar habilidades de tipo técnicas en administración y gerencia para una toma de decisiones más eficaz (Huerta, 2020).

La naturaleza multifacética de la población, requiere que los directores posean una amplia gama de habilidades para coordinar eficazmente las actividades y adaptarse a las cambiantes demandas del entorno académico universitario (Álvarez, 2021). Por lo tanto, en concordancia con la teoría del comportamiento organizacional, se destaca la importancia del liderazgo, ya sea para cargos administrativos o para puestos de menor jerarquía (Navia et al., 2019). Administrar recursos materiales y humanos representa una tarea compleja, pero un verdadero líder será capaz de transmitir y guiar a su equipo de trabajo a la consecución de los objetivos institucionales por medio de decisiones consistentes tomadas por un grupo de directivos o por la delegación jerárquica para que las decisiones sean tomadas por niveles (Becerra et al., 2020).

Por otro lado, lo que plantea la teoría de la racionalidad limitada por Herbert Simon, considera a las habilidades conceptuales como un factor esencial para tomar decisiones eficaces (Carangui, 2023). Sin embargo, los resultados del instrumento aplicado y la comparación con el apartado 8.4 de la Norma ISO sobre gestión de procesos, evidencia que para las UP se necesita un mayor desarrollo de habilidades gerenciales técnicas sobre el campo de la administración. Dichas habilidades, contribuirán a aumentar el porcentaje de cumplimiento sobre los niveles de madurez que el presente estudio resalta en la Tabla 8.

Por último, es importante remarcar que la investigación tuvo restricciones al momento de otorgar un juicio de valor propio que englobe a toda la población estudiada, pues a pesar de haber socializado sobre la temática abordada previo a la aplicación del instrumento, no todas las UP poseían conocimientos sobre administración. Particularmente desconocían sobre el tipo de habilidades gerenciales que podían aplicarse en su sector. No obstante, los

conocimientos pertinentes a cada ámbito les permite ser competitivos en su sector (Ascón y García, 2021). Por esta razón, se apertura la posibilidad de que futuras investigaciones precisen las habilidades correspondientes a cada unidad para que su gestión sea exitosa, sin requerir de un estudio macro sobre la administración y fundamentar el desempeño y éxito de cada UP en un conjunto de habilidades gerenciales propicias para cada una (Marín, 2020).

Conclusiones

Los resultados de este estudio muestran una consistencia estadísticamente significativa con la hipótesis, que, respaldado por múltiples métodos, fortalecen la hipótesis de que “las habilidades gerenciales sí condicionan significativamente la mejora en la toma de decisiones eficaces” precisando que, a medida que mejoran las habilidades gerenciales, la toma de decisiones tiende a ser más eficaz. Los hallazgos presentados están en línea con estudios previos, que también añaden nueva evidencia al campo académico administrativo, subrayando la necesidad de enfocarse en el desarrollo de habilidades técnicas que parten del conocimiento sobre administración y gerencia.

Se reconoce como limitaciones el restringido número de UP que conformaron la muestra y los sesgos de los participantes referente a los pocos conocimientos sobre la temática, los cuales pudieron afectar sus respuestas en el instrumento de recolección de información, por lo que, los resultados de un futuro estudio con una muestra mayor y con participantes con conocimientos más precisos pueda variar al de esta investigación. No obstante, el coeficiente de Rho Spearman de 0,629 que se obtuvo, evidencia que la relación entre ambas variables existe, y es moderada, reflejando que el estudio es confiable y aporta veracidad en todos sus resultados.

Respecto al Sistema de Gestión de la Calidad, se visualiza un accionar ineficiente e ineficaz debido a los bajos porcentajes de cumplimiento en el apartado 8.4 de la Norma ISO

9004, específicamente en el elemento 4 y en el elemento 3. Por lo cual, se establece que, para mejorar el cumplimiento de la norma, es crucial que las UP implementen estrategias de mejora continua, optimicen la gestión del conocimiento y fortalezcan los sistemas de monitoreo y respuesta inmediata.

Agradecimiento

Los autores de esta investigación exteriorizan un sincero agradecimiento por la contribución prestada por la IES, que mediante el proyecto de investigación por la DIDE denominado “Modelo de Gestión para UP de la Universidad” otorgaron un espacio para el desarrollo de este trabajo.

Referencias

Alatriza, G. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Revistas de investigación UNMSM*, 23(46), 89-98.

<https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19157>

Álvarez, Y. (2021). Modelo de gestión universitaria complejo. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(17), 195-206.

