



CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En este segmento se tomaron en consideración las bases de las ideas expuestas por investigaciones anteriores donde, la variable en estudio fue también habilidades gerenciales. Posteriormente se desarrollara en este mismo capítulo, algunos elementos teóricos expuestos por diferentes autores quienes exponen sus puntos de vista sobre la variable en cuestión.

Colina, González, Madrado (2011), realizaron un estudio que tiene como título analizar las habilidades gerenciales en la empresa tecnología alimenticia sucre C.A., municipio Maracaibo, la metodología utilizada se catalogó de tipo evaluativo, descriptivo y de campo, y con el propósito de dar respuesta a este objetivo se utilizaron autores como: Robbins (2005), Madrigal (2002), Gomez (2003), Chiavenato (2001), Mosley (2005), Bounds y Woods (1991).

Esta investigación tuvo por resultado que el personal gerencial posee algunas habilidades que favorecen en la atención hacia los empleados dentro de la organización, sin embargo no posee algunas ventajas en lo que son líneas de mando y en otros aspectos no favorecen a la organización De manera que esta inferencia ayude a la presente investigación a tener una

perspectiva acerca de cómo las decisiones gerenciales, pueden afectar o contribuir en el cumplimiento o no, de los objetivos de esta área, tomando en consideración que estos no sean alcanzados.

Así mismo Díaz, Flores, Lobo (2011), efectuaron una investigación que presentó, como título Analizar las habilidades gerenciales en la empresa Villaricatravel C.A, en el municipio Maracaibo, la metodología implementada se catalogó de tipo descriptivo de campo, no experimental, transaccional y con el propósito de dar respuesta a este objetivo se utilizaron autores como: Robbins (2002), Bateman (2001), Chiavenato (2006).

La técnica de recolección de datos empleada la encuesta, a través de un cuestionario de 47 preguntas con 5 alternativas de respuestas. Los resultados mostraron que los gerentes poseen habilidades gerenciales relacionadas con la ejecución de sus actividades diarias, sin embargo presentan fallas en algunas habilidades que deben ser fortalecidas. Esta investigación permitió evidenciar que las habilidades gerenciales no están dando resultados óptimos para esta organización.

De esta manera el estudio realizado a la empresa Villa Rica Travel C.A permite nutrir esta investigación, aportando ideas sobre la importancia de que las habilidades gerenciales se implementen con éxito dentro de la organización, complementando y ampliando el desarrollo y evaluación de la variable de estudio para así dar solución a la problemática presentada.

De igual manera es importante hacer mención al trabajo realizado por Callao (2008), titulado Programación Neurolingüística como plataforma de las habilidades

gerenciales en la industria cervecera del estado Zulia, sustentándose teóricamente por los autores, Carrion (2001-2003), Grinder(1996), Weerth (1998), Alder (2002), Harirs (2002), Bateson (1995), Dilts (1996), James y Woodsmall (1996), Jung (1998),Robbins (2002), Galicia (2000), Goleman (1999).

La investigación fue de tipo descriptiva con diseño de campo, cuantitativa, no experimental, la población estuvo conformada por 45 gerentes de la Cervecería Regional C.A. y Cervecería Polar C.A. El método de recolección de datos fue un cuestionario estructurado con 127 ítems de forma cerrada, diseñado según la escala tipo lickert, validado por 9 expertos, con una confiabilidad alfa de Cronbach que arrojó un índice de 0.99. Dichos cuestionarios facilitaron la obtención de los resultados los cuales permitieron concluir que el nivel ambiente (contexto, externos y conductas con el mundo que rodea) y el nivel de creencias (jerarquía de valores) se obtuvo muy baja presencia de estos niveles lógicos.

De esta manera, este estudio brinda a la investigación la posibilidad de entender que el nivel de entendimiento y comprensión que presenten los gerentes, es esencial para el desarrollo de las habilidades gerenciales, aportando así información primordial para el desarrollo de la variable de estudio.

Así mismo, Suarez 2008 efectuó una investigación que tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales del director y la resistencia al cambio en docentes de liceos bolivarianos del municipio Mara. La investigación es de tipo descriptiva correlacionar.

