



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Toma de decisiones en una inmobiliaria en el periodo de pandemia
COVID -19**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión del Talento Humano**

AUTORA:

Bustamante Villanueva, Isabel Lorenza (orcid.org/0000-0001-9802-2491)

ASESOR:

Dr. Zárate Ruiz Gustavo Ernesto (orcid.org/0000-0002-0565-0577)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Sistemas de gestión del talento humano

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA – PERÚ

2022

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a mi esposo José Luis Navarro Casanova, por brindarme su apoyo constante y la motivación para seguir adelante. A mis padres, mi hermana y sobrina Samy que con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más. Finalmente, a mis amigos de la maestría, Daniel y Eliana por extenderme su mano en momentos difíciles.

Agradecimiento

Agradecer a Dios por siempre guiarme y protegerme en todo momento, a mi familia por estar presente en los momentos buenos y malos, a la institución donde actualmente estoy laborando por brindarme el apoyo para mi investigación y a mi asesor Dr. Zarate por su paciencia y conocimientos para la elaboración de mi tesis.

Índice de Contenido

	Pág.
Carátula	
Dedicatoria	
Agradecimiento	
Índice de Contenido	ii
Índice de Tablas	iii
Índice de Figuras	iv
Resumen.	v
Abstract	vi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	3
3.1 Tipo y diseño de investigación	13
3.2 Categorías, Subcategorías y matriz categorización	14
3.3 Escenario de estudio	14
3.4 Participantes	15
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	15
3.6 Procedimientos	16
3.7 Rigor científico	17
3.8 Método de análisis de datos	18
3.9 Aspectos éticos	19
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	20
V. CONCLUSIONES	27
VI. RECOMENDACIONES	29
REFERENCIAS.	31
ANEXOS	

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Matriz de Categorización	14
Tabla 2 Lista de Participantes	15

Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1 Triangulación de Datos	18
Figura 2 Triangulación de las entrevistas semi estructuradas	23
Figura 3 Triangulación de las entrevistas semi estructuradas II	24
Figura 4 Triangulación de las técnicas de investigación utilizada	25
Figura 5 Triangulación de los antecedentes, marco teórico y técnicas	26

Resumen

La presente investigación, tuvo como objetivo general diseñar una herramienta de gestión para fortalecer la toma de decisiones en una inmobiliaria en el periodo de pandemia COVID – 19. La metodología fue de tipo básica, enfoque cualitativo y diseño de estudio de casos, considerando las técnicas de recolección de datos como la guía de entrevista, guía de observación y guía de análisis documental y utilizando el método de análisis de triangulación. Contó con la participación de 06 gerentes de diferentes áreas. Se obtuvo como resultados que la toma de decisiones se desarrolla de manera desordenada priorizando sus criterios en base a sus necesidades. Además, las emociones han sido un factor influyente en sus decisiones. Por último, el análisis de las consecuencias de sus decisiones se realiza en base a la perspectiva de su necesidad y no con una mirada mas completa que involucre las demás áreas.

Finalmente se obtuvo como conclusiones que la empresa no cuenta con un procedimiento para la toma de decisiones. Además, las decisiones son fundamentadas en base a la experiencia empírica, y la racionalidad en base a hechos reales y no supuestos. Finalmente, sus decisiones son tomadas de acuerdo al criterio de complejidad de cada gerente.

Palabras clave: Racionalidad, experiencia, emociones, toma de decisiones.

Abstract

The general objective of this research was to design a management tool to strengthen decision-making in a real estate company in the period of the COVID-19 pandemic. The methodology was basic, qualitative approach and case study design, considering the techniques of data collection such as the interview guide, observation guide and documentary analysis guide and using the triangulation analysis method. It was attended by 06 managers from different areas. It was obtained as results that decision-making is developed in a disorderly manner, prioritizing its criteria based on its needs. In addition, emotions have been an influential factor in their decisions. Finally, the analysis of the consequences of their decisions is carried out based on the perspective of their needs and not with a more complete view that involves the other areas.

Finally, it was obtained as conclusions that the company does not have a procedure for decision making. In addition, decisions are based on empirical experience, and rationality based on real facts and not assumptions. Finally, their decisions are made according to the criteria of complexity of each manager.

Keywords: Rationality, experience, emotions, decision making.

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, una de las acciones que más se realizó es tomar decisiones. Decisiones que implica un proceso deliberativo, que lleva a la toma de acción entre una serie de alternativas (Pavesi, 2004). Además, estas decisiones se han visto afectadas también por factores del entorno externo provocando riesgos e incertidumbre (Ceupe, 2022). Entornos o ambientes que se está viviendo hoy en día producido por el Covid-19, la cual quizás pueda influenciar el tipo de toma de decisión que se tiene. Según Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2022) en su informe técnico demográfico del 2021, registró 68 mil 936 empresas constituidas de las cuales, 10 mil 121 empresas entre octubre y diciembre del mismo año se dieron de baja ya sea por el tipo de actividad, suspensión temporal o fallecimiento de los gerentes durante la pandemia.

Sin duda una buena toma de decisión, que en adelante responderá a la abreviatura TD, basada en información clara y real puede ayudar a que varios gerentes no vean truncados sus metas, ya que estas decisiones pueden jugar a favor o en contra, pero como ha sido la toma de decisiones de las empresas en época de pandemia producida por el SRAS-CoV-2 ahora llamado Ómicron, que hasta la fecha seguimos viviendo. De acuerdo con Tricomi y Ameden (2022) señalaron que científicos de la Universidad de Rutgers-Newark en Nueva Jersey notaron que los procesos de TD se han visto afectados por la pandemia, esto por la acumulación de elecciones que las personas tomaron en su día a día, sintiéndose abrumados y en consecuencia generando malas TD. Manifestaron también que las elecciones y actividades más simples se volvieron más compleja produciendo así riesgos e incertidumbre.

Al mismo tiempo American psychological association (2021) realizó una encuesta elaborada por The Harris Poll en la cual encontró que los niveles de estrés se mantuvieron estables a pesar de muchas dificultades producidas por la pandemia. Según la encuesta, el 70% de los adultos estadounidenses mantuvieron una perspectiva positiva en que todo saldría bien. Sin embargo, se observó que las luchas del día a día eran abrumadoras, los efectos prolongados del estrés y cambios de comportamiento eran poco saludables, a consecuencia de ello, las tareas diarias y la TD se volvieron más difíciles.

De acuerdo con Biernath (2022) indicó que la tendencia para el 2022 del SRAS-CoV-2 dependerá de las restricciones y relajaciones dentro del escenario epidemiológico y las acciones que tome el estado de acuerdo a la situación que se dé en el momento. Además, indican que, si llegara el fin de la pandemia, la Covid 19 no desaparecerá del mapa, pues será una enfermedad endémica.

A inicio el 2020 nadie imaginó que el mundo enfrentaría una epidemia que llegaría a convertirse en pandemia y que hasta la fecha se sigue viviendo, donde las empresas tomaron un giro de 360°, sus planes y presupuesto preparados perdió vigencia y se vio necesario la toma decisiones rápidas e inclusive estratégicas para poder afrontar y mantener a flote el negocio. Como lo hace notar Arbaiza (2020) la cual indicó que la pandemia ha obligado a las empresas a mejorar su nivel de capacidad para la toma de decisión de una manera más estratégica donde las alianzas y nuevos modelos de negocio permitirá la continuidad de la demanda y su capacidad logística.

En ese sentido, podemos establecer que el estudio de la TD en una organización es muy importante, sobre todo identificando el tipo de toma de decisión que tiene cada gerente o encargado de área. Dentro de un contexto internacional, tenemos a Wang (2021) cuya investigación fue analizar la influencia de las emociones en líderes educativos, la cual se basó en disciplinas como la psicología, la economía del comportamiento, la neurociencia cognitiva y la neuroeconomía incluyendo cuatro propuestas centrales tales como (1) las TD entre las interacciones de las emociones y la cognición; (2) el momento de la TD, (3) antes de TD, las diferencias individuales de los líderes (por ejemplo, el afecto rasgo y el poder) y (4) las respuestas conductuales posteriores a la TD donde se desencadena las emociones (por ejemplo, arrepentimiento, culpa y vergüenza) que, a su vez, influyen en el ciclo del proceso de TD. Su investigación concluyó que es necesario una mayor investigación sobre las emociones y TD, además, sobre las emociones en la preparación para el desarrollo profesional.

Por otro lado, en un contexto nacional tenemos a la Cámara Peruana de la Construcción – Capeco (2022) en su informe económico de la Construcción – IEC #53 sostuvo que la posición del sector inmobiliario para el 2022 aún sigue incierta, principalmente por la crisis política, conflicto social y la demora en la toma de decisiones.

En ese sentido, podemos establecer que el estudio de la TD en una organización es muy importante, sobre todo determinando el tipo de toma de decisión que tiene cada gerente. Para el caso de nuestra realidad problemática, estuvo enfocada en la empresa PMS DRS Ingeniería y Gestión S.A.C., encontrando que los gerentes toman decisiones orientadas a una necesidad individual y no para el beneficio global de la organización, provocando que esas decisiones conllevan a malos resultados, costos o gastos no presupuestados, problemas internos entre áreas involucradas, etc. y con la premisa de optar por una buena toma de decisión, nos surge la interrogante: ¿Cómo se desarrolla la toma de decisiones en una inmobiliaria en periodo de pandemia COVID – 19? y los problemas específicos; ¿Cómo se desarrolla la toma de decisión con relación a la experiencia e intuición?; ¿Cómo se desarrolla la toma de decisión mediante la racionalidad? y ¿Cómo se desarrolla la toma de decisión con relación a la planificación?.

Sobre la Justificación, Fernández-Bedoya (2020) definió que la justificación teórica está relacionada con el interés del investigador en profundizar en los métodos teóricos una solución del problema descrito, con el fin de consolidar el conocimiento de la investigación. Por lo tanto, en la presente investigación, la justificación teórica fue determinar la importancia del fenómeno investigado, analizando a profundidad varios enfoques teóricos con la finalidad de esclarecer la variable de TD.

Por otro lado, definió que la justificación práctica puede generar contribuciones prácticas directas e indirectas para resolver la problemática estudiada. Por lo que, la justificación práctica estuvo enmarcada en ayudar a medianas y pequeñas empresas a poder identificar mejores herramientas de toma de decisión para poder llevar a un buen equilibrio sus proyectos.

Con respecto a la justificación metodológica definió que se justifica metodológicamente cuando se crea una nueva herramienta para la recopilación o el análisis de datos o cuando se propone una nueva metodología que incluye formas de experimentar con una o más variables o de estudiar una población en particular de manera más adecuada. Así mismo, nuestra justificación metodológica será de enfoque cualitativo considerado de tipo básica mediante la técnica de entrevistas, observación y análisis documental.

Formulando también nuestro objetivo general fue diseñar una herramienta de gestión para fortalecer la toma de decisiones en una inmobiliaria en el periodo de pandemia COVID - 19 y como objetivos específicos: Analizar si la toma de decisión en una inmobiliaria se realiza mediante la experiencia e intuición, analizar si la toma de decisión en una inmobiliaria se realiza mediante la racionalidad y analizar si la toma de decisión en una inmobiliaria se realiza mediante la planificación.

II. MARCO TEÓRICO

Creemos necesario establecer estudios actuales del tema a desarrollar en la presente investigación mediante los antecedentes nacionales e internacionales, dentro de los antecedentes nacionales tenemos a Segura (2022) cuyo objetivo fue describir la participación de TD de los jóvenes directivos en la gestión de la Municipalidad El Agustino. La metodología empleada fue cualitativa – descriptiva. Los resultados del estudio fueron que los jóvenes directivos consideran como primer criterio de TD conocer el fondo de la problemática y seguido brindan alternativas de soluciones delegando responsabilidades. El estudio concluyó que la participación es activa y permanente, implementan continuamente procesos para la TD, pero aún existen procesos que necesitan mejorar. Finalmente, las diversas acciones, proyectos y programas planteados tuvieron un impacto positivo en la toma de decisiones.

Por otro lado, Rodas (2019) cuyo objetivo fue determinar la TD bajo la influencia del conocimiento en Análisis financieros. La metodología empleada fue mixto experimental, con método hipotético – deductivo, la observación y análisis de documentos como recolección de datos. Los resultados del estudio fueron a favor de la hipótesis central donde se confirma la influencia de los estados financieros en la TD, en el cual se establecería la importancia de conocer el análisis financiero para la TD. El estudio concluyó que el análisis horizontal, vertical y de ratios no influye en la TD. Por lo contrario, los análisis financieros influyen de una manera considerable para la TD.

Asimismo, Garay y Solano (2020) cuyo objetivo fue analizar si las decisiones de marketing lo realizan por criterios teóricos o empíricos. La metodología empleada fue cualitativa basada en entrevistas. Los resultados fueron que las decisiones se basan en conocimiento empírico de acuerdo a experiencias vividas. El estudio concluyó que la experiencia de vida es relevante para la TD. Además, en base a la experiencia elaboran sus propias teorías empíricas que funcionan bien en el mercado.

Además, Angulo et al. (2020) cuyo objetivo fue valorar si existen diferencias en la TD y el funcionamiento ejecutivo tomando como criterio la religión. La metodología empleada fue de tipo ex post facto retrospectivo simple de estudio transversal y descriptivo, se utilizó un cuestionario de 05

criterios y IOWA Gambling Task. Los resultados del estudio fueron que no se observaron diferencias significativas en base al criterio de religión sobre las variables de TD y funcionamiento ejecutivo.

Encontramos también a Mejía et al. (2020) cuyo objetivo fue analizar la liquidez en la empresa de decoración de interiores. La metodología empleada fue mixta, utilizando el método inductivo y deductivo y el instrumento de recolección de datos fue la entrevista y análisis financieros. Los resultados del estudio fueron que la gerencia no toma decisiones concretas ante la falta de información sobre los estados financieros. El estudio concluyó que una adecuada gestión en los procesos operativos y financieros determinará un objetivo claro y sólido, para la toma adecuada de las decisiones financieras.

También Álvarez (2021) cuyo objetivo fue abordar el papel de la inteligencia de negocios en el proceso de TD en las instituciones educativas. La metodología empleada estudio bibliográfico de investigaciones aplicadas en diferentes contextos y reflexiones. El estudio concluyó que el proceso de TD debe contemplar un sistema de inteligencia de negocio como aliado para que la decisión sea más racional y sólida.

Finalmente, Gamboa et al. (2020) cuyo objetivo fue desarrollar una solución de inteligencia de negocios que permita mejorar la TD en el área administrativa de una universidad. La metodología empleada fue la observación directa y la revisión de documentos. Los resultados del estudio demostraron que el porcentaje de malas decisiones tomadas bajo de un 20,33% a un 2,86% y que el número de reportes solicitados por ciclo se incrementó de 4 a 14 y las herramientas SQL Server y Data Tools de Visual Studio son una excelente ayuda para procesar la data y generar reportes que ayudan en gran medida a la toma de decisiones. El estudio concluyó que una solución de inteligencia de negocios puede mejorar la TD en el área administrativa, disminuyendo el porcentaje de malas TD, y aumentando el porcentaje de exactitud de información.

Dentro de los antecedentes internacionales tenemos a Vallejo (2021) cuyo objetivo fue analizar la relación entre la cultura familiar y los procesos de TD. La metodología empleada fue de carácter exploratorio y documental, realizando una entrevista semiestructurada, cuestionario y encuestas. Los resultados del estudio fueron que el tipo de cultura que tienen las empresas son de tipo clan,

esto quiere decir que predomina la lealtad o tradición. La cual ayuda a realizar el proceso de decisión en base a creencias, actitudes, valores, conocimientos y comportamientos. El estudio concluyó indicando que la mayoría de empresas familiares mantienen un carácter conservador y de enfoque centralizado. Además, se evidenció que ninguno cuenta con protocolos para prevenir conflictos, manejo de problemas, control de futuro y, por último, desatan problemas generacionales, sobre todo en la TD, debido a que no solo consideran deseos organizacionales sino familiares donde de manera intrínseca consideran el tema moral, valores, ético, creencias, legados, emociones y roles.

También, Fernández et al. (2019) cuyo objetivo fue realizar la toma de decisiones financieras en empresas familiares buscando identificar los factores que incurren en decisiones de temas financieros. La metodología empleada fue de enfoque cualitativo bajo el método analítico e inductivo, mediante dos casos para un análisis comparativo a nivel de perspectiva y a nivel de juicio profesional. Los resultados del estudio en base al caso uno basado en la perspectiva fue que no existe obstáculos para compartir la toma de decisiones con otros familiares siempre que tengan el mismo objetivo. Adicional a ello, operan sin un plan estratégico. Para el caso dos, la visión fue más objetiva ya que los miembros se encuentran relacionados con los resultados de la empresa. Se logró evidenciar que, a pesar de ser un negocio familiar, afecta a la TD ya que predomina el conflicto de intereses. El estudio concluyó que para el caso uno, no son conscientes de las malas TD que tienen y para el caso dos, a pesar que son conscientes que el negocio no marcha bien sigue siendo más válido la opinión frente a escenarios decisivos.

Asimismo, Gastón y Restrepo (2017) cuyo objetivo fue realizar un estudio en organizaciones empresariales familiares desde la perspectiva de los significados compartidos como mitos rituales e historia. La metodología empleada fue cualitativa - método biográfico de Vieytes para comprender cómo inciden los significados compartidos en la TD. Los resultados del estudio demostraron que el mito del fundador es fundamental en la TD de dirección por lo que es una dinámica organizacional ritualizada. El estudio concluyó que el mito y la historia son considerados para el proceso de TD y se evidencia en las dinámicas de rituales dentro de la empresa.

Además, Rodríguez y Pinto (2017) cuyo objetivo fue realizar una investigación del reconocimiento de las características de la TD en los contextos organizacionales enfatizando el nivel estratégico. La metodología empleada fue método cualitativo por medio del análisis de contenido y la fenomenografía. Los resultados del estudio indicaron que en la nuestra realizadas a 11 directivos, la mayoría no especificaba el tipo de decisión que tenían más bien predominaba el proceder racional. El estudio concluyó que no solo es necesario procedimientos para reducir el nivel de incertidumbre de una TD, sino también de capacidades, mecanismos y competencias que permitan tomar de decisiones acertadas.

También, Castillo (2010) cuyo objetivo fue interpretar y comprender la estructura de la toma de decisión de empresarios exitosos sin estudios universitarios. La metodología empleada fue cualitativa con metodología hermenéutica, historia de vida y etnometodología. Los resultados o conclusión del estudio fue que el aprendizaje y experiencias brindó habilidades de tipo práctica, analítica y creativa en tipos de pensamiento racional, creativo y sistemático que conlleva a decisiones con visión prospectiva, maximizando resultados a favor de las organizaciones.

Por otro lado, Savioni et al. (2022) refirió en su investigación analizar la TD en 03 aspectos: (1) intuitivo o racional; (2) sentimentales y laborales y (3) rasgos de personalidad. Este estudio fue de tipo transversal con 188 participantes la cual dio como resultado que es aspecto intuitivo o racional esta más involucrado sobre las decisiones sentimentales a diferencia de las laborales. Por último, la satisfacción en las elecciones de vida es parcialmente predicha por la participación de los sistemas cognitivos y las diferencias individuales.