<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.233>

Ariza, M. (2022). *Las emociones en la vida social: miradas sociológicas*. UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6XR2EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=emociones+en+la+vida&ots=HB46xI4zSc&sig=RyMeiadtDisPeoAf-38a7lTjL4w#v=onepage&q=emociones%20en%20la%20vida&f=false>

Arrieta, N., Figueroa, N. y Restrepo, L. (2021). *Habilidades gerenciales y productividad empresarial*. Universidad del Sinú.

https://figshare.com/articles/book/HABILIDADES_GERENCIALES_Y_PRODUCTIVIDAD_EMPRESARIAL/19808692

Artieda, J., Guarnizo, W., Caiza, M. y Vayas, G. (2021). Las habilidades gerenciales en la gestión pública. *Investigación y Negocios*, 14(24), 149-156.

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372021000200149&script=sci_arttext

Ascón, J. y García, M. (2021). Metodología para el desarrollo de habilidades directivas esenciales desde la formación turística. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(1), 116-136.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2021000100116&script=sci_arttext

Bayona, R., Mosquera, A. y Vergel, D. (2020). *Habilidades Gerenciales*. Universidad Francisco de Paula Santander. O

<https://repositorioinstitucional.ufpso.edu.co/handle/20.500.14167/3391>

Becerra, M., Neri, J. y Domínguez, B. (2020). *Gestión empresarial y aprendizaje organizacional*. Plaza y Valdés. https://www.researchgate.net/profile/Juan-Neri-Guzman/publication/344068354_Gestion_empresarial_y_aprendizaje_organizacional_Herramientas_para_el_desarrollo_de_habilidades_gerenciales_en_un_contexto_de_competitividad_regional/links/5f50792292851c250b8bd3b

Benjumea, J. (2023). *Factores determinantes del proceso de creación y consolidación de empresas*. Fondo Editorial - Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=xTSzEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=Factores+determinantes+del+proceso+de+creaci%C3%B3n+y+consolidaci%C3%B3n+de+empresas&ots=hULcNbZBnT&sig=1solk0p0WhtUBgFIYoRP0z-XcNI#v=onepage&q=Factores%20determinantes%20del%20proce>

Calua, M., Delgado, Y. y López, O. (2021). Comunicación asertiva en el cotexto educativo: Revisión sistemática. *Boletín Redipe*, 10(4), 315-334.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7917878>

Carangui, P. (2023). Herbert Simon y la teoría de la racionalidad limitada. *Dialnet*, 2, 174-202.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9450895>

Cárdenas, J., Roncallo, S. y Cruz, M. (2020). Los líderes sociales en la agenda digital de los congresistas colombianos: entre la corrección política y la denuncia directa. *Análisis Político*, 33(98), 66-84. *Análisis Político*, 33(98), 66-84.

<https://doi.org/10.15446/anpol.v33n98.89410>

Cárdenas, L. y Neyra, L. (2021). Habilidades gerenciales en estudiantes de Administración de Negocios de una Universidad Privada de Lima, 2020. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(19), 733-739.

<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.233>

Castrellón, X., Cuevas, G. y Calderón, R. (2021). La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones financiera-contables. *FAECO sapiens*, 4(2), 82-96.

<http://up-rid.up.ac.pa/3423/1/2018>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional_La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf

De la Cruz, A. (2020). Influencia de la inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral. *Revista Unimar*, 38(2), 63-94.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8083728>

Fonseca, B. y Cornelio, O. (2022). Sistemas de recomendación para la Toma de Decisiones. Estado del Arte. *Revista Científica Multidisciplinaria UNESUM*, 6(1), 149-164.

<https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v6.n1.2022.289>

Goldberg, N. (2023). *El gozo de escribir: el arte de la escritura creativa*. EDITORIAL SIRIO SA.

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CvPJEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=la+creatividad+libro&ots=gJEN1yWyL_&sig=PyCnVD9bueNyXAkHQ RN5X3oWXpU#v=onepage&q=la%20creatividad%20libro&f=false

González , M., Canós, L. y Hernández, D. (2022). Habilidades directivas en función del liderazgo organizacional. *INNODOCT*, 589-597.

<http://dx.doi.org/10.4995/INN2021.2021.13487>

González, J., Sánchez, J. y Cárdenas, M. (2022). Pensamiento estratégico y restructuración industrial. *Desarrollo Gerencial*, 14(1), 1-20. <https://doi.org/10.17081/dege.14.1.4995>

González, J., Valderrama, W., Llaque, G., Méndez, L. (2021). Habilidades Gerenciales en una consultora de obras. *Revista de Investigación y Cultura*, 10(1), 69-77.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7946124>

Guevara, G., Verdesoto, A. y Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación- acción). *Revista Científica Mundo de la Investigación y Conocimiento*, 4(3), 163-173.