Para la recolección de información se utilizó un cuestionario de 8 ítems con preguntas abiertas y escala de 4 alternativas, los resultados se produjeron mediante la estadística descriptiva, determinando la distribución de frecuencias de los datos lo cual permitió hacer inferencias y deducciones.

Se determinó la relación de las variables a través del coeficiente de Pearson, resultando una correlación de $P = (-0.475)$. Concluyendo que las dos variables en estudio se influyen mutuamente con un alto grado y son inversamente proporcionales, es decir, si una crece la otra disminuye con la misma proporción, a medida que mejoran las habilidades gerenciales disminuirá la resistencia al cambio y viceversa.

Esto es de gran ayuda a la presente investigación, porque se puede evidenciar la importancia que tiene el poder medir la influencia atribuida a las habilidades gerenciales en el comportamiento que pueden tener los trabajadores.

2. BASES TEÓRICAS

El presente proyecto de investigación está basado, según una serie de criterios, lineamientos y definiciones de diferentes autores que fundamentan los aspectos teóricos concernientes a la variable de estudio Habilidades Gerenciales las cuales servirán de referencia para el investigador en la estructuración de los aspectos relevantes que abordan al problema, así mismo determinar los instrumentos de recolección de datos y por tanto la formulación de los resultados del estudio

2.1 DEFINICIÓN DE HABILIDADES

En este segmento se exponen la opinión de diferentes autores con respecto a la definición de habilidades:

Según Chiavenato (2006, p. 21) las habilidades son la “capacidad de transformar el conocimiento en acción y que resulta en un desempeño deseado”.

Asimismo, Gordon (1997) citado por Madrigal (2002, p. 4), se refiere “la destreza básica para seguir los pasos del proceso de toma de decisiones racional, incluyendo el análisis de la situación y definición de objetivos, así como la producción, evaluación y selección de alternativas”

Lo expuesto por Gordon (1997) citado por Madrigal (2002, p. 4), se toma posición en lo afirmado por Gordon y Madrigal, llegando a la determinación, que las habilidades son aquellas capacidades y destrezas básicas para seguir los pasos del proceso de toma de decisiones y lograr un buen desempeño en la coordinación de ciertas tareas y la resolución de algún tipo de problemas, siendo esta de gran importancia en el avance de una organización.

2.2 DEFINICIÓN DE GERENCIA

Mosley, Megginson y Pietri (2005, p. 6) se refiere a la gerencia como “el proceso de trabajar con el personal para lograr los objetivos de la empresa a través de la toma de decisiones efectivas y la coordinación de de los recursos disponibles”.

Falcón (2002, p. 23) se refiere a que la gerencia significa tomar decisiones en la administración de los escasos recursos de la organización para el cumplimiento de sus fines y objetivos.

Basados en el concepto de Mosley, Megginson y Pietri se puede concluir que es la gestión que incumbe la efectividad en la administración de los recursos a disposición y la toma de decisiones para alcanzar las metas propuestas.

2.3 DEFINICIÓN DE GERENTE

Robbins (2007, p. 5) define que un gerente es alguien que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización. Su trabajo no es de realizaciones personales, sino ayudar a los demás a hacer su trabajo y conseguir logros.

Por otra parte, Oscar Reyes Nova en (<http://www.slideshare.net>)23/11/2012, define al gerente como la persona que tiene los conocimientos, la capacidad, el talento y la habilidad para dirigir una empresa u organización, que visualiza los cambios, los acepta como retos y oportunidades, que posee criterio personal, de sentido común preocupándose por el mejoramiento continuo de la empresa, propio y de sus colaboradores.

Se considera la definición de Robbins (2007, p. 5) como la más acorde, donde define claramente el concepto de gerente el cual es aquella persona que trabaja con otras personas y a través de ella

coordina todo tipo de actividades y tareas para el cumplimiento de objetivos organizacionales.

2.4.ADMINISTRACIÓN

Para Chiavenato (2006, p. 20) la administración es la “manera de integrar las Organizaciones, es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz”.