Además, Boyes et al. (2019) plantea en su investigación el papel influyente de la planificación en la TD basada en el reconocimiento, utilizando el método de entrevista a siete líderes expertos. Se identificaron cuatro etapas de planificación: (1) preparación a largo plazo; (2) reuniones formales de liderazgo; (3) planificación día a día en la ruta y (4) reflexión inmediatamente antes del evento. En cada situación de decisión, los objetivos y las acciones planificadas se llevaron a cabo mediante la creación de microplanes. A medida que se presentaban las oportunidades, la ejecución flexible de los planes era una característica clave. La planificación proporcionó la base sólida para la TD.

Por último, Moussa (2013) cuyo objetivo fue investigar la influencia del CIO en las TD estratégicas en las organizaciones. La metodología empleada fue cualitativa mediante el estudio fenomenológico, entrevistando a una muestra intencionada de 23 ejecutivos. Los resultados del estudio revelaron que los CIOs tienen plena capacidad para tomar decisiones claves y guiar al logro de los objetivos estratégicos. Los resultados del análisis de datos revelaron 8 temas principales: Gestionar las operaciones de TI, mantener la infraestructura/base de datos, alinear el trabajo con la estrategia, selección de aplicaciones, lograr una ventaja competitiva, TD estratégicas y tácticas, realizar informes organizativos y dar forma a la imagen y la estrategia y 2 temas menores fue el apoyo y desarrollo del usuario final y soluciones innovadoras. Los resultados ilustraron la importancia que otros líderes ejecutivos otorgan al papel del CIO como líder en las organizaciones. Los resultados del estudio también mostraron que algunos todavía ven al CIO como un administrador de TI más que como un líder estratégico.

Dando sustentos a nuestras teorías del proyecto de investigación, conceptualizamos nuestra única variable que es la toma de decisión y para eso tenemos a Kornov, L. y Thissen, W. (2000) que sostiene que las personas toman decisiones todo el tiempo, tanto simples como complejas y su proceso de resolución de problemas se describe a menudo de tres tipos de actividades como: encontrar o identificar ocasiones que requieran una decisión; inventar, desarrollar y analizar posibles cursos de acción alternativos; y seleccionando una alternativa particular de aquellas disponible.

De acuerdo con Chiavenato (2009), lo define como el resultado de las decisiones que toman sus miembros, y que generalmente son decisiones cotidianas se toman en forma rutinaria y estandarizada, y de acuerdo con los principios y la experiencia.

Por otro lado, tenemos a Bustillos (2020) que nos dice que la TD es un proceso cognitivo para el cual establecemos la elección entre distintas opciones, a su vez nos hace notar que así tengas una sola opción posible en determinadas ocasiones o situaciones es posible tomar otras opciones que se alejan de lo racional. Al respecto Weber (1992) reiteró que la TD es la acción por la cual una persona debe proponer, elegir y decidir ante un problema o una situación con el

fin de llegar a la mejor solución dependiendo de la situación y la capacidad de cada uno. Según Burns y Brush (2022) en un contexto comercial, la TD es un conjunto de pasos que toman los gerentes de una empresa para determinar el camino planificado para las iniciativas comerciales y poner en marcha acciones específicas. Idealmente, las decisiones comerciales se basan en un análisis de hechos objetivos, con la ayuda del uso de inteligencia comercial y herramientas de análisis.

Por último, Panpatte y Takale (2019) en su artículo indicó que el proceso de toma de decisiones en una organización, el gerente y los empleados enfrentan muchos problemas y tienen que tomar decisiones. Muchas de ellas estratégicas y otras operativas. Además, nos indica que las decisiones son largas, complejas, altamente desestructuradas, riesgosas y tienen un gran impacto en el futuro de la organización. Sin embargo, Katarzyna (2021) refiere que el proceso de toma de decisiones en las organizaciones está determinado por diversos factores: económicos, sociales, organizacionales, personales y psicológicos.

Dentro de nuestra variable toma de decisión, tenemos tres categorías las cuales conforman la racionalidad, experiencia, planificación. Para ello comenzamos con nuestra primera categoría racionalidad, Según Woerner (2022) refiere que la TD racional es tomar decisiones mientras se piensa racionalmente que a menudo seguirá un método o proceso para alcanzar resultados deseables en la cual se emplea el uso de la lógica sobre las emociones al tomar decisiones. Además, Alowaidi y Wang (2015) refiere que el aspecto humano sigue siendo un factor influyente en el proceso de toma de decisiones y estas cuentan con estilos de TD espontáneos, individuales, racionales y dependientes con calidad y velocidad. Por otro lado, Lerner et al. (2015) en su investigación sobre la emoción y toma de decisión concluye que las emociones constituyen impulsores potentes, omnipresentes, predecibles, a veces dañinos para la toma de decisiones en la cual influyen en el juicio y elección.

Como segunda categoría tenemos la experiencia, en la cual refiere a la ética y valores, emociones y experiencias en la TD. Según Constantinople et al. (2019) menciona que las elecciones individuales no se hacen de forma aislada, sino que están incrustadas en una serie de pasados en base a experiencias,

decisiones y resultados. Los sesgos secuenciales impregnan la toma de decisiones humanas y, si bien el uso de experiencias pasadas para guiar la toma de decisiones puede ser útil en entornos dinámicos, puede hacer que tomemos decisiones subóptimas si el pasado no es informativo. Al igual que Corbal (2021) analiza que al momento de la TD no siempre se tiene en cuenta todos los factores posibles y eso se debe a que se tiene una información sesgada. Ahora, la elección de la decisión es más por factores sociales y por sanciones que a futuro puedan darse. Pero para la medicina, la ética busca que se priorice el bienestar del paciente y ahí es donde nace el priorizar el bienestar o minimizar gastos de recursos y es ahí donde inicia el problema de la TD.

Desde la posición de Argandoña (2011), la ética es necesaria en los negocios ya que forma parte de toda decisión humana. Las personas involucradas en un negocio buscan diferentes resultados y actúan por diferentes razones; Por lo tanto, los gerentes deben tener en cuenta varios aspectos de sus acciones, incluidos los intereses materiales, pero también variables sociales, psicológicas y éticas. Al mismo tiempo Alvarado y Rangel (2011) analizaron la ética como guía para la toma de decisión en universidades, considerando como enfoque cualitativo con instrumento de recolección de datos entrevistas semiestructuradas. Los resultados indican que consideran en su normativa valores, ética y reglas. Aunque, en la práctica actúan diferente. No obstante, las universidades tratan en lo posible que sus decisiones se rijan a la ética.

Además, Esan (2019) nos dice que el proceso de TD en la ética juega un papel muy importante, ya que permite a los líderes distinguir entre acciones correctas e incorrectas. Con criterio ético, podrán tomar decisiones justas y honestas encaminadas a mejorar la condición de la empresa y de las personas que la integran. Sin embargo, Sarmiento y Ríos (2017) observó que las emociones han evolucionado fundamentalmente en la reproducción y supervivencia. Además, el neurobiólogo Antonio Damásio señala que las emociones y los sentimientos son incluso parte de la razón. Sin embargo, a veces conducen a errores en el proceso de razonamiento. Sin embargo, la falta de emoción en la razón conduce a errores y mayores consecuencias.

Así mismo, Sanches y Franco (2016) en su estudio verificaron si las emociones y los sentimientos influyeron en las decisiones de los empresarios de manera diferente en términos de género. Los instrumentos que utilizaron fueron un cuestionario y una entrevista semiestructurada. Los hallazgos sugirieron que, de los 13 factores en estudio, los hombres tienden a enfrentar una situación de decisión como un desafío intelectual, evitan escuchar a otras personas y deciden con rapidez, ya que entienden estas acciones como una muestra de capacidad e independencia. Los resultados mostraron que los empresarios y las emprendedoras se ven significativamente afectados por los sentimientos y las emociones. Las mujeres mostraron una mayor tendencia que los hombres hacia los siguientes factores: amor, celos y disensión.

Por último, tenemos nuestra tercera categoría que es la planificación, la cual se refiere a decisiones programadas y no programadas. De acuerdo con Corona y Fonseca (2009) nos dice que las decisiones programadas, preestablecidas o predeterminadas están elaboradas con antelación para resolver un problema y las decisiones no programadas se dan por temas mal definidos o situaciones nuevas en la cual se necesita ser más creativo para la solución. Como señala Solano (2013) en su investigación sobre la toma de decisiones planteados en base a Paul E. Moody, nos resume que la TD enfocado al concepto de circuito de las decisiones, establece una relación en costo y beneficios, elementos y características y desarrollo de lista de problemas para el proceso de Selección. Por último, nos indica que existen 5 factores para evaluación la importancia de una TD las cuales son: tamaño del compromiso, certeza de los objetivos, flexibilidad de los planes, cuantificación de las variables e impacto humano, este último, se refiere a la decisión que puede perjudicar a la persona la cual se deberá tomar cuidadosamente.

Finalmente, Hoge (2021) analizó que durante la pandemia de COVID-19, muchas personas han tenido que tomar decisiones importantes para ellos y sus familias, sobre su salud y la seguridad de sus seres queridos. Arriesgarse puede ser una tarea confusa y desalentadora. Joshua Dobias, profesor asistente en el Departamento de Psicología de la Facultad de Artes y Ciencias de la Universidad de Alabama en Birmingham, dice que tomar este tipo de decisiones depende de varios factores y es único para cada individuo.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

El trabajo de investigación fue de método cualitativo porque se estudió la realidad y como se realizó la toma de decisiones de los gerentes de la empresa inmobiliaria y se llevó a cabo mediante la interpretación, utilizando los instrumentos de las entrevistas, observación y análisis documentarios que describieron su rutina, tal como refirió McLeod (2019), método de investigación cualitativo son las entrevistas no estructuradas que generan datos cualitativos mediante el uso de preguntas abiertas. Esto permite que el entrevistado hable con cierta profundidad, eligiendo sus propias palabras. Esto ayuda al investigador a desarrollar un sentido real de la comprensión de una situación por parte de una persona.

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) indicó que la investigación cualitativa busca explorar los fenómenos desde la óptica de los participantes en su propio ambiente. Para esta investigación el fenómeno estudiado fue la toma de decisión y se realizó en base a las experiencias de los gerentes de la empresa PMS DRS en su día a día. Al igual que, Martínez y Benites (2016) señalan que el modelo cualitativo no se basa en procedimientos estadísticos sino en comportamientos, historias, interacciones o relaciones, y su enfoque es más interpretativo. Es por ello que este trabajo buscó identificar el tipo de toma de decisión de los gerentes mediante sus experiencias del día a día y en base a la interpretación del investigador.

El tipo de investigación fue básica porque analizó la realidad empresarial sobre la toma de decisiones. Según Concytec (2018) refirió que la investigación básica busca tener mayor conocimiento mediante la comprensión de los fenómenos observables o eventos que se relacionen.

Por último, con relación al diseño de investigación, el método fue estudio de casos por que vamos a determinar o explicar el fenómeno la cual fue la toma de decisión basándose en las descripciones directas de los participantes que experimentaron u observaron dicho fenómeno. Según Aguirre y Jaramillo (2015) se consideró las teorías, antecedentes e instrumentos para la obtención de la información y la interpretación del investigador de lo observado.

En la opinión de Baxter y Jack (2010) La metodología de estudio de caso cualitativo proporciona herramientas para que los investigadores estudien fenómenos complejos dentro de sus contextos. Cuando se aplica el enfoque correctamente, se convierte en un método valioso para la investigación. Para este trabajo se consideró el método de estudio de casos y se analizó las respuestas mediante las técnicas de las entrevistas, observación y guía de documentación para el fenómeno estudiado que fue la toma de decisión. Según Bhandari (2021) señaló que algunos métodos de la investigación cualitativa son: la observación, la cual registra lo que se ha visto, escuchado o encontrado; la entrevista, que son las preguntas en modo conversación uno a uno y recopilación de datos como textos, grabaciones de audio o videos, etc.

3.2 Categorías, Subcategorías y matriz categorización

Tabla 1

Matriz de Categorización

Variable	Categoría	Subcategoría	Técnica	Instrumento
Toma de decisión	Racionalidad	Hechos	Cualitativo	Guía de entrevista, guía de observación y guía de análisis documentario
		Consecuencias		
	Procesamiento de información			
	Experiencia e Intuición	Ética o valores		
	Emociones			
Planificación	Experiencias	Programadas		
		No programadas		

El cuadro de categorización apriorística completo se visualiza en el Anexo 01

3.3 Escenario de estudio

El trabajo de investigación tuvo como escenario la empresa PMS DRS ingeniería y gestión S.A.C. ubicado en el 4to piso en el distrito de San Borja a media cuadra del cruce de la Av. Primavera y Av. Velasco Astete, dedicado a la gerencia y supervisión de proyectos privados y del estado. Cuenta con 04 ambientes los cuales son área de finanzas, operaciones, comercial y recursos humanos. Se consideró a 06 gerentes de las diversas áreas para el estudio las cuales trabajan

8 horas diarias de manera semipresencial. La empresa cuenta con 52 trabajadores divididos en: 16 mujeres y 36 hombres que desarrollaron diversas funciones como supervisión, gerencia y dirección de obra, de los cuales 07 pertenecen a gerencia y 45 se dividen entre supervisores, ingenieros, arquitectos, trainee, administradores y practicantes. Las entrevistas se realizaron en la sala de reunión que contó con una medida de 4m2 y también se realizó vía Zoom (03 de manera presencial y 03 de manera virtual).

3.4 Participantes

Para proceder con la investigación se consideró los siguientes criterios: contar con vínculo laboral en la empresa, tener cargo de Gerente o director y tener más de 3 años trabajando en la empresa.

Tabla 2

Lista de Participantes

Participante	Edad	Sexo	Profesión	Ocupación
Individuo 01	41	M	Ingeniero Civil	Gerente de Proyecto A
Individuo 02	33	M	Contador	Gerente de RRHH
Individuo 03	34	F	Arquitecto	Gerente de Edificación
Individuo 04	48	M	Administrador	Gerente de Finanzas
Individuo 05	43	M	Ingeniero Civil	Gerente de Proyecto B
Individuo 06	41	M	Ingeniero Civil	Gerente Comercial

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para esta investigación las técnicas que se utilizaron fueron la entrevista semiestructurada, la observación y la revisión documental, ya que se buscó recopilar información sobre sus propias prácticas, opiniones y creencias como también conductas y/o experiencias.

Los instrumentos de recolección de datos fueron las entrevistas de manera presencial o mediante la plataforma zoom la cual fue grabada y posterior a eso trasladada en la matriz de desgravación.

En la opinión de Sampieri y Mendoza (2018) y Martínez y Benites (2016) sostuvieron que en las entrevistas semi estructuradas el entrevistador tiene la flexibilidad de estructurar las preguntas a su manera y además introducir preguntas adicionales para recopilar mayor información. En la investigación se consideró 03 instrumentos de recolección de datos las cuales fueron guía de

entrevista, guía de observación y guía de recopilación de datos y se realizó en base a una estructura elaborada. Además, Bernal (2010) indicó que la observación es un proceso riguroso pues permite conocer de manera directa el objeto de estudio para luego poder analizar y describir su situación. Mediante la observación se pudo analizar cómo fue el proceso de toma de decisión que tienen los gerentes y si contaron con algún criterio adicional para su decisión.

Una vez realizadas las entrevistas semiestructuradas y la observación, siguió la revisión documental para verificar si se obtuvo la información que se desea de acuerdo con el enunciado del problema.

3.6 Procedimientos

Para iniciar la investigación, primero se procedió a solicitar el permiso correspondiente al Gerente General de la empresa PMS DRS Ingeniería y Gestión SAC, para iniciar con las entrevistas e interactuar con los participantes sin perjudicar su horario de trabajo ni perjudicar a la empresa con sus entregables diarios.

Se inició primero con una llamada telefónica a todos los participantes para invitarlos a realizar las entrevistas ya sea presencial o virtual. Dentro de las coordinaciones se realizó 03 entrevistas presenciales y 03 entrevistas virtuales. Las entrevistas se realizaron después del horario laboral, entre las 06:00 p.m. y 7:00 p.m. para no perjudicar sus entregables. La recopilación de los datos fue mediante entrevistas realizadas de manera empática y amigable tratando que los entrevistados se sientan cómodos al momento de contar sus experiencias. Dichas entrevistas tuvieron una duración de 15 a 20 minutos y contaron con 13 preguntas la cual fue aprobada con un experto en la materia.

Posterior a ello, se realizó la segunda recopilación de datos que fue la observación, la cual se realizó de manera presencial donde se pudo visualizar las acciones diarias de cada participante, esta observación tuvo una duración de 02 semanas la cual consistió en ir de manera interdiaria a la organización y poder visualizar el día a día de cada participante. Una vez finalizadas las entrevistas y la observación, se procedió a recopilar los documentos necesarios para el análisis documental como sus competencias, misión y visión, medición potencial y el plan de capacitación y desarrollo 2022.

Finalmente se realizó un análisis global con toda la información recabada y esto mediante la triangulación entre las entrevistas semiestructuradas, triangulación de las técnicas de investigación utilizadas y la triangulación de los antecedentes, marco teóricos y técnicas, la cual brindó los resultados y discusión, conclusiones y recomendaciones.

3.7 Rigor científico

En términos cualitativos el rigor científico busca establecer la confianza en los resultados del estudio y permite al investigador establecer consistencia en los métodos utilizados a lo largo del tiempo (Resource center, 2022).

Con relación al rigor científico se consideró 04 las cuales fueron: la dependencia, es importante precisar que para este trabajo de investigación se buscó la estabilidad en base a contextos reales que para esta investigación se planteó un estudio de caso que se obtuvo en la entrevista y observación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) refirió que el término dependencia es el esfuerzo del investigador en capturar las circunstancias o condiciones cambiantes de los participantes.

Con relación a la credibilidad, es importante precisar que no existió ninguna afectación en la investigación y se trabajó respetando el proceso de recolección de datos llegando así a las conclusiones de la investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) refirió que la credibilidad son los hallazgos reales captados por las personas que han colaborado con el estudio y por los que han experimentado el fenómeno.

Acercas de la transferencia, se recopiló toda la información de las entrevistas y resultados obtenidos en la investigación para su posterior análisis en estudios similares. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) refirió la transferencia como la capacidad de transferir los resultados hacia otros estudios para que puedan tener una idea general del problema estudiado.

Por último, con relación a la confirmabilidad, la información o datos de la investigación fueron legibles y auténticos y cumpliendo con las normativas de un proceso de investigación y validada por un experto. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) este último rigor científico está vinculado con la credibilidad y refiere a la imparcialidad en el análisis e interpretación de la información, minimizando los sesgos del investigador.

3.8 Método de análisis de datos

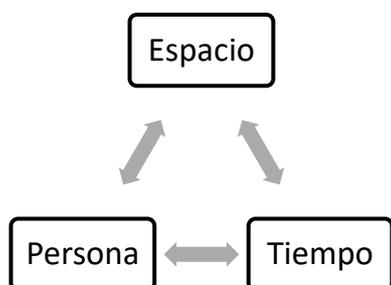
Para esta investigación se utilizó el método de análisis de datos de la triangulación que se define como el uso de dos o más métodos de recolección de datos para el estudio de un fenómeno.

Según Aguilar y Barroso (2015) sostuvo que existen numerosas maneras de triangular en una investigación, pero dentro de ellas se puede rescatar la triangulación del investigador, la cual se consideran varios investigadores para mejorar la calidad y validez de los datos mediante sus propias perspectivas hacia un mismo objetivo eliminando los sesgos de un solo investigadores; la triangulación teórica, hace referencia al uso de diversas teorías para una explicación más completa y así conocer más el objeto de estudio e incluir estas teorías, este tipo de triangulación se usó poco para evitar críticas de diferentes epistemologías; la triangulación metodológica, se refiere a la aplicación de muchos métodos en la misma investigación para recopilar información sobre los resultados, analizar la coincidencia y puntos de diferencia. Su trasfondo se centra principalmente en la idea de que los métodos son herramientas para estudiar un problema y facilitar su comprensión y por último la triangulación de datos la cual se refiere al uso de diversas fuentes teóricas y estrategias para recopilar información y estas pueden ser temporal, espacial e individuos.