<https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/860>

Hernández, M., Villa, C., Espinoza, S., Luna, N. y Sandoval , B. (2021). Seguimiento a resultados de evaluación del desempeño docente. *Revista Multidisciplinar*, 5(6), 1-17.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1339

Huerta, H. (2020). Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07 1(3),. *Saber Servir*, 1(3), 140-146.

<https://doi.org/10.54774/ss.2020.03.09>

ISO. (2018). *Suiza Patente no 2018*. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>

Lagos, L. (2018). *Habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, 2018 (Tesis de Licenciatura)* UNJFSC.

<https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/2625>

Lotito, F. (2022). Liderazgo e inteligencia emocional: las emociones como parte relevante del negocio. *Revista Academia y Negocios*, 8(1), 71-86.

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4018667

Maldonado, J. (2019). *Habilidades gerenciales: Visión globalizada del proceso administrativo*. Ediciones de la U.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JTSjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=conceptos+de+habilidades+gerenciales&ots=PP5uPaJjmC&sig=ktBdfofzVAC9Q49u3RYHWOgMx6Y#v=onepage&q=conceptos%20de%20habilidades%20gerencial&f=false>

Marín, E. (2020). Habilidades gerenciales: Herramientas para fortalecer la cultura organizacional en el ámbito educativo. *Revista Scientific*, 5(18), 276-288.

<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.14.276-288>

Mendoza, S. y Avila, D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 9(17), 51-53.

<https://doi.org/10.29057/icea.v9i17.6019>

Navia, F., Arias, D., Campi, I. y De Lucas, L. (2019). Liderazgo: una habilidad gerencial fundamental en el éxito de una empresa en el siglo XXI. *Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(3), 1061-1084.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7116501>

Padilla, C. y Marroquín, C. (2021). Enfoques de Investigación en Odontología: Cuantitativa,

Cualitativa y Mixta. Revista Estomatológica Herediana, 31(4), 338-340.

http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1019-43552021000400338&script=sci_arttext

Pascual, C., López, V. y Velasco, M. (2023). Buenas prácticas de Evaluación Formativa y Compartida en todas las etapas educativas. Miño y Dávila.

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GrK9EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT22&dq=libro+buenas+practic+universitarias&ots=iy9eOVHXRA&sig=Iu43kXA5NJCDOkFXM5RViShr_Ks#v=onepage&q=libro%20buenas%20practic+universitarias&f=false

Ramírez, A. y Polack, A. (2020). Estadística inferencial. Elección de una prueba estadística no paramétrica en investigación científica. *Horizonte de la Ciencia*, 10(19), 191-208.

<https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2020.19.597>

Riveros, J. y Huamán, F. (2022). Las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2022.

Repositorio Universidad Nacional Huancavelica, 1-126.

<https://repositorio.unh.edu.pe/handle/unh/5990>

Rodríguez, J. y Reguant, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala

mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE Revista de Innovación e*

Investigación en Educación, 13(2), 1-13. <https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048>

Rubio, S., Beltrán, C., Baltazar, R. y Gómez, R. (2020). El concepto de salario emocional.

Retos de la Ciencia, 4(8), 15-24. <https://doi.org/10.53877/rc.4.8.20200101.02>

Tisnés, H. (2020). La toma de decisiones: entre la intuición y la deliberación. Universidad EAFIT.

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Kj7qDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=toma+de+decisiones+basado+en+la+intuici%C3%B3n&ots=psm5qCI7Vk&sig=cOx_o7uBP2IYMMDHP4GjY9DEUJk#v=onepage&q=toma%20de%20decisiones%20basado%20en%20la%20intuici%C3%B3n&f=false

Tovar, R. (2022). Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias (3ra ed.).

Ecoe ediciones.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=042bEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR17&dq=Habilidades+gerenciales:+Desarrollo+de+destrezas,+competencias+\(3ra+ed.\).&ots=SCtrl1JB2d&sig=jQYpy7i4lnY1how_jVBVrvVR1PY#v=onepage&q=Habilidades%20gerenciales%3A%20Desarrollo%20de%2](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=042bEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR17&dq=Habilidades+gerenciales:+Desarrollo+de+destrezas,+competencias+(3ra+ed.).&ots=SCtrl1JB2d&sig=jQYpy7i4lnY1how_jVBVrvVR1PY#v=onepage&q=Habilidades%20gerenciales%3A%20Desarrollo%20de%2)

Universidad Técnica de Ambato [UTA]. (2011). Reglamento Orgánico de Gestión

Organizacional por procesos de la Universidad Técnica de Ambato.

<https://uta.edu.ec/v3.2/reglamentosinternos/gestionorganizacional.pdf>