Por otra parte, Madrigal (2002, p. 2) señala que “administrar es alcanzar un objetivo mediante el esfuerzo humano coordinado”. La administración es una técnica por medio de la cual los propósitos y objetivos de un grupo humano son determinados, clasificados y efectuados. El método para llevarla a cabo es la dirección. Su objetivo es organizar a los miembros del grupo, y coordinar, dirigir, guiar y supervisar sus actividades para obtener los resultados y metas deseados.

Por lo tanto, se tomó posición en la definición expuesta por Chiavenato (2006, p. 20) el cual explica que la administración es un proceso mediante el cual se busca la eficacia y eficiencia en coordinar todos los recursos para el logro de los objetivos organizacionales.

Concluyendo de esta manera que la administración, es el proceso en el cual se coordinan y dirigen todo los movimientos dentro de una organización para la lograr la eficiencia, eficacia y el logro de los objetivos.

2.5. HABILIDADES GERENCIALES

2.5.1 DEFINICIÓN

Se considera oportuno exponer diferentes puntos de vista de los autores los cuales se plantean de la siguiente manera; Madrigal (2002, p. 4) se refiere a las habilidades gerenciales como una función con personas y para personas, por lo tanto, es necesario combinar la inteligencia y la astucia para llegar a ser un directivo eficiente

Robbin (2007, p.12) señala que los gerentes necesitan ciertas habilidades para desempeñar los deberes y actividades que caracterizan su trabajo. De igual modo, Bateman (2004, p. 25) indica que las habilidades gerenciales son las capacidades específicas que resultan del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud.

Para la presente investigación se tomó como posición las definiciones de (Bateman y Snell, 2004, p.25; Robbins, 2007, p.5.) son capacidades específicas que resultan del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud para trabajar con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización

Esta definición deja en claro el concepto necesario para la realización de esta investigación y el desarrollo del estudio de la variable en cuestión.

2.5.2 TIPO DE HABILIDADES

En relación con las habilidades gerenciales, los autores se enfocan en las habilidades administrativas críticas, definidas de la siguiente manera:

habilidades técnicas, habilidades conceptuales y de toma de decisiones y habilidades interpersonales y de comunicación, las cuales se exponen a continuación:

2.5.2.1. HABILIDADES TÉCNICAS

Afirman Mosley, Megginson y Pietri (2005, p. 16) que “las habilidades técnicas, incluyen el entendimiento y la capacidad para supervisar de una manera efectiva los procesos, prácticas o técnicas específicas que se requieren desempeñar de determinadas tareas. Las habilidades técnicas son más importantes para los supervisores que para la alta dirección, puesto que los supervisores se encuentran más cercanos al trabajo real que se está realizando”.

Según Chiavenatto (2006, p. 3) define las habilidades técnicas como aquellas que “incluye el uso de conocimientos especializados y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos. Las habilidades técnicas se relacionan con el hacer, es decir, con el trabajo, con objetos, ya sean físicos, conductas o procesos materiales”.

Así mismo Robbins (2007, p. 12) señala que son conocimientos y competencia en un campo especializado, como ingeniería, computo, contabilidad o manufactura. Estas habilidades son más importantes en los niveles inferiores de la administración ya que los gerentes tratan directamente con los empleados que hacen el trabajo en la organización. Se hace referencia a Mosley, Megginson y Pietri ya que contemplan de manera

más clara lo que son las habilidades técnicas, se entiende que es la capacidad de los gerentes de comunicarse y supervisar el nivel inferior considerándolo el más importante porque es donde se lleva la ejecución de todas las tareas y prácticas de la organización.

2.5.2.2 HABILIDADES CONCEPTUALES Y DE TOMA DE DECISIONES

Para Bateman y Snell (2004, p. 3) acotan que comprenden la capacidad del gerente de reconocer asuntos complejos y dinámicos, para examinar los numerosos y conflictivos factores que influyen en estos asuntos problemas, y para resolver los problemas en beneficio de la organización y de todos los involucrados.