Para nuestro trabajo de investigación se utilizará la triangulación de las entrevistas, triangulación de las técnicas de investigación y la triangulación de los antecedentes, marco teórico y técnicas.

Figura 1

Triangulación de Datos



3.9 Aspectos éticos

La investigación fue auditada por la universidad César Vallejo por medio del Comité de Ética de acuerdo al artículo 7, literal "F" de la resolución N° 0262-2020/UCV. Además, se consideró las normas APA - Edición 7 para las citas y referencias. Con respecto al nivel de plagio, se utilizó la herramienta del turnitin cubriendo un porcentaje máximo de 25%. Además, se contó con el consentimiento firmado por el gerente general de la empresa para proceder con el trabajo de investigación cumpliendo con la veracidad de la misma. Por último, resaltar que toda investigación brindada fue verídica.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente trabajo de investigación, los resultados se lograron mediante el uso de las técnicas de recolección de datos como la entrevista, la observación y el análisis documental. Por cada técnica se aplicó un instrumento, las cuales fueron la guía de entrevista, la guía de observación y la guía de análisis documental mediante el cual se pudo lograr los objetivos planteados. A continuación, se detalla los diversos resultados que se llegó mediante la triangulación.

Se inició analizando nuestro objetivo general que fue diseñar una herramienta de gestión para fortalecer la toma de decisiones en una inmobiliaria en el periodo de pandemia COVID – 19. Analizando las entrevistas a los 06 gerentes de las diversas áreas, se obtuvo como resultado que todos los participantes entrevistados conocen muy bien el objetivo principal que tiene la empresa al momento de tomar decisiones la cual tuvo como similitud el servicio de calidad, bienestar del colaborador y la rentabilidad del proyecto, pero se identificó que cada área tiene su propio proceso de toma de decisión que se desarrolla de manera empírica o basado a su experiencia laboral. Para esta investigación se planteó a todos los gerentes un estudio de casos donde se estuvo como solución llegar a una negociación con el colaborador, pero resalto dentro de esta investigación que la toma de decisión es desordenada generando así la necesidad que implementar un flujograma o proceso para generar un orden al momento de una decisión en la cual involucra las áreas correspondientes.

Con relación al primer objetivo específico que fue analizar si la toma de decisión en una inmobiliaria se realiza mediante la experiencia e intuición, las entrevistas dieron como resultado que los gerentes están alineados a los valores de la empresa al momento de tomar una decisión. Adicional a ello, se identifican con la cultura organizacional y sienten que sus valores son compartidos por la empresa. Por otro lado, se identificó que las emociones se han visto involucradas de alguna manera al momento de una toma de decisión generando así posibles sesgos o consecuencias en las decisiones y esto se ha visto más en este escenario de pandemia que se está viviendo.

Acerca del segundo objetivo específico que fue analizar si la toma de decisión en una inmobiliaria se realiza mediante la racionalidad, las entrevistas dieron como resultado que los gerentes consideran fundamental tener sustentos y hechos reales evitando los supuestos para la toma de decisión. Sin embargo, cada uno tiene una manera diferente en medir las consecuencias de sus decisiones pues esta se da según su enfoque y necesidad de su área y no con una mirada más completa que enmarque la necesidad o lo que pueda o no afectar a toda la empresa. Por otro lado, se identificó en las entrevistas que no todos los gerentes cuentan con el empoderamiento para la toma de decisión, debido a que sienten la necesidad de que sus decisiones sean respaldadas por una tercera persona.

Finalmente, el tercer objetivo específico que fue analizar si la toma de decisión en una inmobiliaria se realiza mediante la planificación, las entrevistas dieron como resultado que cada gerente cuenta con diferentes procesos para tomar decisiones ante un evento inesperado o no programado según su perspectiva y necesidad de área, finalmente el tiempo que toma en realizar una decisión dependerá del nivel de complejidad o criticidad del caso.

Con respecto a la discusión de los resultados encontrados, los cuales fueron presentados de acuerdo a los objetivos planteados, han sido contrastados con las teorías planteadas y los antecedentes utilizados en el marco teórico, para esto tenemos a Rodríguez y Pinto (2017), Segura (2022), Rodas (2019) y Savioni et al. (2022) las cuales incluyeron en su investigación que es importante el uso de la racionalidad para la toma de decisión, dentro de ello implica tener información clara sobre la problemática, basarse en hechos reales y no involucrar emociones. Dentro de la investigación realizada unos de nuestros objetivos fueron analizar si la toma de decisión en una inmobiliaria se realiza mediante la racionalidad, dentro del cual se identificó que los gerentes de la empresa consideran hechos concretos y reales para la toma de decisión.

Con relación a nuestro siguiente objetivo que fue analizar si la toma de decisión en una inmobiliaria se realiza mediante la experiencia e intuición, según Gary y Solano (2020) y Castillo (2010) en sus investigaciones concluyeron que el conocimiento empírico, las experiencias de vida y la práctica pueden llevar a una buena toma de decisión. Dentro de la investigación realizada se identificó

que los gerentes toman sus decisiones en base a sus experiencias, si bien esto hasta el momento les ha resultado, y en base al caso planteado todos coincidieron que la negociación es importante para poder llegar a un punto medio entre ambas partes (empleador-trabajador). Se identifica que cada gerente cuenta con diferentes procesos de toma de decisión para la negociación, generando así diferentes prioridades y desorden y es ahí donde Rodríguez y Pinto (2017) y Mejia et al. (2020) concluyeron que es necesario considerar procedimientos para una mejor toma de decisión.

Con relación al último objetivo que fue analizar si la toma de decisión en una inmobiliaria se realiza mediante la planificación, según Boyes et al. (2019) planteó en su investigación el papel influyente de la planificación en la TD en la cual concluyó que, en cada situación de decisión, los objetivos y acciones es importante la creación y recreación de micro planes pues a medida que se presentaban las oportunidades, la ejecución flexible de los planes era una característica clave. La planificación proporcionó la base sólida para la TD. En la presente investigación se identificó que, para las decisiones no programadas o eventos inesperados, los gerentes toman decisiones en base a la complejidad del mismo y se realizan según su mirada y la necesidad de su área, y no con una mirada más completa que enmarque la necesidad o lo que pueda o no afectar a toda la empresa.

Figura 2

Triangulación de las entrevistas semi estructuradas

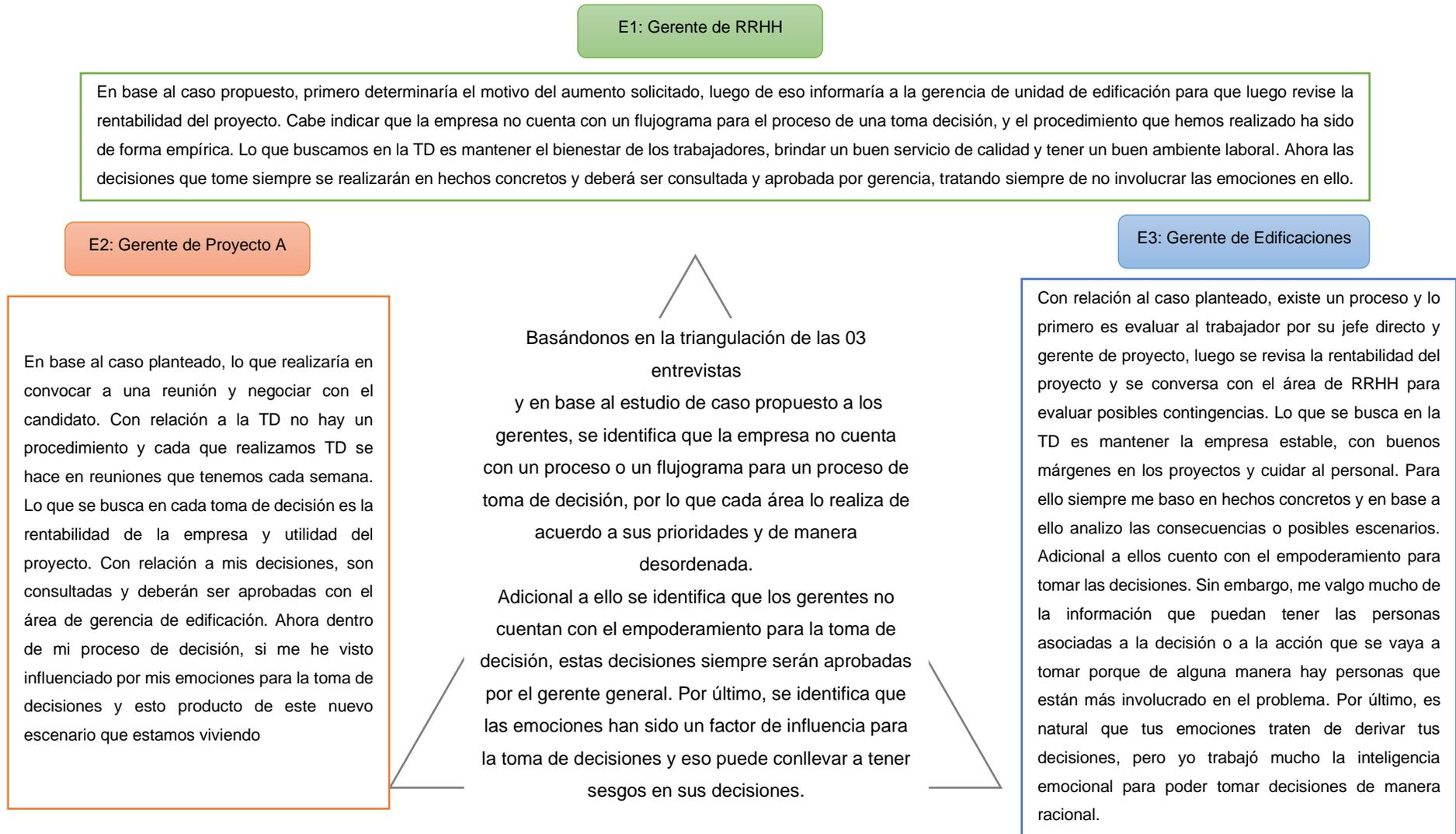


Figura 3

Triangulación de las entrevistas semi estructuradas II

E4: Gerente de Finanzas

En base al caso planteado, hablaría con el gerente de proyecto para analizar la rentabilidad del proyecto porque son 18 meses y no sabemos que pasara más adelante. Con relación a si existe un procedimiento, no está especificado pero nuestro objetivo es cumplir con el servicio. Con relación a mi toma de decisión siempre me base en hechos reales y comprobables y no bajo supuesto y las consecuencias lo mido en base a plazos a futuro. Creo tengo la capacidad para tomar una decisión y estas están alineadas a los valores de la empresa. Con relación a las emociones creo que debemos ser asertivos y lidiar con eso, pero efectivamente la pandemia nos ha vuelto más comprensivos.

E5: Gerente de Proyecto B

En base al caso planteado, lo primero que haría es conversar con el trabajador y poder llegar a una negociación. Dentro de la empresa no existe un procedimiento, pero sería bueno crear uno para mantener un orden. Lo que siempre buscamos en la empresa es tener rentabilidad en los proyectos y calidad en los servicios. Considero que mis emociones se basan en hechos reales y las consecuencias lo mido en base a la satisfacción de los clientes y los resultados de los trabajadores. No siento que tenga empoderamiento del todo, siempre debo tener una confirmación de mi superior para avanzar. Mis decisiones están alineados a los valores que tiene la empresa. Siento que mis emociones se han visto involucradas al momento de la toma de mis decisiones, a veces puedo considerarlo como un sesgo, y ahora en la pandemia siento que soy más condescendiente. Ante un evento inesperado y deba tomar una decision siempre busco primero mantener la calma.

E6: Gerente de Comercial

Ante el caso propuesto, lo primero que haría es revisar el margen del proyecto para saber si procede o no el incremento solicitado. He notado que no cuentan con un flujograma, pero he notado que otras empresas si lo tienen. Entiendo que el objetivo es siempre mantener un margen en cada proyecto adjudicado. cuanto tomo decisiones siempre me baso en hechos reales y no en supuestos y mis consecuencias lo mido en base a la satisfacción del área. Con relación al empoderamiento, por momento siento que lo tengo, pero siempre debo consultar. Mis valores coinciden con los valores de la empresa. Con relaciona las emociones, creo que no me han influenciado por que casi no tengo contacto con trabajadores.

Basándonos en la triangulación de las 03 entrevistas y en base al estudio de caso propuesto a los gerentes, se identifica que la empresa no cuenta con un proceso o un flujograma para un proceso de toma de decisión, por lo que cada área lo realiza de acuerdo a sus prioridades y de manera desordenada. Adicional a ello se identifica que algunos gerentes no cuentan con el empoderamiento para la toma de decisión, estas decisiones siempre serán aprobadas por el gerente general. Por último, se identifica que las emociones han sido un factor de influencia para la toma de decisiones y eso puede conllevar a tener sesgos en sus decisiones y con relación al tiempo en tomar una decisión, lo consideran en base al criterio de complejidad de tiene cada uno.

Figura 4

Triangulación de las técnicas de investigación utilizada

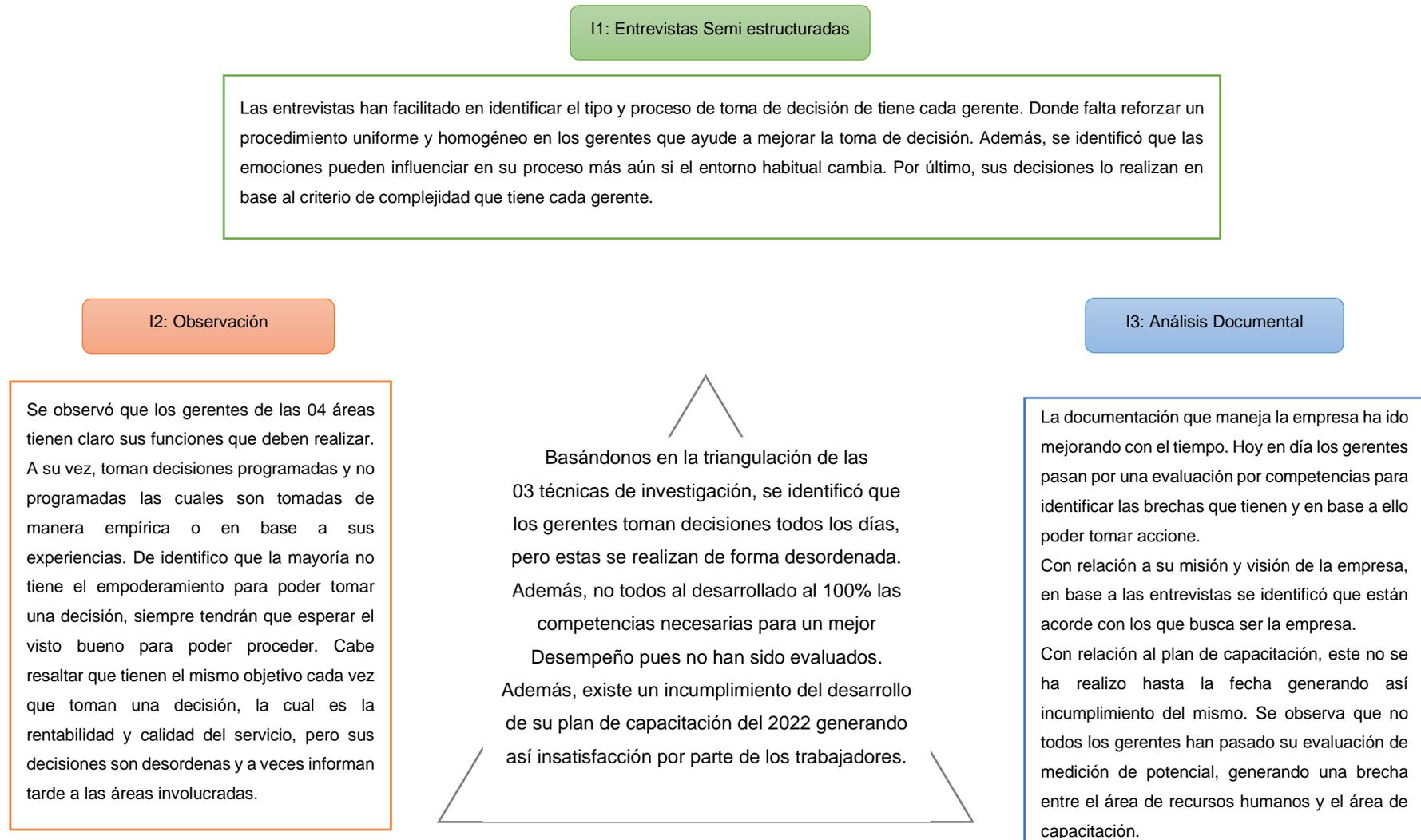
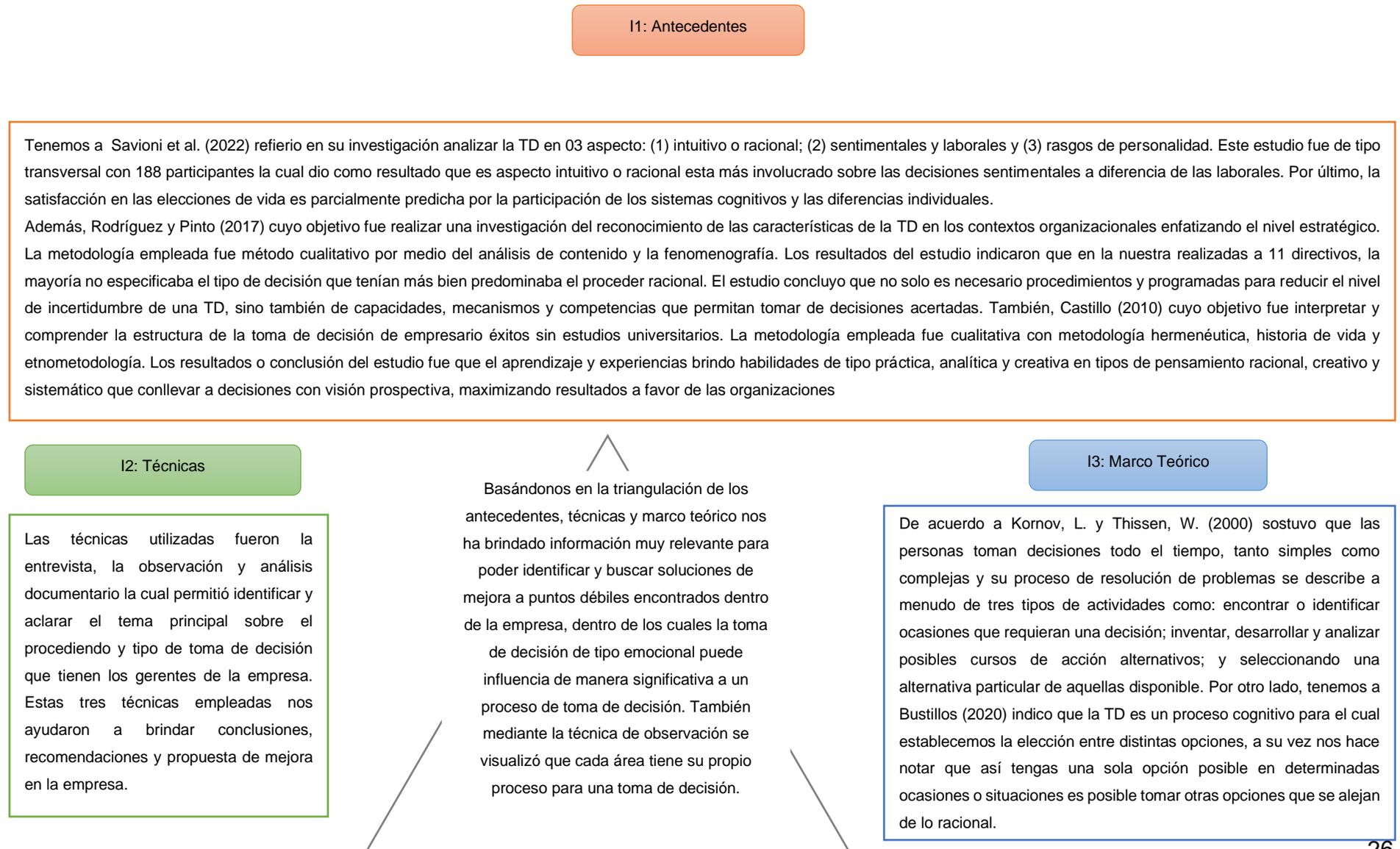


Figura 5

Triangulación de los antecedentes, marco teórico y técnicas



V. CONCLUSIONES

PRIMERA: En base a lo investigado, se concluye que la empresa no cuenta con una herramienta, procedimientos o flujograma para su proceso de toma de decisiones en general. Esto se pudo determinar en base al estudio de casos planteado a cada gerente cuyas responsabilidades fueron identificadas mediante la observación. Si bien sus decisiones están encaminadas a un mismo objetivo, este se desarrolla de manera desordenada y priorizan sus criterios en base a sus necesidades identificados en los anexos 9 y anexo 10.

SEGUNDA: En cuanto a nuestro primer objetivo específico, se concluye que la toma de decisiones de los gerentes se fundamenta sobre la base de la experiencia e intuición, hecho encontrado mediante la técnica de la entrevista y resumida en los anexos 06 - Matriz de codificación, anexo 10 – resumen de categoría y en la triangulación de las entrevistas semi estructuradas, donde los valores y las experiencias fueron consideradas al momento de la toma de decisiones, pero se reconoció que las emociones han sido un factor influyente para algunos de los gerentes la cual puede conllevar a malas consecuencias.

TERCERA: Con relación a nuestro segundo objetivo específico, se determina que la toma de decisiones de los gerentes se establece mediante la racionalidad, considerando hechos reales y concretos, pero carecen de empoderamiento puesto que, sus decisiones deberán ser consultadas y aprobadas por una jerarquía superior. Al mismo tiempo, cada gerente analiza sus consecuencias en base a su perspectiva o mirada de su área y no con una mirada más completa que involucra a las demás áreas.

CUARTA: Finalmente, con relación a nuestro tercer objetivo específico, se concluye que la toma de decisiones en base a la planificación programada y no programada, se realiza considerando el criterio de nivel de complejidad que tiene cada gerente identificado en el anexo 09.

VI. RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se recomienda al Gerente de RRHH convocar a una reunión con los gerentes de cada área con la finalidad de elaborar un flujograma o procedimientos para la toma de decisiones con el propósito de llegar al mismo resultado de forma clara y ordenada involucrando a todas las áreas correspondientes. Esto se deberá implementar dentro de los 25 días útiles después de convocada la reunión y deberá ser medible en base a una encuesta de satisfacción por parte de los colaboradores y los mismos gerentes. Cabe indicar que para la recomendación brindada no se requerida de un presupuesto, pero sí de horas hombres para la elaboración del flujograma o procedimiento.

SEGUNDA: En base a nuestro primer objetivo específico, se recomienda al directorio general desarrollar su plan de capacitación 2022, debido a que hasta la fecha se ha observado el incumplimiento del mismo. Además, considerar dentro de su plan de capacitación temas de adaptabilidad de cambios en diferentes escenarios e inteligencia emocional como: autorregulación, motivación, empatía y habilidad social, por lo menos 02 veces al año. Con el propósito de aprender a controlar y manejar las emociones y que estas no puedan influenciar o sesgar el proceso de toma de decisiones que tienen los gerentes.

TERCERA: Se recomienda al Gerente General respaldar las decisiones que su equipo de trabajo, más aún si estas decisiones están plasmadas dentro del perfil de puesto de cada gerente. Es importante precisar que el empoderamiento está dentro de la cultura organizacional y es fundamental que esto se mantenga de una manera positiva para generar un buen clima laboral.

CUARTA: Si bien los gerentes toman las decisiones programadas y no programadas en base al criterio de complejidad que tiene cada uno, se recomienda implementar la matriz de Eisenhower, la cual permitirá gestionar las tareas urgentes e importantes homogeneizando los mismos criterios para todas las áreas. Con el objetivo de mejorar el proceso de toma de decisiones y poder realizar elecciones rápidas y concretas.

REFERENCIAS

- Aguilar, S., y Barroso, J. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Revista de Medios y Educación*, (47), 73-88. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36841180005>
- Aguirre, J, y Jaramillo, L. (2015). El papel de la descripción en la investigación cualitativa. *Cinta de moebio*, (53), 175-189. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2015000200006>
- Alowaidi, G, y Wang, H. (2015). Impact of Individual Decision-making Styles on Marketing Information System Based Decision-making. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 1(2), 36-42. <http://dx.doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.12.2005>
- Alvarado, M. y Rangel, O. (2011). Ética: directriz para toma de decisiones en universidades. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 10(02), 65-74. <https://doi.org/10.21500/22563202.595>
- Alvarez, B. (2021). Inteligencia de negocios para la toma de decisiones: Un enfoque desde la dirección estratégica de instituciones educativas. *Revista Scientific*, 6(19), 295–312. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2021.6.19.15.295-312>
- American psychological association (2021, 26 de octubre). *Stress and decision-making during the pandemic*. American psychological association. <https://bit.ly/3OYQk5l>
- Angulo, C., Aragón, A., Chávez, M., Molina, R (2020). Comparación de la toma de decisiones y el funcionamiento ejecutivo en función de la religión en universitarios de Arequipa. *Revista De Psicología*, 10(2), 27–35. <https://doi.org/10.36901/psicologia.v10i2.1239>
- Argandoña, A. (2011). La ética y la toma de decisiones en la empresa. *Universia Business Review*, (30), 22-31. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43318798002>
- Arbaiza, L. (2020, 27 de agosto). *Toma de decisiones estratégicas en tiempos de COVID-19*. ESAN. <https://bit.ly/3bu8Rc2>
- Bhandari, P. (2020, June 19). What Is Quantitative Research? | Definition, Uses and Methods. <https://bit.ly/3bwjOKl>

- Baxter, P. y Jack, S. (2010). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *Qualitative Report*. 13(4), 544-559. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2008.1573>
- Bernal, C. (2010) Metodología de la investigación. Pearson Educación.
- Biernath, A. (2022, 05 de enero). Covid ¿Pasará o empeorará? Los escenarios de la pandemia en 2022. BBC News. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-59871637>
- Boyes, M., Potter, T., Andkjaer, S. y Lindner, M. (2019). The role of planning in outdoor adventure decision-making. *Journal of Adventure Education and Outdoor Learning*, 19 (4), 343-57. <https://doi.org/10.1080/14729679.2018.1548364>
- Bustillos, M. (2020, 01 de setiembre). Toma de decisiones, definición, tipos de decisión, proceso y ejemplos. Gestipolis. <https://bit.ly/3QmCpas>
- Burns, E., y Brush, K. (2022, marzo). Decision-making process. Techtarget. Techtarget. <https://bit.ly/3bzJ6Hp>
- Castillo, M. (2010). Empresarios exitosos: cómo toman decisiones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(52),548-569. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29016182003>
- Capeco (2022, 31 de mayo). Agudización de crisis política y erosión de gestión estatal aumentan riesgo de caída de construcción en 2022 y 2023. CAPECO. <https://bit.ly/3vCoyVh>
- Ceupe (2022, 09 de julio). Todo lo que se debe saber de la toma de decisiones en la gestión. Blog de CEUPE. <https://bit.ly/3vCpucl>
- Chiavenato, I. (2009) Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. McGraw Hill
- Concytec (2018). Reglamento de calificación, clasificación y registro de los investigadores del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica - reglamento Renacyt. <https://bit.ly/3d7p6fD>
- Constantinople, C., Piet, A., Bibawi, P., Akrami, A., Kopec, C. y Brody, C. (2019) Lateral orbitofrontal cortex promotes trial-by-trial learning of risky, but not spatial, biases *eLife* 8: e49744. <https://doi.org/10.7554/eLife.49744>

- Corbal, J. (2021). Modelos de racionalidad: toma de decisiones en el triaje médico. *Instituto de Bioética de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo*. 4(2), 73-97. <https://bit.ly/3Qoy6LJ>
- Corona, L. A., y Fonseca, M. (2009). Contribución de la teoría sobre la toma de decisiones a la atención médica integral. *MediSur*, 7(5),14-16, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180014819003>
- Conexión ESAN (2019, 31 de enero). *La importancia de la ética en la toma de decisiones*. ESAN. <https://bit.ly/3JzY4tp>
- Fernández-Bedoya, V. (2020). Tipos de justificación en la investigación científica. *Espíritu Emprendedor TES*, 4 (3), 65-76. <https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n3.2020.207>
- Fernández, P., Guaca, V., y Uribe, L. (2019). Problemática en la toma de decisiones financieras en las empresas familiares. *Revista Activos*, 16(31), 89 – 109. <https://doi.org/10.15332/25005278/5317>
- Gamboa, J., Larico, G., Navarro, C., Gamarra, J., Canahuire, S., y Ormachea, M. (2020). Inteligencia de negocios para la toma de decisiones en el área de admisión de una universidad. *Ceprosimad*, 8(1), 18-31. <https://journal.ceprosimad.com/index.php/ceprosimad/article/view/101>
- Garay, D., y Solano, D (2020). *Criterios para la toma de Decisiones en publicidad entre Gerentes de marketing: un análisis Cualitativo*. Repositorio Institucional de la Universidad de Lima. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/12340>
- Gastón, M., y Restrepo, D (2017). Significados compartidos y toma de decisiones: el mito y la historia como elementos simbólicos incidentes en una empresa familiar colombiana de transporte terrestre. *Cuadernos de Administración*, 30(55), 127-161. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao30-55.sctd>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. <https://bit.ly/2JLPtUM>
- Herrera, N., Panuera, Y., Castillo, J. y Asca, M. (2022). Demografía Empresarial en el Perú. Informe Técnico INEI, 1-1. <https://bit.ly/3d7QBpb>
- Hoge, B. (2021, 01 de febrero). *Decision-making during a pandemic*. UAB News. <https://bit.ly/3Q4VPAQ>

- Katarzyna, K. (2021). Determinants of the decision-making process in organizations. *Procedia Computer Science*. 192, 2375-2384. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.006>
- Kornov, L., y Thissen, W. (2000) Rationality in decision- and policymaking: implications for strategic environmental assessment, *Impact Assessment and Project Appraisal*, 18:3, 191-200, <https://doi.org/10.3152/147154600781767402>
- Lerner, J., Li, Y., Valdesolo, P., y Kassam, K (2015). Emotion and Decision Making. *Annual Review of Psychology*. 66, 799-823. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115043>
- Martínez, H., y Benites, L, (2016). Metodología de la investigación social I. Cengage Learning.
- McLeod, S. (2019, July 30). What's the difference between qualitative and quantitative research? *Simplypsychology*. <https://bit.ly/3zE5YNV>
- Moussa, S. (2013). *Impact of involvement of chief information officer in strategic decisions: A phenomenological study*. University Of Phoenix. <https://www.proquest.com/docview/1448891845>
- Nolazco, F., Mejia, K. y Sicheri, L. (2020). La Liquidez en los procesos económicos de una empresa de decoración de interiores, Lima 2019. *Espíritu Emprendedor TES*, 4(1), 1-12. <https://bit.ly/3brU4yM>
- Pavesi, L. (2004). *La decisión*. Norma <https://bit.ly/3JxVgo7>
- Resource center (2022, 08 de agosto). A guide to qualitative rigor in research. <https://bit.ly/3vLIN4f>
- Rodas, J. (2019). *Análisis financiero y toma de decisiones en la empresa Autopartes Ferrosos SRL*. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Callao <http://hdl.handle.net/20.500.12952/3549>
- Rodríguez, Y., y Pinto, M. (2017). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *Transinformação*, 30(1), 51-64. <https://doi.org/10.1590/2318-08892018000100005>
- Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación, las rutas cuantitativas, cualitativa y mixtas. (1ª ed.). McGRAW-HILL

- Sanches, C. y Franco, M. (2016). Influence of Emotions on Decision-Making. *International Journal of Business and Social Research*. 6-40. <https://doi.org/10.18533/ijbsr.v6i1.908>
- Sarmiento, L. F., y Ríos, J. A. (2017). Bases neurales de la toma de decisiones e implicación de las emociones en el proceso. *Revista Chilena de Neuropsicología*, 12(2), 32-37. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179354005006>
- Savioni, L., Triberti, S., Durosini, I., y Pravettoni, G. (2022). How to make big decisions: A cross-sectional study on the decision-making process in life choices. *Curr Psychology*, 1-14. <https://bit.ly/3P77NZB>
- Segura, Y. (2022). *Participación de los jóvenes directivos en la gestión municipal y toma de decisiones en la municipalidad de El Agustino, 2021*. Repositorio Institucional de la Universidad Cesar Vallejo <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/78599>
- Solano, A. (2013). Toma de decisiones gerenciales. *Revista Tecnología En Marcha*, 16(3), 44–51. <https://bit.ly/3SwKLOS>
- Panpatte, S. y Takale, V. (2019). To Study the Decision-Making Process in an Organization for its Effectiveness. *The International Journal of Business Management and Technology*. 3-1. <https://www.theijbmt.com/archive/0925/2143635892.pdf>
- Tricomi, E. y Ameden, W. (2022, 19 de abril). *Pandemic decision-making is difficult and exhausting – here's the psychology that explains why*. The Conversation. <https://bit.ly/3Q3aoom>
- Vallejo, L. (2021). *Toma De Decisiones En La Empresa Familiar*. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Colombia <https://bit.ly/3SqpSVg>
- Wang, Y. (2021). What Is the Role of Emotions in Educational Leaders' Decision Making? Proposing an Organizing Framework. *Educational Administration Quarterly*, 57(3), 372–402. <https://doi.org/10.1177/0013161X20938856>
- Weber, M. (2002). *Economía y sociedad, fondo de cultura económico*. Fondo de cultura económica. <https://bit.ly/3QoA6n1>
- Woerner, J. (2020, 02 de enero). Steps in the Rational Decision-Making Model (video). <https://bit.ly/3Q3o7vF>

ANEXO 01: Matriz de categorización apriorística

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS	METODOLOGÍA
<p>General: ¿Cómo se desarrolla la toma de decisiones en una inmobiliaria en periodo de pandemia COVID – 19?</p>	<p>General: Diseñar una herramienta de gestión para fortalecer la toma de decisiones en una inmobiliaria en el periodo de pandemia COVID - 19</p>	Toma de Decisión	Racionalidad	Hechos	<p>Enfoque: Cualitativo Método: Estudio de caso Participante: 06 Gerentes de Proyecto de la empresa PMS DRS Técnicas de Instrumentos de Recolección de datos: Guía de entrevista, Guía de observación y guía de análisis documental.</p>
<p>Específico: ¿Cómo se desarrolla la toma de decisión con relación a la experiencia e intuición?</p> <p>¿Cómo se desarrolla la toma de decisión mediante la racionalidad?</p> <p>¿Cómo se desarrolla la toma de decisión con relación a la planificación?</p>	<p>Específico: Analizar si la toma de decisión en una inmobiliaria se realiza mediante la experiencia e intuición.</p> <p>Analizar si la toma de decisión en una inmobiliaria se realiza mediante la racionalidad.</p> <p>Analizar si la toma de decisión en una inmobiliaria se realiza mediante la planificación</p>			Consecuencias	
				Procesamiento de información	
			Experiencia e Intuición	Ética o valores	
				Emociones	
				Experiencias	
			Planificación	Programadas	
				No programadas	

ANEXO 02: Guía de entrevista semi estructurada

Entrevistador:

Lugar:

Entrevistado

Hora:

Buenos días/tardes:

Estimado XXX, gracias por su tiempo para este trabajo de investigación, la presente entrevista se está realizando con la finalidad de recopilar datos referentes al tema de: **“Toma de decisiones en una inmobiliaria en el periodo de pandemia COVID -19”**. Se planteará un caso específico en el cual nos ayudará a poder identificar el tipo y el proceso de toma de decisión. Las respuestas que se obtengan de la presente entrevista serán debidamente procesadas, con el fin de contribuir a la investigación que se está realizando.

Quiero manifestarle las gracias por colaborar con esta investigación al responder las preguntas que se plantean a continuación:

Solicito su autorización para poder analizar su respuesta y considerarlo en el desarrollo del proyecto de investigación.

Si, acepto

No, acepto

Caso específico:

Tenemos la adjudicación de un proyecto cuya duración es de 1 año y medio, y dentro del equipo, se contrata a un gerente de proyecto que cumple de manera idónea el perfil solicitado por el cliente. Este nuevo Gerente dentro de su primer mes de trabajo, ha solicitado al área de RRHH un incremento salarial de un 35%. Se sabe que el cliente prefiere no tener cambios de personal en el puesto requerido, y que un cambio en el primer mes no va ser recibido de la mejor manera. Además, se sabe que el presupuesto del proyecto puede aguantar este incremento, pero se vería afectado su rentabilidad. Por otro lado, el Gerente de proyecto sabe que es indispensable en el proyecto. Por último, esta adjudicación es de un nuevo cliente que puedo abrirnos las puertas para otras licitaciones.

Siendo usted Gerente de XXX

1. Coméntame un poco sobre el proceso de toma de decisiones se sigue la empresa ante esta situación.
2. ¿La empresa cuenta dentro de su políticas o procedimientos algún flujograma, estructura o pasos a seguir para la toma de decisión?

3. Conoces el objetivo principal que tiene la empresa para las tomas de decisiones.

Dentro de este proyecto de investigación, se ha realizado 03 categorizaciones para la toma de decisión las cuales son racionalidad, experiencia y planificación.

Con relación a la toma de decisión por la categoría **racionalidad** que se basa en hechos, consecuencias y procesos de información...

4. En qué hechos o situaciones te basas para que puedas tomar decisiones, Menciona el procedimiento aplicado
5. De qué manera mides el impacto o consecuencias de las decisiones que puedas tomar.
6. ¿Cuentas con el empoderamiento o la capacidad suficiente en conocimiento para tomar decisión? Explíqueme

Nuestra segunda categoría es **experiencia e intuición** que se basa en ética/ valores, emociones y experiencia.

7. Te basas en un tipo de ética/valores personales para la toma de decisiones o te basas en los valores de la empresa
8. Descríbeme como es tu proceso al momento de una toma de decisión
9. Como las emociones han influenciado para tu proceso de toma de decisiones ¿considerar que es un sesgo? ¿por qué?
10. Usted ha vivido en 02 escenarios, antes del COVID y ahora con el COVID, ¿tu proceso de toma de decisión se ha visto influenciado por tus emociones? Coméntanos un poco sobre eso

Por último, nuestra tercera categoría es **planificación** que se basa en programadas y no programadas.