Chiavenatto (2006, p. 3) define que “implican la visión de la organización o de la unidad organizacional en conjunto, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones. Las habilidades conceptuales se relacionan con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución de problemas”

Por otro lado, Robbins (2007, p. 12) señala que son las habilidades que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas. Con estas habilidades los gerentes contemplan la organización en su totalidad, comprenden las relaciones entre sus unidades y ven el lugar que ocupa en el entorno general.

Así mismo estos autores definen las habilidades conceptuales como “las capacidades para adquirir, analizar e interpretar la información de una

manera lógica”. Para esta investigación se hace precisa la definición de Bateman y Snell quienes señalan que es la capacidad o habilidad que posee el gerente para reconocer asuntos complejos y que se presentan de imprevisto, permitiendo la actuación rápida para la resolución de problemas y conflictos.

2.5.2.3 HABILIDADES INTERPERSONALES Y DE COMUNICACIÓN

Según Mosley, Megginson y Pietri (2005, p. 16) se refieren a las capacidades para entender a otras personas y para interactuar con ellas de una manera efectiva. Estas habilidades son importantes no solo al tratar con individuos, sino también con grupos e incluso con las relaciones que se generen dentro de éstos”.

Chiavenato (2006, p. 3) expone que “se relacionan con el trato con las personas y se refieren a la facilidad de relación interpersonal y grupal. Incluyen la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales”

Robbins (2007, p. 12) consiste en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Los gerentes que poseen estas habilidades son capaces de sacar lo mejor de su personal, saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e infundir entusiasmo y confianza.

Las habilidades interpersonales y de comunicación son entonces la capacidad de interacción y comunicación que poseen los gerentes al momento de transmitir información.

Los investigadores, toman posición en la definición expuestas por Mosley, Megginson y Pietri (2005, p. 16) porque se observa claramente que son capacidades que debe poseer todo gerente para comunicarse, motivar y dirigir a las personas ya que no solo son importantes cuando se trabaja de forma individual sino también en grupo.

2.6 TOMA DE DECISIONES

Mosley, Megginson y Pietri (2005.p 62) definen que “es la consideración y lección consciente de un curso de acción entre dos o más alternativas disponibles para obtener un resultado deseado”.

2.6.1 CLASES DE DECISIONES

Aunque son muchas las formas de clasificar las decisiones, pero algunos autores dividen las decisiones en programadas y no programadas, y exponen lo siguiente:

2.6.1.1 DECISIONES PROGRAMADAS

Mosley, Megginson y Prietri (2005.p 64), nos dicen que “son las de rutina y repetitivas. Ya que tales decisiones tienden a ser similares y deben tomarse con frecuencia, los supervisores establecen una forma sistemática de manejarla”.

Charnov (2002, p. 103) señala que aquellos problemas que están bien estructurados se caracterizan de rutinarios y repetitivos y proporcionan

procedimientos y reglas sistemáticas. Cada vez que se toman estas decisiones son similares en otro momento. Un ejemplo podría ser la salida de un libro de la biblioteca o el procedimiento de reclamo por un seguro de hospital son ejemplos de decisiones programadas porque estas acciones son repetitivas y rutinarias.

Así mismo, Bateman y Snell (2003, p.85) nos señalan que son decisiones que se enfrentaron y se tomaron antes, para las cuales hay respuestas objetivamente correctas y que se pueden tomar mediante reglas, políticas o cálculos numéricos sencillos.

Se hace importante considerar lo expuesto por Charnov quien plantea de manera más clara y consistente que estas decisiones son las que se toman en situaciones repetitivas y rutinarias para las cuales se establecen procedimientos o pasos, que permitan ser ejecutados de manera rápida y eficaz.

2.6.1.2 DECISIONES NO PROGRAMADAS

Mosley, Megginson y Prietri (2005.p64), “son las que ocurren de manera infrecuente. Debido a que intervienen variables distintas y que precisan una respuesta separada y diferente cada vez, es difícil establecer una forma sistemática de manejar estas decisiones”.

Charnov (2002, p. 104) dice que son para aquellos problemas que no se comprenden bien, no están bien estructurados, tienden a ser únicos y no llevan a procedimientos rutinarios o sistemáticos. La clave para entender

estas decisiones es recordar que suceden infrecuentemente, y debido a que ocurren raras veces, existen pocos precedentes para la toma de decisiones.