11. Coméntame cuál es tu proceso a seguir para una toma de decisión importante ante un evento inesperado
12. ¿Cuánto tiempo te toma en realizar una toma de decisión y por qué?
13. Cuando se refiere nivel de complejidad, criticidad o caso ¿que involucra? Por favor bríndeme algunos ejemplos en base a su experiencia.

ANEXO 03: Guía de Observación

Empresa:	
Ubicación:	
Área:	
Observador:	
Cargo de Participante:	
Día y Hora:	
Descripción de lo observado.	

ANEXO 04: Matriz de la desgravación de la entrevista

N°	Preguntas	Entrevistado 1: Gerente de RRHH
1	Coméntame un poco sobre el proceso de toma de decisiones se sigue la empresa ante esta situación.	De hecho, es una situación complicada por todos los datos que me has brindado, lo primero que se realiza es determinar cuál es el motivo por el cual la persona pide ese aumento, si ha tenido otra oferta laboral o lo está viendo como una oportunidad, o gancho para solicitar un 35% que de por sí ya es excesivo hablando de un cargo que es de Gerente de proyecto. Si es una oportunidad para la empresa ingresar a un nuevo mercado o cliente, lo primero que se hace es conversar con el Gerente de unidad de negocio y plantearle el caso, ante ello, lo primero que esta persona evalúa es si está dispuesta a afectar el margen de su proyecto para continuar con esa personal o si está dispuesto a conversar con su cliente, explicarte lo sucedido y proponerlo a otra persona de igual o mayor persona perfil, su el segundo caso no es una opción se tendrá que volver a ver el margen de su proyecto, colocar en primer lugar el aumento solicitado por el gerente proyecto y evaluación cuanto afecta su margen. Ahora también un punto analizar es sí el Gerente pide un 35%, evaluar si se puede llegar a una negociación, reduciendo este % de aumento aun punto que ambas partes coincidan para continuar con la participación de esa persona en la empresa, eso digamos que sería el flujo que manejaríamos junto con el gerente de proyecto.
2	¿La empresa cuenta dentro de su políticas o procedimientos algún flujograma, estructura o pasos a seguir para la toma de decisión?	En realidad, se ha hecho de manera empírica, en base a la experiencia, pero lo que sí tenemos ante ese requerimiento en una banda salarial por medio de un estudio de compensaciones de mercado, por ejemplo, si el 35% que pide este gerente está por encima de la banda salarial del mercado definitivamente es aún más difícil que pueda ser aceptado en todo caso lo que se aceptaría sería un porcentaje que este dentro de banda que genera una liquides tanto interna como externa.
3	Conoces el objetivo principal que tiene la empresa para las tomas de decisiones.	El objetivo principal de la empresa es brindar un servicio de calidad, pero al mismo tiempo cuidar a sus trabajadores, si esta decisión va en contra de la calidad o va en contra del bienestar de los trabajadores o del buen ambiente laboral, se evaluará incluso quizás no otorgarlo, es un tema complicado porque tanto la calidad de servicio va hacia fuera que es el cliente, pero el bienestar de los trabajadores también hay que cuidarlo mucho. Si este tema remuneración se llegaría a saber de alguna u otra manera podría impactar en el clima laboral.
4	En qué hechos o situaciones te basas para que puedas tomar decisiones, Menciona el procedimiento aplicado	¿En qué hechos?, primero para este caso en particular, el hecho primero es lo que comente, objetivamente cuanto es lo que gana el trabajar y cuanto es lo que solicita. En primer lugar, solicitar un aumento salarial en el poco tiempo digamos que no es algo dable y tampoco se ve bien el lado profesional de este gerente de proyecto. ese es el hecho concreto, el segundo el nivel de compensaciones del mercado. el tercero, como podría afectar el margen del proyecto, Si estos tres puntos se ven realmente afectados, yo sugeriría que se evalué o se replantee y en algunos casos lo que hemos hecho es conversar con el cliente y transparentar la situación dándole una oferta de un nuevo profesional que cumpla el perfil, eso serían los hechos concretos para tomar esta decisión.
5	De qué manera mides el impacto o consecuencias de las decisiones que puedas tomar.	Las consecuencias nuevamente en el tema del margen, clima laboral y calidad de servicios, son tres puntos en los que se puede ver las consecuencias y nos ha pasado en algún momento donde dos personas de la misma categoría han visto que su nivel de compensación es distinto y muchas veces la calidad del servicio de aquel que gana más, no necesariamente brinda una calidad igual al que gana menos, son hechos concretos.
6	¿Cuentas con el empoderamiento o la capacidad suficiente en conocimiento para tomar decisión? Explíqueme	Yo diría que suficiente, creo que nunca es suficiente, creo que alguien siempre está en constante aprendizaje y ante estos temas recurro a personas con mayor experiencia o pido la sugerencia de personas de mi nivel jerárquico o de mi equipo. La empresa si me otorga el empoderamiento para sugerir y saber que acciones tomar, pero al final la persona que decide que acciones tomar es en gerente y la unidad de negocio que responde por los resultados.

7	Te basas en un tipo de ética/valores personales para la toma de decisiones o te basas en los valores de la empresa	En realidad, en ambos, afortunadamente los valores que tiene la empresa son valores que hemos ido construyendo de la mano y son valores compartidos, entonces cuando hablamos del compromiso, honestidad, integridad, Todo aquello que se hace en la empresa se hace en base a esos valores y principios pues queremos actuar de buena fe ante todas nuestras decisiones.
8	Describeme como es tu proceso al momento de una toma de decisión	Bueno, primero lo que hago es recopilar todo los datos que pueda tener disponible, evaluó al momento de tomar una determinada decisión cuales serían los impactos positivos y negativos, a quienes podrían impactar esta decisión, si es a una persona o grupo, si esta decisión podría impactar de manera interna o externa, consultor opiniones distintas no solo de personas de RR.HH., sino también de operaciones y otras áreas, incluso consulto con personas que no tiene nada que ver con el negocio para que te den una opinión de como ellos lo manejarían. Cuando tengo esa evaluación, lo que hago es proponer el procedimiento que yo aplicaría al encargado de esa área y con ello se aplica o se posterga.
9	Como las emociones han influenciado para tu proceso de toma de decisiones ¿considerar que es un sesgo? ¿por qué?	Yo creo que es difícil decir que, en una decisión, las emociones no están presentes, yo creo que en todo lo que hacemos, las emociones siempre están presentes y nos pueden jugar una mala pasada. Yo considero que mis emociones podrían hacer que nos sea muy objetivo, entonces lo que trato de hacer es justamente iniciar el procedimiento que te comente para ver cuáles son sus impactos positivos y negativos, retirar un momento las emociones de estos resultados y transmitirlos sin agregarlas, sin que este influya en las decisiones de aquel que reporta los resultados de esta decisión
10	Usted ha vivido en 02 escenarios, antes del COVID y ahora con el COVID, ¿tu proceso de toma de decisión se ha visto influenciado por tus emociones? Coméntanos un poco sobre eso	Lo primero que podría decir respecto a tu pregunta, es que esta pandemia, este efecto de la pandemia ha hecho que el área de RR.HH. tenga mayor protagonismo, si? y si tu pregunta iba hacia las emociones, Si! definitivamente las emociones se han visto involucradas en las decisiones que se han tomado, pues se tomaron medidas como por ejemplo, licencias para el personal, medidas de algunos trabajadores que fueron desvinculados, tuvieron que hacer algunos ajustes remunerativos y para comunica este tema temas hay que tener una emocionalidad presente porque no podemos ser tan frio como robot, comunicar algo que impacta a las personas, y no solo a ellos , sino en sus familiar, metas, proyectos, proyecciones. Entonces la emocionalidad siempre ha estado presente. Yo diría que las emociones pueden jugar un buen papel como puede jugar un mal papel por eso considero que es importante recibir la opinión de otros, hay un dicho que dice tener alguien en contra es bueno para pensar, entonces yo considerado que para que mis emociones no me tomen en contra, pregunto a mi equipo, padres e inclusive a mi esposa para tener opciones diversas y que mis emociones y juicio no me jueguen una mala pasada.
11	Coméntame cuál es tu proceso a seguir para una toma de decisión importante ante un evento inesperado	Bueno en realidad, primero es poner en alerta a todos los involucrados y hacer un deadline, poner una fecha en la que esta decisión se deba tomar y se deba ejecutar porque cuando demoramos en tomar una decisión, obtenemos muchas zonas grises y no involucramos a todas las partes, lamentablemente no se toma las mejores decisiones y no se programa bien, en este caso específico del gerente de proyecto, nadie espera que al primer mes trabajo pida un aumento, esta decisión de debe tomar rápido para el bien del colaborador, la empresa y el proyecto asignado.
12	¿Cuánto tiempo te toma en realizar una toma de decisión y por qué?	Va depender del caso, ósea hay decisiones que se deben tomar rápidamente y hay otras que, si se deben pensar, dar una vuelta y repensar incluso por que involucra a más personas.
13	Cuando se refiere nivel de complejidad, criticidad o caso ¿que involucra? Por favor bríndeme algunos ejemplos en base a su experiencia.	Bueno, me refiero a que, si la decisión involucra solo a nuestra área o a las otras áreas, como por ejemplo en caso brindado, involucraba a todas las áreas. Yo por ejemplo considero crítico cuando una decisión afecta la rentabilidad del proyecto, o directamente al colaborador. Nosotros como área de RRHH tenemos que velar por el bienestar del trabajador.

N°	Preguntas	Entrevistado 2: Gerente de Proyecto A
1	Coméntame un poco sobre el proceso de toma de decisiones se sigue la empresa ante esta situación.	Yo creo que lo primero es colocar un candado con la contratación del nuevo gerente para este proyecto puntual. Entonces, lo que creo que se debe hacer es que PMS DRS es colocar candados en los ingresos. No puedes pedir un aumento de 35% de tu sueldo así seas la persona que calce perfecto con el perfil porque primero, uno hace los cálculos de la rentabilidad del proyecto antes de que inicio o nos adjudiquen, entonces nosotros si le podemos un porcentaje de incremento cuando pasa un cierto tiempo, pero al mes es imposible que se pueda realizar ese incremento a pesar de que pueda ser la persona idioma para el puesto. En un caso extremo de que no encontremos a una persona de las mismas características se tendría que negociar, pero no el 35% no podría, por lo menos lo que yo veo en la empresa.
2	¿La empresa cuenta dentro de su políticas o procedimientos algún flujograma, estructura o pasos a seguir para la toma de decisión?	Para una toma de decisión, creo que no, se toma decisión en reuniones. Digamos, yo informo a la persona que está en un escalón más arriba en el tema de empresa, la cito y le informo " mira esto está pasando y nos ha pedido este aumento importante del sueldo" lo discutimos y venos los pro y contra y los riesgos, por que dé repente al no darle el 35% se podría ir o tiene otra oferta mejor laboral y también se le tendría que explicar al cliente, ósea definitivamente habrá una incomodidad si se va al persona, pero el cliente también debe entender eso y cualquier cosa puede pasar, así puedas tener todos los candados en los contratos, siempre existe esta posibilidad.
3	Conoces el objetivo principal que tiene la empresa para las tomas de decisiones.	Si, el objetivo principal es mantenerte la rentabilidad del proyecto, es por eso que se hace este análisis precio y ya se sabe cuántos de utilidad se tiene por cada proyecto.
4	En qué hechos o situaciones te basas para que puedas tomas decisiones, Menciona el procedimiento aplicado	Primero el hecho que te está solicitando un aumento salarial
5	De qué manera mides el impacto o consecuencias de las decisiones que puedas tomar.	las consecuencias, con el colaborador porque si tu no le aumentas se puede ir y otra es con el cliente, si tú le dices que se me fue, puedes poner en riesgo el proyecto. Entonces, todo eso se pone en un balance y se toma una decisión en conjunto.
6	¿Cuentas con el empoderamiento o la capacidad suficiente en conocimiento para tomar decisión? Explíqueme	Si, yo tomo decisiones en los proyectos que están a mi cargo, porque mi responsabilidad como gerente proyecto es mantener la rentabilidad de los proyectos, a mí me marcan a inicio de cada proyecto mi porcentaje de rentabilidad y yo tengo que hacer lo que sea para que el margen no baje , entonces definitivamente tengo el poder de tomar decisiones, pero obviamente mi toma de decisiones siempre es transmitir o consultada hacia la persona que está arriba mío.
7	Te basas en un tipo de ética/valores personales para la toma de decisiones o te basas en los valores de la empresa	Ahí yo hago un mix, ósea lo que yo creo esta más arriba de lo que tiene la empresa, pero también digamos que yo no estaría en una empresa donde tenga diferentes valores, yo busco siempre una empresa que tenga el mismo rumbo de lo que yo tengo como persona. Ahí siempre esta alineado ambos rumbos, entonces tomo decisiones y sé que va a ser consecuente con lo que yo creo y con lo que cree la empresa.
8	Describe como es tu proceso al momento de una toma de decisión	Al momento de tomar una decisión lo que busco primero es saber que paso para luego tomas la decisión.

9	<p>Como las emociones han influenciado para tu proceso de toma de decisiones ¿considerar que es un sesgo? ¿por qué?</p>	<p>¡No te miento, Si! Sobre todo, cuando hay colaboradores que ya se ganan su confianza o ya tiene bastante tiempo trabajando contigo y te cuenta un tema personal, siempre influye en tomar una decisión.</p>
10	<p>Usted ha vivido en 02 escenarios, antes del COVID y ahora con el COVID, ¿tu proceso de toma de decisión se ha visto influenciado por tus emociones? Coméntanos un poco sobre eso</p>	<p>Si, por que la pandemia nos ha demostrado una realidad totalmente distinta a lo que estábamos acostumbrados, nos ha metido en una etapa de crisis generalizas en todos los problemitas pequeños y ahora se han incrementado. y los que tenían problemas chiquitos ahora se han agudizado y eso hace que las persona estén más necesitadas al trabajo y definitivamente influye.</p>
11	<p>Coméntame cuál es tu proceso a seguir para una toma de decisión importante ante un evento inesperado</p>	<p>Bueno yo soy bastante frio para tomar decisiones a pesar de que te tenido en la empresa momentos super clientes por problemas en todo proyecto siempre he tratado de pensar con la cabeza fría, a pesar que el cliente presiona muchísimos, hay clientes que son terribles, siempre trato de no tomar decisiones en momentos de calor de las discusiones, pero si se tiene que tomar una decisión en el momento felizmente he optado por la toma decisión correcta.</p>
12	<p>¿Cuánto tiempo te toma en realizar una toma de decisión y por qué?</p>	<p>Depende, si es un tema critico que tienes que actuar en el momento, segundos y si tengo un poco más de tiempo para pensar y planificar un poco la estrategia me demoro un poco mas</p>
13	<p>Cuando se refiere nivel de complejidad, criticidad o caso ¿que involucra? Por favor bríndeme algunos ejemplos en base a su experiencia.</p>	<p>Wow, en base a mi experiencia considero critico cuando hablamos de los proyectos, y esto implica por ejemplo costo y tiempo, nosotros como gerentes de proyectos, más aún en proyectos donde hacemos supervisión, controlar estos dos puntos es muy importante y critico a la vez, por eso ante cualquier decisión, siempre es importante analizarlo bien.</p>

N°	Preguntas	Entrevistado 3: Gerente de Unidad de Edificaciones
1	Coméntame un poco sobre el proceso de toma de decisiones se sigue la empresa ante esta situación.	<p>Si, bueno, primero que nada, ante la solicitud de incrementos salariales, que se da recurrentemente es algo normal, en empresa donde trabajamos principalmente. Hay un proceso, Nosotros primero evaluamos a la persona que está solicitando el incremento salarial, lo evalúa su jefe directo, en este caso si es un gerente de proyecto lo evalúa el gerente de unidad, quien evaluaría el desempeño de esa persona, luego si es una persona que ha tenido tiempo en la empresa vemos como ha sido el incremento de su salario durante todo el tiempo que ha sido contratado, si es una persona nueva ya no aplicaría tanto eso. Sería básicamente una evaluación y también se hace una comparación de cuanto esta su perfil en el mercado, para ver si está por debajo o está igual o por encima y finalmente se hace una evaluación de 360 con el equipo que tiene, no solo con su jefe directo sino con los que tiene a cargo. Eso son como la primera instancia para tomar una decisión, luego revisamos también la parte comercial, en este caso, imaginemos que el perfil es bueno y si amerita un incremento, porque durante mucho tiempo ha estado manejando un sueldo, un sueldo que tal vez está por debajo del mercado y que podría aplicar. Tenemos que ver también la parte comercial, que implica que se queda, si es que nos va a generar abrir puertas para otros proyectos o si fuera al revés que en realidad el sueldo que esta persona percibe es el correcto y lo que está pidiendo es muy arriba del mercado, ver comercialmente que implica. En base a todo eso se toma una decisión. Puntualizando el ejemplo que acaba de poner, que es una persona nueva y que al primer mes nos está solicitando un incremento salarial, inclusive si es que esta persona pide el 35% y tiene un buen desempeño, no sería dable que en menos de un mes de haber ingresado al proyecto y sabiendo toda la responsabilidad que eso implica, y que su salida definitivamente genere un impacto con cualquier cliente, porque este caso. el cliente no va a tomar a bien este cambio. Yo creo que ningún cliente tomaría bien un cambio de un proyecto de año y medio donde al primer se cambie a la persona. Entonces, yo no accedería particularmente a este incremento aun asumiendo el riesgo que este diciendo esta personal por que no podría aislar este caso como algo específico o puntual, sino que en realidad esta persona si es que ha podido pedir un incremento de 35% el primer mes y el proyecto tiene para año y medio más que seguro que durante el año va a pedir otras cosas. Hoy por hoy talvez la rentabilidad del proyectos nos da y podríamos mantenerlo pero si es una persona que ha podido solicitar este requerimiento tan tempranamente , lo cual no considero muy profesional, es una persona que regularmente hace esos pedidos y que no va ser fácil de trabajar para el área de RRHH y nos puede generar mayores problemas, más bien si está el primer mes del servicio yo trabajaría de la mano con el cliente , me involucraría y le podría buscar un perfil igual o superior, pero un perfil que me de la seguridad y certeza que me dé la continuidad laboral, porque esta persona seguramente si es que consigue otro empleado donde le da ese porcentaje adicional que solicita , lo más probable es que renuncie y se retire porque no está conforme con el salario que acepto inicialmente, es un riesgo constante, en este sentido particularmente lo que yo discerniría bajo todas estas premisas que me has constado es que no se le aplique el aumento y más bien buscaría un reemplazo pronto antes que el proyecto siga desarrollando en el cuarto o quinto mes donde el proceso de traslape es más extenso y podría perderse más información.</p>
2	¿La empresa cuenta dentro de su políticas o procedimientos algún flujograma, estructura o pasos a seguir para la toma de decisión?	<p>Si mira, ya es un procedimiento que se está manejando como estar con RRHH este año, te mentiría que te diga el año pasado por que el año pasado solo lo vea con otra persona, pero este año, yo lo veo y si definitivamente RR.HH. hace su evaluación, el gerente o jefe directo de la persona que está solicitando el aumento hace la evaluación y con esas 02 evaluaciones finamente yo tomo la decisión de proceder y no proceder o que aplicaría. A veces, no es que se aceptó 100% lo que pide el trabajador sino se busca una solución intermedia.</p>
3	Conoces el objetivo principal que tiene la empresa para las tomas de decisiones.	<p>En principio, todos los objetivos de cualquier área y cualquier decisión que toma la empresa deberían estar apuntados al objetivo general de la empresa en sí. Que en principio es tener una empresa estable, márgenes de los proyectos, cuidar al personal, RR.HH. que es el insumo principal. En base estos objetivos fundamentales, es que la empresa toma las decisiones.</p>

4	En qué hechos o situaciones te basas para que puedas tomar decisiones, Menciona el procedimiento aplicado	Si bueno, definitivamente, eso es objetivo, lo que realmente allá sucedido no tanto en opiniones, cosas que en efecto allá pasado y que tengan alguna trazabilidad o algún registro, yo creo que eso es súper importante para analizar cualquier toma de decisión, cualquier proceso que se vaya iniciar tomar como referencia hechos concretos.
5	De qué manera mides el impacto o consecuencias de las decisiones que puedas tomar.	En principio, no esperar el impacto o las consecuencias. Antes de tomar la decisión se evalúa todos los posibles escenarios factibles, reales y en base a ello y en ese escenario hay una consecuencia y en base a ellos se toma la decisión y luego el seguimiento de que en efecto que lo que habías previsto de la consecuencia de esa toma de decisión sede. y si vemos que no se está dando de alguna manera porque también puede pasar por que finalmente los escenarios son hipótesis, ver que se reencause lo que tu querías finalmente llegar con la decisión que has tomado.
6	¿Cuentas con el empoderamiento o la capacidad suficiente en conocimiento para tomar una decisión en beneficio de la empresa?, Por favor explícame tu respuesta	En principio, sí. Definimiento yo creo que el empoderamiento si lo tengo. La empresa ha depositado la confianza para poder tomar las decisiones a mi juicio, No obstante, me valgo mucho de la información que puedan tener las personas asociadas a la decisión o a la acción que se vaya a tomar porque de alguna manera hay personas que están más involucrado en el problema o que allá que resolver o decisión que tomar y me alimento mucho de esa información para poder tomar la decisión.
7	Te basas en un tipo de ética/valores personales para la toma de decisiones o te basas en los valores de la empresa	Si definitivamente si bien es cierto cada persona tiene su forma de hacer las cosas, yo creo que en un ámbito laboral basarnos en los valores de la empresa es fundamental, talvez cada persona si bien es vierto comparte los valores y se ven identificados con ellos motivo por el cual escogieron esos valores en un evento masivo donde todos participaron y dieron su opinión, siempre hay valores personales que de alguna manera aporte en tu toma de decisión pero para efecto de temas laborales yo creo que es imprescindible siempre priorizar los valores de la empresa, porque el principio es continua con la cultura que tiene la empresa, lo que se ha querido plantear y que todo se sientan orientados a coincidir, sino se podría generar muchas controversias.
8	Descríbeme como es tu proceso al momento de una toma de decisión	Lo primero es evaluar qué es lo prioritario en la toma de decisión, evaluar finalmente cuales son los valores que queremos salvar y objetivo fundamental de la empresa apara que la decisión que se vaya a tomar al respecto tenga eso en consideración para la premisa de la toma de decisión. Luego, hacer un análisis de los posibles escenarios de la decisión que vayas tomar, que sea reales, tangibles y medibles y después de ellos, solicitar opinión experta en algunos casos, opinión especifica en algunas areas y posterior a ellos comenta zar a filtrar cuales sería los escenarios más convenientes hasta llegar al definitivo y tomar la decisión, acción y hacer seguimiento a que se cumpla los efectos que has causa con esta decisión.
9	Como las emociones han influenciado para tu proceso de toma de decisiones ¿considerar que es un sesgo? ¿por qué?	Es natural que cuando tomas una decisión tus emociones te traten de derivar por otro lado, pero es ahí donde uno tiene que trabajar mucho el tema de la inteligencia emocional y saber discriminar que decisiones se tiene que tomar considerando básicamente el tema racional y que decisiones se tiene que tomar. Si consideramos no tanto lo emocional sino tu criterio personal. Las emociones son pasajeras van y viene así que no debería ser un factor que haga su decisión se derive por otro lado
10	Usted ha vivido en 02 escenarios, antes del COVID y ahora con el COVID, ¿tu proceso de toma de decisión se ha visto influenciado por	En realidad, yo creo que la pandemia nos ha cambiado mucho en la forma de vivir, pero creo que, en la forma de pensar, en el tema de los valores que uno tiene, un poco las metodologías que uno utiliza yo creo que procede en el tiempo, independiente de las cosas que puedan suceder en el mundo. Ósea la forma cambio, pero el fondo sigue siendo exactamente el mismo, en realidad yo creo que más bien ha sido un reto para todas las personas poder durar la pandemia mantener tus objetivos, entregables, tus trabajos, relaciones familiares en general de otra forma, entonces yo creo que, si se ha mantenido, no habido ningún cambio en ese sentido.

	tus emociones? Coméntanos un poco sobre eso	
11	Coméntame cuál es tu proceso a seguir para una toma de decisión importante ante un evento inesperado	Primero, si es un evento inesperado, evaluar si es crítico o importante. Porque si es crítico quiere decir que lo tengo que resolver en los próximos cinco minutos y si es importante podría inclusive tomar el tiempo de hacer un proceso mucho más planificado de evaluación, como te indicaba, los posibles escenarios hasta llegar a la conclusión más idónea. Si es un tema inesperado y crítico ahí básicamente tendría que valerte de la experiencia que uno tiene para poder tomar una decisión pronta, lo peor que puede hacer es patearlo, dejarlo para después porque ahí es donde la decisión ya inclusive no es crítica sino ya es no pueda tomar ninguna acción. Siempre para estas decisiones en escenarios inesperado tienes que evaluar las consecuencias y ver cual hubiera sido la mejor decisión y aprender de ello.
12	¿Cuánto tiempo te toma en realizar una toma de decisión y por qué?	Dependiendo de la complejidad, factores, a cuantas personas involucra, que efectos tiene, no todas las decisiones se pueden tomar en el mismo tiempo. Ahí es donde uno tiene que revisar cual es el índice de criticidad para ver efectivamente si es que se tiene que resolver rápido o puedes tomarte un tiempo.
13	Cuando se refiere nivel de complejidad, criticidad o caso ¿que involucra? Por favor bríndeme algunos ejemplos en base a su experiencia.	Como te dije, dependerá del índice de criticidad de cada caso. Por ejemplo, si debo tomar una decisión para revisar a que colaborador podría considerar en un proyecto que aún es dentro de 2 meses, puede esperar. Pero, si debo asignar una decisión para asignar a un colaborador en un proyecto que inicia mañana, es muy importante analizar bien al trabajador pues este nos representara ante el cliente. Sobre todo, saber bien su performance que lleva consigo pues con base a ellos sabremos los criterios este trabajador considerare para las decisiones del proyecto dentro de los temas de tiempo, presupuesto, dimensión del proyecto.

N°	Preguntas	Entrevistado 04: Gerente de Finanzas
1	Coméntame un poco sobre el proceso de toma de decisiones se sigue la empresa ante esta situación.	Bueno, primero se debe convocar a una Reunión con el gerente de proyecto, ya que ese proyecto tiene en promedio de 18 meses de los Cuales un aumento de 35% afectaría la caja, pues son 18 meses. Lo primero es sentarse a conversar para llegar a un punto medio, es decir, si el presupuesto acepta un incremento de sueldo llegar a un punto intermedio, pero no aun 35%, ese sería la primera acción a realizar, primero llegar a un punto intermedio. Si esto no tuviera soluciones, se debería otra alternativa.
2	¿La empresa cuenta dentro de su políticas o procedimientos algún flujograma, estructura o pasos a seguir para la toma de decisión?	Este procedimiento no está especifico porque cada caso es diferente por lo tanto cada procedimiento, cada respuesta o tratamiento es muy particular en cada sentido. así que no hay un procedimiento, pero lo que se busca es no perjudicar la rentabilidad del proyecto, ni tampoco quedar mal con el cliente siempre se va a priorizar que la persona se quede en el puesto, pero aun precio adecuado
3	Conoces el objetivo principal que tiene la empresa para las tomas de decisiones.	El objetivo principal es cumplir cabalmente con el servicio establecido con el cliente, ya que un servicio inconcluso podría causar referencias muy negativas y eso a su vez podría traducirse en menos proyectos, por lo tanto, es punto más importante es la calidad del servicio, inclusive teniendo que hacer algún ajuste en la utilidad del proyecto
4	En qué hechos o situaciones te basas para que puedas tomas decisiones, Menciona el procedimiento aplicado	Definitivamente para tomas decisiones tiene que haber un sustento, tiene que ser hechos reales, comprobables, no sobre supuesto porque eso sería hacer o tomar decisiones sobre supuesto que finalmente puedan contravenir lo que sería una mejor decisión. Por lo tanto, se debe hacer sobre hechos tangibles para tomar una buena decisión, no solo para la empresa sino para el cliente, sino para la persona que está en medio de esta decisión
5	De qué manera mides el impacto o consecuencias de las decisiones que puedas tomar.	Los impactos, hay que cuida mucho el tema de lo que pueda ocasionar una decisión a futuro y no cuantificar en el corto plazo sino a largo plazo, que es lo más conveniente para la empresa y en base a ello, tomar la decisión más acertada. Tomar decisiones a corto plazo o tomar decisiones que solamente van a solucionar el problema o van a mitigar el problema por un periodo corto de tiempo no tendría mucho sentido, se busca siempre decisiones que superen el problema al 100%
6	¿Cuentas con el empoderamiento o la capacidad suficiente en conocimiento para tomar decisión? Explíqueme	Así es, toda decisión tiene detrás un tema de poder negociar, poder ser asertivo, persuadir también para llegar a un buen puerto y poder ponerse en la situación de las otras partes en cada decisión que se tome para con ello lograr el mejor acuerdo, no solamente para empresa sino para las partes involucradas en ella.
7	Te basas en un tipo de ética/valores personales para la toma de decisiones o te basas en los valores de la empresa	Bueno, los valores de la empresa están alineados con los valores personales que primero es el respeto, cuando hay respeto tenemos el poder de hacer las cosas de la forma más adecuada, Lo segundo es hacer las cosas con total probidad, cuando se hace de este tipo, todas las decisiones por más difíciles que pueda hacer, cuando se toman con respeto y probidad el resultado puede inclusive mejor de lo que estamos esperando.
8	Descríbeme como es tu proceso al momento de una toma de decisión	Es viendo primero como el problema o situación que queremos modificar o cambiar está afectando actualmente, como ha venido afectando y como podría afectar, es decir hacer un análisis de lo que se ha venido ocasionando, lo que se ha venido generando de esa situación y lo que podría generar en el futuro, eso para saber si es un problema que ya está superado, que se está superando o es un problema por superar, ese es el análisis más importantes que se debe hacer en ese tipo de decisiones, muy por lo que allá pasado anteriormente, es por lo que va a pasar a futuro, porque lo que ya ha pasado, ya no se puede tomar ninguna decisión.

9	<p>Como las emociones han influenciado para tu proceso de toma de decisiones ¿considerar que es un sesgo? ¿por qué?</p>	<p>No, definitivamente toda decisión o toda discusión nace justamente de un conflicto, y eso es parte de la mejor toma de decisión, porque lo tanto el conflicto es necesario para tomar la mejor decisión, hay que ver o atacar el problema y no a las personas y no tomarlo personal. Ser duro con el problema y ser asertivo con las personas, es la política que implementamos, ya que la discusión puede generar algunos sin sabores, pero hay que tener bastante claro que lo que se requiere mitigar es el problema y no un tema persona. Con relación al sesgo, definitivamente en una decisión difícil siempre va a ver emociones, sentimientos de angustia, impaciencia y en algunos casos enojo, pero hay que saber lidiar con ese tema para que no influya negativamente en la toma de decisión, por ejemplo, que queda bastante claro que, así como tenemos que ser firmes, en la decisión que se va a tomar para que esta se ejecute bien, tampoco lo contrario, ser débil puede afectar drásticamente a la decisión que se está llevando a cabo. Dicho eso, todas las decisiones deben apartarse de cualquier tema de percepciones o sentimiento que generé alguna especie de efecto que nos desvíe del rumbo que queremos tomar.</p>
10	<p>Usted ha vivido en 02 escenarios, antes del COVID y ahora con el COVID, ¿tu proceso de toma de decisión se ha visto influenciado por tus emociones? Coméntanos un poco sobre eso</p>	<p>Definitivamente, después de la situación de pandemia, el COVID. Todas las empresas se han vuelto mucho más comprensivas, permisivas en algunos temas. Sin embargo, para salir a delante de esta situación es necesario tomar decisiones que a veces no van a ser políticamente las mejores, pero se tiene que tomar en ese momento. La situación de pandemia ya pasó y debemos trabajar con la misma fuerza que hacíamos en el año 2019 y en ello podría interpretarse en algunos casos como que hay mayor pasión en algunas decisiones que se puedan llevar a cabo.</p>
11	<p>Coméntame cuál es tu proceso a seguir para una toma de decisión importante ante un evento inesperado</p>	<p>Correcto, ante una decisión o un evento no programado, lo más importante es tomar las decisiones colegiadas, con la participación de las principales jefaturas o gerencias de la empresa para en conjunto ver todos los posibles consecuencias o beneficios de las acciones que vamos a tomar o decisión que se tomara a nivel empresa. Una decisión colegiada permite mitigar cualquier detalle que se puede haber pasado por alto, y que impida el éxito de las gestiones que queremos realizar.</p>
12	<p>¿Cuánto tiempo te toma en realizar una toma de decisión y por qué?</p>	<p>Bueno, eso tiene mucha relación con el nivel de complejidad de las decisiones que se pueda tomar, pero una decisión importante para la empresa no debería tomar más allá de 1 o 2 horas.</p>
13	<p>Cuando se refiere nivel de complejidad, criticidad o caso ¿que involucra? Por favor bríndeme algunos ejemplos en base a su experiencia.</p>	<p>Definitivamente cuando se trata de flujo de caja, considero que es esta dentro de nivel de complejidad, cada mes debemos tomar decisiones sobre esto, como, por ejemplo, a quien se le debe pagar, proveedores, trabajadores, hacer las cobranzas, es muy importante para ellos verlo directamente con las áreas que correspondan.</p>

N°	Preguntas	Entrevistado 05: Gerente de Proyecto B
1	Coméntame un poco sobre el proceso de toma de decisiones se sigue la empresa ante esta situación	Bueno, lo primero que haría ante esta situación es conversar con el trabajador para saber cuál fue el motivo de este incremento que está solicitando, porque al primer mes de trabajado me parece extraño que pida un aumento. Quizás es porque encontró otra propuesta laboral con una mejor remuneración y por eso nos está solicitando para saber si podemos igualarlo y en base a eso veo si podemos negociarlo.
2	¿La empresa cuenta dentro de su políticas o procedimientos algún flujograma, estructura o pasos a seguir para la toma de decisión?	No, la empresa no cuenta con un procedimiento. Generalmente mis decisiones lo hago en base a mis experiencias laborales que he tenido.
3	Conoces el objetivo principal que tiene la empresa para las tomas de decisiones.	Si claro, la empresa busca siempre la rentabilidad dentro de sus proyectos y mantenerlos por otro lado, bien se busca la calidad en sus servicios brindados y para ellos contamos con buenos profesionales
4	En qué hechos o situaciones te basas para que puedas tomas decisiones, Menciona el procedimiento aplicado	Antes que tomar una decisión, siempre indago, consulto y pregunto para saber lo que realmente ha pasado, obviamente toda la información tiene que ser en base a hechos reales y concretos pues eso ayudara a establecer una decisión clara. Una vez obtenida la información, se toma las acciones en base a las posibles consecuencias que pueda llevar esta decisión
5	De qué manera mides el impacto o consecuencias de las decisiones que puedas tomar	Bueno, nosotros brindamos el servicio de supervisión de proyectos y siempre debemos estar al lado del cliente y cumplir con sus expectativas y con eso significa mantener el tiempo y costo del proyecto y si fuera posible reducirlo. Yo lo mediría en base a la satisfacción que tiene el cliente por nuestro servicio y resultados que los trabajadores asignados.
6	¿Cuentas con el empoderamiento o la capacidad suficiente en conocimiento para tomar decisión? Explíqueme	Creo que no al 100%, a veces me siento limitado por qué debo esperar la confirmación de otras personas para poder avanzar o en este caso poder tomar una decisión. Creo que es algo que se debe mejorar
7	Te basas en un tipo de ética/valores personales para la toma de decisiones o te basas en los valores de la empresa	Uhhh mis valores están alineados a los de la empresa. Considero muy importante esto porque me hace sentir muy cómodo y sobre todo seguro que siempre coincidiré con las acciones que pueda tomar la empresa
8	Descríbeme como es tu proceso al momento de una toma de decisión	Wow!! Considero importante siempre analizar desde la raíz y para eso identifico los hechos como que paso, donde paso, quien lo dijo y una vez juntado todas las evidencias analizo las diversas consecuencias que podría llevar mi decisión, elijo la que creo que es mejor y tomo acción, a veces es un poco difícil, pero te acostumbras con el tiempo.
9	Como las emociones han influenciado para tu proceso de toma de decisiones ¿considerar que es un sesgo? ¿por qué?	Uy las emociones, yo creo que todos hemos sido influenciados por las emociones alguna vez. He tenido momentos que mis emociones han primado y a veces he tomado malas decisiones por ello. ¿Si considero un sesgo? Yo creo que si, al menos para las personas que se ciegan y toman sus decisiones sin medir las consecuencias.