De esta manera, Bateman y Snell (2004, p.86) señalan que son decisiones nuevas, novedosas y complejas para las que no hay respuestas probadas. Consideramos oportuna la apreciación de Charnov (2002, p. 104) porque afirma concretamente que son situaciones inesperadas y no ocurren de manera frecuente, y por lo cual no se cuenta con un procedimiento ni una acción inmediata. Las decisiones no programadas dependen excesivamente de las capacidades en la toma de decisiones de los ejecutivos porque no hay soluciones rutinarias disponibles.

2.6.2. CONDICIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES

2.6.2.1. CERTEZA

Certeza es una de esas condiciones para la toma de decisiones, Robbins (2007, p. 144), la define como la situación ideal para tomar las decisiones, es decir, la situación en la que el gerente puede tomar decisiones correctas porque conoce los resultados de todas las alternativas.

Por otra parte, Robbins y De Cenzo (2002, p.119) consideran que Certeza implica que la persona que toma una decisión conoce el resultado de todas las alternativas posibles.

Así mismo, Bateman y Snell (2004, p. 68), plantean que si se cuenta con toda la información que se necesita y es posible predecir con exactitud las consecuencias de cada acción, se está en una situación de certeza.

En síntesis general, se considera por tanto que certeza es el conocimiento seguro y claro al momento de tomar decisiones, por lo que cuenta con la información requerida para obtener unos resultados favorables.

Haciendo precisa la definición de Robbins(2008, p. 144) quien infiere que el riesgo es una condición para la toma de decisiones pudiendo predecir si la decisión tomada fue la correcta porque tiene a su alcance el resultado de las alternativas.

2.6.2.2 RIESGO

Robbins (2007, p. 144),define como aquella en la cual quien toma la decisión estima la probabilidad de ciertos resultados. La capacidad de asignar probabilidades a los resultados es producto de experiencias personales o de información de segunda mano.

Afirman Bateman y Snell (2004, p. 68), cuando no se puede calcular laprobabilidad de diversas consecuencias, pero no se sabe todavía con seguridad lo que sucederá, se está enfrente de un riesgo.

Por otra parte,Robbins y De Cenzo (2002, p.119) puntualizan que es laprobabilidad de que una decisión determinada produzca un resultado concreto.

Sobre las bases de las ideas expuestas por los diferentes autores, se define riesgo a la situaciónde inseguridad en cierto grado sobre los resultados a futuro que puedan obtenerse al tomar una decisión y que estos están basados en probabilidades.

Se considera oportuna para esta investigación la definición de Robbins(2007, p. 144)quien expone de manera más claraque el riesgo es la situación,en la cual quien toma la decisión estima la probabilidad de ciertos resultados. La capacidad de asignar probabilidades a los resultados es producto de experiencias personales o de información de segunda mano.

2.6.2.3. INCERTIDUMBRE

Robbins (2007, p. 145), define incertidumbre a la situación en la que se tiene que tomar una decisión sin estar seguro de los resultados e incluso sin tener unos cálculos razonables de las probabilidades, en estas condiciones, la elección de una alternativa está influida por el hecho de quien decide cuenta con poca información, así como por la psicología de esta persona.

Según Robbins y De Cenzo (2009, p.119), consideran que es la situación en la que los gerentes no conocen por completo el problema que afrontan y son incapaces de determinar siquiera una probabilidad razonable para los resultados alternativos.

Siguiendo este orden de ideas, se hace relevante mencionar a Bateman y Snell (2004, p.68)quienes exponen que incertidumbre implica que el administrador no cuenta con bastante información para conocer las consecuencias de acciones distintas.

Si se comparan las definiciones citadas con anterioridad se puede Concluir, que incertidumbre es la situación de total desconocimiento sobre la

problemática que se presenta y por ende de las posibles alternativas para la resolución del problema.