10	<p>Usted ha vivido en 02 escenarios, antes del COVID y ahora con el COVID, ¿tu proceso de toma de decisión se ha visto influenciado por tus emociones? Coméntanos un poco sobre eso</p>	<p>El COVID, yo creo que sí, definitivamente Si. Esta nueva realidad nos ha hecho un poco más vulnerable al momento de tomar una decisión, creo que ahora soy un poco más condescendiente y a todo digo si jajaja</p>
11	<p>Coméntame cuál es tu proceso a seguir para una toma de decisión importante ante un evento inesperado</p>	<p>Lo primero y recomendable ante un evento inesperado, entiendo que son eventos que no has programado es mantener la calma pues creo que eso ayudara a tomar mejores decisiones y que no se vean perjudicados los involucrados.</p>
12	<p>¿Cuánto tiempo te toma en realizar una toma de decisión y por qué?</p>	<p>Wow, eso dependerá del nivel de criticidad que se tiene, pero generalmente las decisiones suelen demorarse un par de horas. Pero como te dije, es dependiendo cada caso.</p>
13	<p>Cuando se refiere nivel de complejidad, criticidad o caso ¿que involucra? Por favor bríndeme algunos ejemplos en base a su experiencia.</p>	<p>Yo considero que, para un gerente de proyecto, el nivel de complejidad es cuando la decisión involucra el proyecto, y nos referimos a todo como el tipo de proyecto, el tiempo de ejecución, el presupuesto, lo que nosotros buscamos en cumplir con todo el expediente técnico y para ellos las decisiones con muy importantes, más aún si los clientes nos conocen y a veces nos refieren, debemos cumplir con la calidad de servicio que nos representamos.</p>

N°	Preguntas	Entrevistado 06: Gerente de comercial
1	Coméntame un poco sobre el proceso de toma de decisiones se sigue la empresa ante esta situación	Primero, revisaría el margen de utilidad que tiene el proyecto y en base a ello verificaría si es recomendable proceder con su solicitud, si bien esta adjudicación puede abrirnos a más proyectos, creo que también es importante analizar a la rentabilidad del proyecto.
2	¿La empresa cuenta dentro de su políticas o procedimientos algún flujograma, estructura o pasos a seguir para la toma de decisión?	No, tiene un flujograma, pero he visto en otras empresas que lo tienen, de una y otra manera creo que se debería implementar para poder tener una mejor comunicación y poder tomar acción
3	Conoces el objetivo principal que tiene la empresa para las tomas de decisiones.	Dentro del área comercial, y bajo la experiencia que se tiene, lo que buscamos en mantener un margen de cada proyecto adjudicado.
4	En qué hechos o situaciones te basas para que puedas tomar decisiones, Menciona el procedimiento aplicado	Siempre que creído que cuando tomas decisiones, te debes basar en hechos reales y no en supuestos. Siempre es recomendable confirmar los acontecimientos para tomar una decisión.
5	De qué manera mides el impacto o consecuencias de las decisiones que puedas tomar	Creo que somos un equipo y a pesar que a veces somos un poco desordenados yo lo mediría en base a la satisfacción del área.
6	¿Cuentas con el empoderamiento o la capacidad suficiente en conocimiento para tomar decisión? Explíqueme	yo creo que por momentos me siento empoderado jajaja ya que tengo que libertad de tomar decisiones sin necesidad de consultarlo o de que alguien me dé el visto bueno. Pero en el día a día siempre tengo que consultar
7	Te basas en un tipo de ética/valores personales para la toma de decisiones o te basas en los valores de la empresa	hasta el momento he coincidido con los valores que tiene la empresa como probidad, compañerismo, lealtad. Me siempre cómodo trabajando aquí.
8	Describeme como es tu proceso al momento de una toma de decisión	Primero analizo bien todo el escenario, me tomo mi tiempo para procesar toda la información que tengo para luego poder analizar cada consecuencia que podría tener por las diversas acciones q tome y por último elijo la mejor.
9	Como las emociones han influenciado para tu proceso de toma de decisiones ¿considerar que es un sesgo? ¿por qué?	Uhhh dentro del trabajo, creo que no mucho pues no tengo mucho contacto con la genta jajaja porque veo propuestas y solo me centro en números y que estos puedan alcanzar el margen que queremos.
10	Usted ha vivido en 02 escenarios, antes del COVID y ahora con el COVID, ¿tu proceso de toma de decisión se ha visto influenciado por tus emociones? Coméntanos un poco sobre eso	No mucho, generalmente veo propuestas y busco clientes, creo que, para esta área, lo racional debería primar antes de las emociones para poder llegar a nuestros objetivos.

11	Coméntame cuál es tu proceso a seguir para una toma de decisión importante ante un evento inesperado	Ante un evento inesperado, trato de analizar diferentes opciones para que poder considerar la mejor y en base a ello tomo acción.
12	¿Cuánto tiempo te toma en realizar una toma de decisión y por qué?	Dependerá mucho de la complejidad, pero en el área comercial debe ser inmediato, sobre todo cuando estas licitando, debes cerrar rápidamente con el cliente las propuestas y estas deben ser alineados a tu rentabilidad, es cosa de locos jajaja
13	Cuando se refiere nivel de complejidad, criticidad o caso ¿que involucra? Por favor bríndeme algunos ejemplos en base a su experiencia.	Como ya te había indicado, cuando las decisiones involucran la palabra rentabilidad, ¡dentro del área comercial debemos ser muy minucioso para las decisiones y estas deben ser correctas! Nos jugamos la vida por cada decisión ya que de esto dependerá la adjudicación del mismo.

ANEXO 05: Matriz de codificación de la entrevista

N°	Preguntas	Entrevistado 1: Gerente de RRHH	Entrevista 1 Codificada
1	Coméntame un poco sobre el proceso de toma de decisiones se sigue la empresa ante esta situación.	De hecho, es una situación complicada por todos los datos que me has brindado, lo primero que se realiza es determinar cuál es el motivo por el cual la persona pide ese aumento, si ha tenido otra oferta laboral o lo está viendo como una oportunidad, o gancho para solicitar un 35% que de por sí ya es excesivo hablando de un cargo que es de Gerente de proyecto. Si es una oportunidad para la empresa ingresar a un nuevo mercado o cliente, lo primero que se hace es conversar con el Gerente de unidad de negocio y plantearle el caso, ante ello, lo primero que esta persona evalúa es si está dispuesta a afectar el margen de su proyecto para continuar con esa personal o si está dispuesto a conversar con su cliente, explicarte lo sucedido y proponerlo a otra persona de igual o mayor persona perfil, su el segundo caso no es una opción se tendrá que volver a ver el margen de su proyecto, colocar en primer lugar el aumento solicitado por el gerente proyecto y evaluación cuanto afecta su margen. Ahora también un punto analizar es sí el Gerente pide un 35%, evaluar si se puede llegar a una negociación, reduciendo este % de aumento aun punto que ambas partes coincidan para continuar con la participación de esa persona en la empresa, eso digamos que sería el flujo que manejaríamos junto con el gerente de proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el motivo de la solicitud. • Negociación
2	¿La empresa cuenta dentro de su políticas o procedimientos algún flujograma, estructura o pasos a seguir para la toma de decisión?	En realidad, se ha hecho de manera empírica, en base a la experiencia, pero lo que sí tenemos ante ese requerimiento en una banda salarial por medio de un estudio de compensaciones de mercado, por ejemplo, si el 35% que pide este gerente está por encima de la banda salarial del mercado definitivamente es aún más difícil que pueda ser aceptado en todo caso lo que se aceptaría sería un porcentaje que este dentro de banda que genera una liquides tanto interna como externa.	<ul style="list-style-type: none"> • Manera empírica • La experiencia • Banda Salarial
3	Conoces el objetivo principal que tiene la empresa para las tomas de decisiones.	El objetivo principal de la empresa es brindar un servicio de calidad, pero al mismo tiempo cuidar a sus trabajadores, si esta decisión va en contra de la calidad o va en contra del bienestar de los trabajadores o del buen ambiente laboral, se evaluará incluso quizás no otorgarlo, es un tema complicado porque tanto la calidad de servicio va hacia fuera que es el cliente, pero el bienestar de los trabajadores también hay que cuidarlo mucho. Si este tema remuneración se llegaría a saber de alguna u otra manera podría impactar en el clima laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de calidad • Bienestar al trabajador • Ambiente Laboral
4	En qué hechos o situaciones te basas para que puedas tomas decisiones, Menciona el procedimiento aplicado	¿En qué hechos?, primero para este caso en particular, el hecho primero es lo que comente, objetivamente cuanto es lo que gana el trabajar y cuanto es lo que solicita. En primer lugar, solicitar un aumento salarial en el poco tiempo digamos que no es algo dable y tampoco se ve bien el lado profesional de este gerente de proyecto. ese es el hecho concreto, el segundo el nivel de compensaciones del mercado. el tercero, como podría afectar el margen del proyecto, Si estos tres puntos se ven realmente afectados, yo sugeriría que se evalué o se replantee y en algunos casos lo que hemos hecho es conversar con el cliente y transparentar la situación dándole una oferta de un nuevo profesional que cumpla el perfil, eso serían los hechos concretos para tomar esta decisión.	<ul style="list-style-type: none"> • Hechos concretos

5	De qué manera mides el impacto o consecuencias de las decisiones que puedas tomar.	Las consecuencias nuevamente en el tema del margen, clima laboral y calidad de servicios, son tres puntos en los que se puede ver las consecuencias y nos ha pasado en algún momento donde dos personas de la misma categoría han visto que su nivel de compensación es distinto y muchas veces la calidad del servicio de aquel que gana más, no necesariamente brinda una calidad igual al que gana menos, son hechos concretos.	<ul style="list-style-type: none"> • Clima Laboral • Calidad de Servicio • Rentabilidad
6	¿Cuentas con el empoderamiento o la capacidad suficiente en conocimiento para tomar decisión? Explíqueme	Yo diría que suficiente, creo que nunca es suficiente, creo que alguien siempre está en constante aprendizaje y ante estos temas recorro a personas con mayor experiencia o pido la sugerencia de personas de mi nivel jerárquico o de mi equipo. La empresa si me otorga el empoderamiento para sugerir y saber que acciones tomar, pero al final la persona que decide que acciones tomar es en gerente y la unidad de negocio que responde por los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Constante Aprendizaje • Apoyo de Personas con mayor experiencia
7	Te basas en un tipo de ética/valores personales para la toma de decisiones o te basas en los valores de la empresa	En realidad, en ambos, afortunadamente los valores que tiene la empresa son valores que hemos ido construyendo de la mano y son valores compartidos, entonces cuando hablamos del compromiso, honestidad, integridad, Todo aquello que se hace en la empresa se hace en base a esos valores y principios pues queremos actuar de buena fe ante todas nuestras decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Valores compartidos • Compromiso • Honestidad • Integridad • Actuar de buena Fe
8	Describeme como es tu proceso al momento de una toma de decisión	Bueno, primero lo que hago es recopilar todo los datos que pueda tener disponible, evaluó al momento de tomar una determinada decisión cuales serían los impactos positivos y negativos, a quienes podrían impactar esta decisión, si es a una persona o grupo, si esta decisión podría impactar de manera interna o externa, consultor opiniones distintas no solo de personas de RR.HH., sino también de operaciones y otras áreas, incluso consulto con personas que no tiene nada que ver con el negocio para que te den una opinión de como ellos lo manejarían. Cuando tengo esa evaluación, lo que hago es proponer el procedimiento que yo aplicaría al encargado de esa área y con ello se aplica o se posterga.	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilar datos • Analizas impactos negativos y positivos • El impacto de la decisión • Opinión de una tercera persona
9	Como las emociones han influenciado para tu proceso de toma de decisiones ¿considerar que es un sesgo? ¿por qué?	Yo creo que es difícil decir que, en una decisión, las emociones no están presentes, yo creo que en todo lo que hacemos, las emociones siempre están presentes y nos pueden jugar una mala pasada. Yo considero que mis emociones podrían hacer que nos sea muy objetivo, entonces lo que trato de hacer es justamente iniciar el procedimiento que te comente para ver cuáles son sus impactos positivos y negativos, retirar un momento las emociones de estos resultados y transmitirlos sin agregarlas, sin que este influya en las decisiones de aquel que reporta los resultados de esta decisión	<ul style="list-style-type: none"> • Retirar un momento las emociones
10	Usted ha vivido en 02 escenarios, antes del COVID y ahora con el COVID, ¿tu proceso de toma de decisión se ha visto influenciado por tus emociones? Coméntanos un poco sobre eso	Lo primero que podría decir respecto a tu pregunta, es que esta pandemia, este efecto de la pandemia ha hecho que el área de RR.HH. tenga mayor protagonismo, si? y si tu pregunta iba hacia las emociones, Si! definitivamente las emociones se han visto involucradas en las decisiones que se han tomado, pues se tomaron medidas como por ejemplo, licencias para el personal, medidas de algunos trabajadores que fueron desvinculados, tuvieron que hacer algunos ajustes remunerativos y para comunicar este tema hay que tener una emocionalidad presente porque no podemos ser tan frio como robot, comunicar algo que impacta a las personas, y no solo a ellos, sino en sus familiar, metas, proyectos, proyecciones. Entonces la emocionalidad siempre ha estado presente. Yo diría que las emociones pueden jugar un buen papel como puede jugar un mal papel por eso considero que es importante recibir la opinión de	<ul style="list-style-type: none"> • Las emociones se han visto involucradas. • Consultar a terceras personas.

		otros, hay un dicho que dice tener alguien en contra es bueno para pensar, entonces yo considerado que para que mis emociones no me tomen en contra, pregunto a mi equipo, padres e inclusive a mi esposa para tener opciones diversas y que mis emociones y juicio no me jueguen una mala pasada.	
11	Coméntame cuál es tu proceso a seguir para una toma de decisión importante ante un evento inesperado	Bueno en realidad, primero es poner en alerta a todos los involucrados y hacer un deadline, poner una fecha en la que esta decisión se deba tomar y se deba ejecutar porque cuando demoramos en tomar una decisión, obtenemos muchas zonas grises y no involucramos a todas las partes, lamentablemente no se toma las mejores decisiones y no se programa bien, en este caso específico del gerente de proyecto, nadie espera que al primer mes trabajo pida un aumento, esta decisión de debe tomar rápido para el bien del colaborador, la empresa y el proyecto asignado.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un Deadline • Decisiones Rápidas.
12	¿Cuánto tiempo te toma en realizar una toma de decisión y por qué?	Va depender del caso, ósea hay decisiones que se deben tomar rápidamente y hay otras que, si se deben pensar, dar una vuelta y repensar incluso por que involucra a más personas.	<ul style="list-style-type: none"> • Dependerá de cada caso • Involucrar
13	Cuando se refiere nivel de complejidad, ¿que involucra? Por favor bríndeme algunos ejemplos en base a su experiencia.	Bueno, me refiero a que, si la decisión involucra solo a nuestra área o a las otras áreas. Por ejemplo, en caso brindado, involucraba a todas las áreas. Yo considero crítico cuando una decisión afecta la rentabilidad del proyecto, o directamente al colaborador. Nosotros como área de RRHH tenemos que velar por el bienestar del trabajador.	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las áreas • Rentabilidad del proyecto • Colaborador

N°	Preguntas	Entrevistado 2: Gerente de Proyecto A	Entrevista 3 Codificada
1	Coméntame un poco sobre el proceso de toma de decisiones se sigue la empresa ante esta situación.	Yo creo que lo primero es colocar un candado con la contratación del nuevo gerente para este proyecto puntual. Entonces, lo que creo que se debe hacer es que PMS DRS es colocar candados en los ingresos. No puedes pedir un aumento de 35% de tu sueldo así seas la persona que calce perfecto con el perfil porque primero, uno hace los cálculos de la rentabilidad del proyecto antes de que inicio o nos adjudiquen, entonces nosotros si le podemos un porcentaje de incremento cuando pasa un cierto tiempo, pero al mes es imposible que se pueda realizar ese incremento a pesar de que pueda ser la persona idioma para el puesto. En un caso extremo de que no encontremos a una persona de las mismas características se tendría que negociar, pero no el 35% no podría, por lo menos lo que yo veo en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer un candado en la contratación. • Negociar
2	¿La empresa cuenta dentro de su políticas o procedimientos algún flujograma, estructura o pasos a seguir para la toma de decisión?	Para una toma de decisión, creo que no, se toma decisión en reuniones. Digamos, yo informo a la persona que está en un escalón más arriba en el tema de empresa, la cito y le informo " mira esto está pasando y nos ha pedido este aumento importante del sueldo" lo discutimos y venos los pro y contra y los riesgos, por que dé repente al no darle el 35% se podría ir o tiene otra oferta mejor laboral y también se le tendría que explicar al cliente, ósea definitivamente habrá una incomodidad si se va al persona, pero el cliente también debe entender eso y cualquier cosa puede pasar, así puedas tener todos los candados en los contratos, siempre existe esta posibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con política
3	Conoces el objetivo principal que tiene la empresa para las tomas de decisiones.	Si, el objetivo principal es mantenerte la rentabilidad del proyecto, es por eso que se hace este análisis precio y ya se sabe cuántos de utilidad se tiene por cada proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad
4	En qué hechos o situaciones te basas para que puedas tomar decisiones, Menciona el procedimiento aplicado	Primero el hecho que te está solicitando un aumento salarial, que es un hecho real	<ul style="list-style-type: none"> • Hechos reales
5	De qué manera mides el impacto o consecuencias de las decisiones que puedas tomar.	las consecuencias, con el colaborador porque si tu no le aumentas se puede ir y otra es con el cliente, si tú le dices que se me fue, puedes poner en riesgo el proyecto. Entonces, todo eso se pone en un balance y se toma una decisión en conjunto.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizando un balance • Tomando una decisión en conjunto
6	¿Cuentas con el empoderamiento o la capacidad suficiente en conocimiento para tomar decisión? Explíqueme	Si, yo tomo decisiones en los proyectos que están a mi cargo, porque mi responsabilidad como gerente proyecto es mantener la rentabilidad de los proyectos, a mí me marcan a inicio de cada proyecto mi porcentaje de rentabilidad y yo tengo que hacer lo que sea para que el margen no baje, entonces definitivamente tengo el poder de tomar decisiones, pero obviamente mi toma de decisiones siempre es transmitir o consultada hacia la persona que está arriba mío.	<ul style="list-style-type: none"> • La toma de decisión siempre será consultada

7	Te basas en un tipo de ética/valores personales para la toma de decisiones o te basas en los valores de la empresa	Ahí yo hago un mix, ósea lo que yo creo esta más arriba de lo que tiene la empresa, pero también digamos que yo no estaría en una empresa donde tenga diferentes valores, yo busco siempre una empresa que tenga el mismo rumbo de lo que yo tengo como persona. Ahí siempre esta alineado ambos rumbos, entonces tomo decisiones y sé que va a ser consecuente con lo que yo creo y con lo que cree la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Valores personales sobre los valores de la empresa.
8	Descríbeme como es tu proceso al momento de una toma de decisión	Al momento de tomar una decisión lo que busco primero es saber que paso para luego tomas la decisión.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los hechos
9	Como las emociones han influenciado para tu proceso de toma de decisiones ¿considerar que es un sesgo? ¿por qué?	¡No te miento, Si! Sobre todo, cuando hay colaboradores que ya se ganan su confianza o ya tiene bastante tiempo trabajando contigo y te cuenta un tema personal, siempre influye en tomar una decisión.	<ul style="list-style-type: none"> • Se ganan mi confianza • Temas personales de los trabajadores • Años de conocidos.
10	Usted ha vivido en 02 escenarios, antes del COVID y ahora con el COVID, ¿tu proceso de toma de decisión se ha visto influenciado por tus emociones? Coméntanos un poco sobre eso	Si, por que la pandemia nos ha demostrado una realidad totalmente distinta a lo que estábamos acostumbrados, nos ha metido en una etapa de crisis generalizadas en todos los problemitas pequeños y ahora se han incrementado. y los que tenían problemas chiquitos ahora se han agudizado y eso hace que las persona estén más necesitadas al trabajo y definitivamente influye.	<ul style="list-style-type: none"> • Una realidad distinta a lo que era antes. • Los problemas se han agudizado.
11	Coméntame cuál es tu proceso a seguir para una toma de decisión importante ante un evento inesperado	Bueno yo soy bastante frio para tomar decisiones a pesar de que te tenido en la empresa momentos super clientes por problemas en todo proyecto siempre he tratado de pensar con la cabeza fría, a pesar que el cliente presiona muchísimos, hay clientes que son terribles, siempre trato de no tomar decisiones en momentos de calor de las discusiones, pero si se tiene que tomar una decisión en el momento felizmente he optado por la toma decisión correcta.	<ul style="list-style-type: none"> • Frio al tomar decisiones
12	¿Cuánto tiempo te toma en realizar una toma de decisión y por qué?	Depende, si es un tema critico que tienes que actuar en el momento, segundos y si tengo un poco más de tiempo para pensar y planificar un poco la estrategia me demoro un poco mas	<ul style="list-style-type: none"> • Dependerá del tipo de problema
13	Cuando se refiere nivel de complejidad, criticidad o caso ¿que involucra? Por favor brindeme algunos ejemplos en base a su experiencia.	Wow, en base a mi experiencia considero critico cuando hablamos de los proyectos, y esto implica por ejemplo costo y tiempo, nosotros como gerentes de proyectos, más aún en proyectos donde hacemos supervisión, controlar estos dos puntos es muy importante y critico a la vez, por eso ante cualquier decisión, siempre es importante analizarlo bien.	<ul style="list-style-type: none"> • Costos • Tiempo