Se toma posición en la definición de Robbins (2007, p. 145) quien define que la incertidumbre es la situación en la que se tiene que tomar una decisión sin estar seguro de los resultados e incluso sin tener unos cálculos razonables de las probabilidades.

2.6.2. ESTILO DE TOMA DE DECISIONES

2.6.2.1 ESTILO DIRECTIVO

Robbins (2007, p. 147), asegura que quienes toman decisiones con un estilo directivo toleran poco la ambigüedad y su forma de pensar es racional. Son eficientes y lógicos. Los tipos directivos toman decisiones rápidas y se centran en el corto plazo. Su eficiencia y prontitud al tomar decisiones hacen que cumplan esta función con mínima información y que evalúen pocas alternativas.

Kinicki y Kreitner (2003, p.231), hacen referencia a que las personas con este estilo poseen baja tolerancia a la ambigüedad y se orientan hacia los aspectos de la tarea y técnicas cuando deciden. Son eficaces, lógicas, prácticas y sistemáticas en su abordaje de la solución de problemas. Los individuos con este estilo están orientados hacia la acción, son decididos y les gusta enfocarse en los hechos. Sin embargo, en su búsqueda de la rapidez y los resultados tienden a ser autocráticos, ejercitar el poder y el control, y enfocarse en el corto plazo.

Daft y Marcic (2005, p. 202), afirman que el estilo directivo es usado por las personas que prefieren soluciones sencillas y claras para los problemas. Las personas que prefieren por este estilo directivo son por lo general eficientes y racionales y prefieren basarse en las reglas y procedimientos existentes para tomar decisiones.

En necesario para esta investigación tomar la definición de Robbins. En ella refleja que los gerentes con estilo directivo se basan en tomar decisiones con gran rapidez sin tomar en cuenta diferentes alternativas o buscar mayor información sobre la problemática presentada, prefieren basarse en la experiencia o procedimiento.

2.6.2.2 ESTILO ANALÍTICO

Afirma Robbins (2007, p. 147), que quienes toman decisiones con un estilo analítico toleran la ambigüedad mucho más que los tipos directivos. Quieren más información antes de tomar una decisión y consideran más alternativas que en el estilo directivo. Los de estilo analítico se caracterizan por su capacidad para adaptarse o enfrentar situaciones únicas.

Kinicki y Kreitner (2003, p.231), enfatizan que es un estilo con mucha mayor tolerancia a la ambigüedad y caracterizado por la tendencia al análisis excesivo de las situaciones. Los sujetos con este estilo gustan considerar más información y alternativas que quienes tiene un estilo directivo. Las personas analíticas toman decisiones cuidadosas, que requieren más tiempo para decidir, pero también responden satisfactoriamente a situaciones nuevas o inciertas.

Daft y Marcic (2005, p. 202), expresan que los gerentes con un estilo analítico gustan de considerar soluciones complejas al basarse en tantos datos como puedan recopilarse. Estos individuos consideran cuidadosamente las alternativas y con frecuencia basan sus decisiones en datos objetivos y racionales provenientes de los sistemas de control administrativo y de otras fuentes.

Se toma posición en la definición de Robbins (2007, p. 147), porque muestran de una manera mucho más acertada el estilo analítico, el cual se basa en la búsqueda de información excesiva antes de tomar cualquier decisión, responde positivamente a situaciones complejas y a su capacidad para adaptarse o enfrentar situaciones únicas

2.6.2.3 ESTILO CONCEPTUAL

Robbins (2007, p. 147), comenta que los individuos con un estilo conceptual tienen miras muy amplias y buscan muchas alternativas. Se enfoca en el largo plazo y son muy buenos para encontrar soluciones creativas a los problemas.

Por otra parte, Kinicki y Kreitner (2003, p.231), consideran que el estilo conceptual se acompaña de tolerancia alta a la ambigüedad y de la propensión a enfocarse en las personas a los aspectos sociales de las situaciones laborales. Los individuos conceptuales tienen una perspectiva amplia de la solución de problemas y les gusta considerar muchas opciones y posibilidades futuras. Adoptan una perspectiva de largo plazo y

se basan en su intuición y conversaciones con otros individuos para obtener información.

Con relación a este estilo Daft y Marcic (2005, p. 202), exponen que las personas que tienden hacia un estilo conceptual también gustan de considerar una gran cantidad de información. Consideran una gran cantidad de alternativas amplias, se basan en información proveniente tanto de las personas como de los sistemas y tienden a resolver los problemas de una manera creativa.

Nuevamente es necesario para esta investigación la conceptualización de Robbins (2007, p. 147) para este tipo de estilo ya que los individuos con un estilo conceptual tienen miras muy amplias y buscan muchas alternativas. El enfoque de este estilo es a largo plazo y posee una solución creativa a la problemática presentada.

2.6.2.4 ESTILO CONDUCTUAL

Según Robbins (2008, p. 147), Quienes toman decisiones con un estilo conductual trabajan bien con los demás. Se interesan en los logros de los otros y aceptan sus sugerencias. Convocan a juntas para comunicarse, Aunque tratan de evitar los conflictos. La aceptación de los demás es importante para los de este estilo de toma de decisiones.

Para Kinicki y Kreitner (2003, p.231), las personas con este estilo trabajan bien con otras y disfrutan de las interacciones sociales en que se intercambian abiertamente opiniones. Brindan apoyo, son receptivas a las

sugerencias, muestran calidez y prefieren la información verbal sobre la escrita.

Asimismo Daft y Marcic (2005, p. 202), consideran que los gerentes que usan este estilo gustan de hablar con la gente en persona y entender sus sentimientos acerca del problema y el efecto que tendrá una decisión determinada sobre ellos. Generalmente se interesan en el desarrollo personal de los demás y pueden tomar decisiones que ayuden a otros al logro de sus metas.

Se hace importante tomar la definición de Robbins (2008, p. 147) como posición, detalla de manera efectiva que el estilo conductual es un poco más humanista, siente gran compromiso con el desarrollo de las personas que rodean su contexto, existe mayor comunicación e intercambio de ideas al mismo tiempo está abierto a sugerencias y opiniones antes de tomar decisiones, permitiendo esto ser más acertado en las alternativas a tomar.

3. SISTEMA DE VARIABLES

3.1. DEFINICIÓN NOMINAL

Habilidades gerenciales.

3.2. DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Son capacidades específicas que resultan del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud para trabajar con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización (Bateman y Snell, 2004, p. 25; Robbins, 2007, p. 5)

3.3. DEFINICIÓN OPERACIONAL

Son capacidades específicas de los gerentes del área administrativa del Supermercado Mercasa, que resultan del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud para trabajar con otras personas y a través de ellas coordinar sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización.

Esta variable fue medida a través de un instrumento aplicado a los gerentes y subordinados del supermercado Mercasa para el cual se tomó como base el cuadro de operacionalización de la variable donde con sus respectivas dimensiones e indicadores por cada objetivo establecido, aplicado de la siguiente manera dos (2) cuestionarios con treinta (30) preguntas cada uno, elaborado por los investigadores (2013).

Cuadro 1
Operacionalización de la Variable

Objetivo General: Analizar las habilidades gerenciales en el área administrativa del supermercado Mercasa			
Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores
Analizar las habilidades administrativas	Habilidades Gerenciales	Habilidades administrativas críticas	Habilidades técnicas Habilidades

críticas en el área administrativa del Supermercado Mercasa			conceptuales y de toma de decisión Habilidades interpersonales y de comunicación
----------------------------------------------------------------------	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------

**Cuadro 1
(Cont...)**

Objetivo General: Analizar las habilidades gerenciales en el área administrativa del supermercado Mercasa			
Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores
Analizar las condiciones que enfrentan los gerentes al tomar decisiones en el área administrativa del Supermercado Mercasa	Habilidades Gerenciales	Condiciones que enfrentan los gerentes al tomar decisiones	Certeza Riesgo Incertidumbre
Analizar los estilos de toma de decisiones en el área administrativa del Supermercado Mercasa		Estilos de toma de decisiones	Estilo directivo Estilo analítico Estilo conceptual Estilo conductual

Fuente: Parra, Roo y Silguero (2013)