N°	Preguntas	Entrevistado 3: Gerente de Unidad de Edificaciones	Entrevista 3 Codificada
1	Coméntame un poco sobre el proceso de toma de decisiones se sigue la empresa ante esta situación.	<p>Si, bueno, primero que nada, ante la solicitud de incrementos salariales, que se da recurrentemente es algo normal, en empresa donde trabajamos principalmente. Hay un proceso, Nosotros primero evaluamos a la persona que está solicitando el incremento salarial, lo evalúa su jefe directo, en este caso si es un gerente de proyecto lo evalúa el gerente de unidad, quien evaluaría el desempeño de esa persona, luego si es una persona que ha tenido tiempo en la empresa vemos como ha sido el incremento de su salario durante todo el tiempo que ha sido contratado, si es una persona nueva ya no aplicaría tanto eso. Sería básicamente una evaluación y también se hace una comparación de cuanto esta su perfil en el mercado, para ver si está por debajo o está igual o por encima y finalmente se hace una evaluación de 360 con el equipo que tiene, no solo con su jefe directo sino con los que tiene a cargo. Eso son como la primera instancia para tomar una decisión, luego revisamos también la parte comercial, en este caso, imaginemos que el perfil es bueno y si amerita un incremento, porque durante mucho tiempo ha estado manejando un sueldo, un sueldo que talvez está por debajo del mercado y que podría aplicar. Tenemos que ver también la parte comercial, que implica que se queda, si es que nos va a generar abrir puertas para otros proyectos o si fuera al revés que en realidad el sueldo que esta persona percibe es el correcto y lo que está pidiendo es muy arriba del mercado, ver comercialmente que implica. En base a todo eso se toma una decisión. Puntualizando el ejemplo que acaba de poner, que es una persona nueva y que al primer mes nos está solicitando un incremento salarial, inclusive si es que esta persona pide el 35% y tiene un buen desempeño, no sería dable que en menos de un mes de haber ingresado al proyecto y sabiendo toda la responsabilidad que eso implica, y que su salida definitivamente genere un impacto con cualquier cliente, porque este caso. el cliente no va a tomar a bien este cambio. Yo creo que ningún cliente tomaría bien un cambio de un proyecto de año y medio donde al primer se cambie a la persona. Entonces, yo no accedería particularmente a este incremento aun asumiendo el riesgo que este diciendo esta personal por que no podría aislar este caso como algo especifico o puntual, sino que en realidad esta persona si es que ha podido pedir un incremento de 35% el primer mes y el proyecto tiene para año y medio más que seguro que durante el año va a pedir otras cosas. Hoy por hoy talvez la rentabilidad del proyectos nos da y podríamos mantenerlo pero si es una persona que ha podido solicitar este requerimiento tan tempranamente , lo cual no considero muy profesional, es un apersona que regularmente hace esos pedidos y que no va ser fácil de trabajar para el área de RRHH y nos puede generar mayores problemas, más bien si está el primer mes del servicio yo trabajaría de la mano con el cliente , me involucraría y le podría buscar un perfil igual o superior, pero un perfil que me de la seguridad y certeza que me dé la continuidad laboral, porque esta persona seguramente si es que consigue otro empleado donde le da ese porcentaje adicional que solicita , lo más probable es que renuncie y se retire porque no está conforme con el salario que acepto inicialmente, es un riesgo constante, en este sentido particularmente lo que yo discerniría bajo todas estas premisas que me has constado es que no se le</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de personal por RRHH y jefes directo. • Escala salarial del mercado • Rentabilidad del proyecto

		aplique el aumento y más bien buscaría un reemplazo pronto antes que el proyecto siga desarrollando en el cuarto o quinto mes donde el proceso de traslape es más extenso y podría perderse más información.	
2	¿La empresa cuenta dentro de su políticas o procedimientos algún flujograma, estructura o pasos a seguir para la toma de decisión?	Si mira, ya es un procedimiento que se está manejando como estar con RRHH este año, te mentiría que te diga el año pasado por que el año pasado solo lo vea con otra persona, pero este año, yo lo veo y si definitivamente RR.HH. hace su evaluación, el gerente o jefe directo de la persona que está solicitando el aumento hace la evaluación y con esas 02 evaluaciones finamente yo tomo la decisión de proceder y no proceder o que aplicaría. A veces, no es que se aceptó 100% lo que pide el trabajador sino se busca una solución intermedia.	<ul style="list-style-type: none"> • Recién este año se ha visto un procedimiento
3	Conoces el objetivo principal que tiene la empresa para las tomas de decisiones.	En principio, todos los objetivos de cualquier área y cualquier decisión que toma la empresa deberían estar apuntados al objetivo general de la empresa en sí. Que en principio es tener una empresa estable, márgenes de los proyectos, cuidar al personal, RR.HH. que es el insumo principal. En base estos objetivos fundamentales, es que la empresa toma las decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Tener una empresa estable • Mantener el margen del proyecto. • Cuidar al personal
4	En qué hechos o situaciones te basas para que puedas tomar decisiones, Menciona el procedimiento aplicado	Si bueno, definitivamente, eso es objetivo, lo que realmente allá sucedido no tanto en opiniones, cosas que en efecto allá pasado y que tengan alguna trazabilidad o algún registro, yo creo que eso es súper importante para analizar cualquier toma de decisión, cualquier proceso que se vaya iniciar tomar como referencia hechos concretos.	<ul style="list-style-type: none"> • Que tenga trazabilidad o registro. • Hechos concretos
5	De qué manera mides el impacto o consecuencias de las decisiones que puedas tomar.	En principio, no esperar el impacto o las consecuencias. Antes de tomar la decisión se evalúa todos los posibles escenarios factibles, reales y en base a ellos se toma la decisión y luego el seguimiento de que en efecto que lo que habías previsto de la consecuencia de esa toma de decisión sede. y si vemos que no se está dando de alguna manera porque también puede pasar por que finalmente los escenarios son hipótesis, ver que se reencause lo que tu querías finalmente llegar con la decisión que has tomado.	<ul style="list-style-type: none"> • Escenarios factibles, reales. • Seguimientos de la decisión tomada.
6	¿Cuentas con el empoderamiento o la capacidad suficiente en conocimiento para tomar una decisión en beneficio de la empresa?, Por favor explícame tu respuesta	En principio, sí. Definimiento yo creo que el empoderamiento si lo tengo. La empresa ha depositado la confianza para poder tomar las decisiones a mi juicio, No obstante, me valgo mucho de la información que puedan tener las personas asociadas a la decisión o a la acción que se vaya a tomar porque de alguna manera hay personas que están más involucrado en el problema o que allá que resolver o decisión que tomar y me alimento mucho de esa información para poder tomar la decisión.	<ul style="list-style-type: none"> • Si cuento con empoderamiento.
7	Te basas en un tipo de ética/valores personales para la toma de decisiones o te basas en los valores de la empresa	Si definitivamente si bien es cierto cada persona tiene su forma de hacer las cosas, yo creo que en un ámbito laboral basarnos en los valores de la empresa es fundamental, talvez cada persona si bien es cierto comparte los valores y se ven identificados con ellos motivo por el cual escogieron esos valores en un evento masivo donde todos participaron y dieron su opinión, siempre hay valores personales que de alguna manera aporte en tu toma de decisión pero para efecto de temas laborales yo creo que es imprescindible siempre priorizar los valores de la empresa, porque el principio es continua con la cultura que tiene la empresa, lo que se ha querido plantear y que todo se sientan orientados	<ul style="list-style-type: none"> • Valores de la empresa es fundamental. • Cultura de la empresa.

		a coincidir, sino se podría generar muchas controversias.	
8	Describe como es tu proceso al momento de una toma de decisión	Lo primero es evaluar qué es lo prioritario en la toma de decisión, evaluar finalmente cuales son los valores que queremos salvar y objetivo fundamental de la empresa para que la decisión que se vaya a tomar al respecto tenga eso en consideración para la premisa de la toma de decisión. Luego, hacer un análisis de los posibles escenarios de la decisión que vayas tomar, que sea reales, tangibles y medibles y después de ellos, solicitar opinión experta en algunos casos, opinión específica en algunas áreas y posterior a ellos comentar a filtrar cuales sería los escenarios más convenientes hasta llegar al definitivo y tomar la decisión, acción y hacer seguimiento a que se cumpla los efectos que has causado con esta decisión.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar • Hacer un análisis de posibles escenarios • Solicitar opinión experta • Realizar seguimiento.
9	Como las emociones han influenciado para tu proceso de toma de decisiones ¿considerar que es un sesgo? ¿por qué?	Es natural que cuando tomas una decisión tus emociones te traten de derivar por otro lado, pero es ahí donde uno tiene que trabajar mucho el tema de la inteligencia emocional y saber discriminar que decisiones se tiene que tomar considerando básicamente el tema racional y que decisiones se tiene que tomar. Si consideramos no tanto lo emocional sino tu criterio personal. Las emociones son pasajeras van y viene así que no debería ser un factor que haga su decisión se derive por otro lado.	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia emocional • Tema racional • Criterio personal • Las emociones son pasajeras
10	Usted ha vivido en 02 escenarios, antes del COVID y ahora con el COVID, ¿tu proceso de toma de decisión se ha visto influenciado por tus emociones? Coméntanos un poco sobre eso	En realidad, yo creo que la pandemia nos ha cambiado mucho en la forma de vivir, pero creo que no, en la forma de pensar, en el tema de los valores que uno tiene, un poco las metodologías que uno utiliza yo creo que procede en el tiempo, independiente de las cosas que puedan suceder en el mundo. O sea la forma cambio, pero el fondo sigue siendo exactamente el mismo, en realidad yo creo que más bien ha sido un reto para todas las personas poder durar la pandemia mantener tus objetivos, entregables, tus trabajos, relaciones familiares en general de otra forma, entonces yo creo que, si se ha mantenido, no habido ningún cambio en ese sentido.	<ul style="list-style-type: none"> • La forma cambio, pero el fondo sigue siendo exactamente el mismo. • Las metodologías
11	Coméntame cuál es tu proceso a seguir para una toma de decisión importante ante un evento inesperado	Primero, si es un evento inesperado, evaluar si es crítico o importante. Porque si es crítico quiere decir que lo tengo que resolver en los próximos cinco minutos y si es importante podría inclusive tomar el tiempo de hacer un proceso mucho más planificado de evaluación, como te indicaba, los posibles escenarios hasta llegar a la conclusión más idónea. Si es un tema inesperado y crítico ahí básicamente tendría que valerte de la experiencia que uno tiene para poder tomar una decisión pronta, lo peor que puede hacer es patearlo, dejarlo para después porque ahí es donde la decisión ya inclusive no es crítica sino ya es no pueda tomar ninguna acción. Siempre para estas decisiones en escenarios inesperados tienes que evaluar las consecuencias y ver cual hubiera sido la mejor decisión y aprender de ello.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar si es crítico o importante. • Basarse en la experiencia.
12	¿Cuánto tiempo te toma en realizar una toma de decisión y por qué?	Dependiendo de la complejidad, factores, a cuantas personas involucra, que efectos tiene, no todas las decisiones se pueden tomar en el mismo tiempo. Ahí es donde uno tiene que revisar cual es el índice de criticidad para ver efectivamente si es que se tiene que resolver rápido o puedes tomarte un tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad • Factores • Personas involucradas • Índice de criticidad.
13	Cuando se refiere nivel de complejidad, criticidad o caso ¿que involucra? Por favor	Como te dije, dependerá del índice de criticidad de cada caso. Por ejemplo, si debo tomar una decisión para revisar a que colaborar podría considerar en un proyecto que aún inicia dentro de 2 meses, puede esperar. Pero, si debo asignar una decisión para asignar a un colaborador en un proyecto que inicia mañana, es muy	<ul style="list-style-type: none"> • Fecha de inicio de un proyecto • Presupuesto • Tiempo

	bríndeme algunos ejemplos en base a su experiencia.	importante analizar bien al trabajador pues este nos representara ante el cliente. Sobre todo, saber bien su performance que lleva consigo pues con base a ellos sabremos los criterios este trabajador considerare para las decisiones del proyecto dentro de los temas de tiempo, presupuesto, dimensión del proyecto.	
--	---	--	--

N°	Preguntas	Entrevistado 04: Gerente de Finanzas	Entrevista 4 Codificada
1	Coméntame un poco sobre el proceso de toma de decisiones se sigue la empresa ante esta situación.	Bueno, primero se debe convocar a una Reunión con el gerente de proyecto, ya que ese proyecto tiene en promedio de 18 meses de los Cuales un aumento de 35% afectaría la caja, pues son 18 meses. Lo primero es sentarse a conversar para llegar a un punto medio, es decir, si el presupuesto acepta un incremento de sueldo llegar a un punto intermedio, pero no aun 35%, ese sería la primera acción a realizar, primero llegar a un punto intermedio. Si esto no tuviera soluciones, se debería otra alternativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Convocar una reunión. • Negociar
2	¿La empresa cuenta dentro de su políticas o procedimientos algún flujograma, estructura o pasos a seguir para la toma de decisión?	Este procedimiento no está específico porque cada caso es diferente por lo tanto cada procedimiento, cada respuesta o tratamiento es muy particular en cada sentido. así que no hay un procedimiento, pero lo que se busca es no perjudicar la rentabilidad del proyecto, ni tampoco quedar mal con el cliente siempre se va a priorizar que la persona se quede en el puesto, pero aun precio adecuado	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento no está especificado
3	Conoces el objetivo principal que tiene la empresa para las tomas de decisiones.	El objetivo principal es cumplir cabalmente con el servicio establecido con el cliente, ya que un servicio inconcluso podría causar referencias muy negativas y eso a su vez podría traducirse en menos proyectos, por lo tanto, es punto más importante es la calidad del servicio, inclusive teniendo que hacer algún ajuste en la utilidad del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el servicio establecido
4	En qué hechos o situaciones te basas para que puedas tomas decisiones, Menciona el procedimiento aplicado	Definitivamente para tomas decisiones tiene que haber un sustento, tiene que ser hechos reales, comprobables, no sobre supuesto porque eso sería hacer o tomar decisiones sobre supuesto que finalmente puedan contravenir lo que sería una mejor decisión. Por lo tanto, se debe hacer sobre hechos tangibles para tomar una buena decisión, no solo para la empresa sino para el cliente, sino para la persona que está en medio de esta decisión	<ul style="list-style-type: none"> • Tener sustento • Hechos reales y comprobables y tangibles. • No trabajar sobre supuestos.
5	De qué maneras mides el impacto o consecuencias de las decisiones que puedas tomar.	Los impactos, hay que cuida mucho el tema de lo que pueda ocasionar una decisión a futuro y no cuantificar en el corto plazo sino a largo plazo, que es lo más conveniente para la empresa y en base a ello, tomar la decisión más acertada. Tomar decisiones a corto plazo o tomar decisiones que solamente van a solucionar el problema o van a mitigar el problema por un periodo corto de tiempo no tendría mucho sentido, se busca siempre decisiones que superen el problema al 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Cuantificar a largo plazo
6	¿Cuentas con el empoderamiento o la capacidad suficiente en conocimiento para tomar una decisión en beneficio de la empresa?, Por favor explícame tu respuesta	Así es, toda decisión tiene detrás un tema de poder negociar, poder ser asertivo, persuadir también para llegar a un buen puerto y poder ponerse en la situación de las otras partes en cada decisión que se tome para con ello lograr el mejor acuerdo, no solamente para empresa sino para las partes involucradas en ella.	<ul style="list-style-type: none"> • Ser asertivo • persuadir

7	Te basas en un tipo de ética/valores personales para la toma de decisiones o te basas en los valores de la empresa	Bueno, los valores de la empresa están alineados con los valores personales que primero es el respeto, cuando hay respeto tenemos el poder de hacer las cosas de la forma más adecuada, Lo segundo es hacer las cosas con total probidad, cuando se hace de este tipo, todas las decisiones por más difíciles que pueda hacer, cuando se toman con respeto y probidad el resultado puede inclusive mejor de lo que estamos esperando.	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Probidad
8	Describeme como es tu proceso al momento de una toma de decisión	Es viendo primero como el problema o situación que queremos modificar o cambiar está afectando actualmente, como ha venido afectando y como podría afectar, es decir hacer un análisis de lo que se ha venido ocasionando, lo que se ha venido generando de esa situación y lo que podría generar en el futuro, eso para saber si es un problema que ya está superado, que se está superando o es un problema por superar, ese es el análisis más importantes que se debe hacer en ese tipo de decisiones, muy por lo que allá pasado anteriormente, es por lo que va a pasar a futuro, porque lo que ya ha pasado, ya no se puede tomar ninguna decisión.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis del momento. • Realizar un análisis a futuro
9	Como las emociones han influenciado para tu proceso de toma de decisiones ¿considerar que es un sesgo? ¿por qué?	No, definitivamente toda decisión o toda discusión nace justamente de un conflicto, y eso es parte de la mejor toma decisión, porque lo tanto el conflicto es necesario para tomar la mejor decisión, hay que ver o atacar el problema y no a las personas y no tomarlo personal. Ser duro con el problema y ser asertivo con las personas, es la política que implementamos, ya que la discusión puede generar algunos sin sabores, pero hay que tener bastante claro que lo que se requiere mitigar es el problema y no un tema persona. Con relación al sesgo, definitivamente en una decisión difícil siempre va a ver emociones, sentimientos de angustia, impaciencia y en algunos casos enojo, pero hay que saber lidiar con ese tema para que no influya negativamente en la toma de decisión, por ejemplo, que queda bastante claro que, así como tenemos que ser firmes, en la decisión que se va a tomar para que esta se ejecute bien, tampoco lo contrario, ser débil puede afectar drásticamente a la decisión que se está llevando a cabo. Dicho eso, todas las decisiones deben apartarse de cualquier tema de percepciones o sentimiento que generé alguna especie de efecto que nos desvié del rumbo que queremos tomar.	<ul style="list-style-type: none"> • Conflicto • Atacar el problema y no a las personas. • Ser asertivo • Saber lidiar con las emociones • Apartarse de las percepciones.
10	Usted ha vivido en 02 escenarios, antes del COVID y ahora con el COVID, ¿tu proceso de toma de decisión se ha visto influenciado por tus emociones? Coméntanos un poco sobre eso	Definitivamente, después de la situación de pandemia, el COVID. Todas las empresas se han vuelto mucho más comprensivas, permisivas en algunos temas. Sin embargo, para salir a delante de esta situación es necesario tomar decisiones que a veces no van a ser políticamente las mejores, pero se tiene que tomar en ese momento. La situación de pandemia ya paso y debemos trabajar con la misma fuerza que hacíamos en el año 2019 y en ello podría interpretarse en algunos casos como que hay mayor pasión en algunas decisiones que se puedan llevar a cabo.	<ul style="list-style-type: none"> • Ser más comprensivas
11	Coméntame cuál es tu proceso a seguir para una toma de decisión importante ante un evento inesperado	Correcto, ante una decisión o un evento no programado, lo más importante es tomar las decisiones colegiadas, con la participación de las principales jefaturas o gerencias de la empresa para en conjunto ver todos los posibles consecuencias o beneficios de las acciones que vamos a tomar o decisión que se tomara a nivel	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones colegiadas

		empresa. Una decisión colegiada permite mitigar cualquier detalle que se puede haber pasado por alto, y que impida el éxito de las gestiones que queremos realizar.	
12	¿Cuánto tiempo te toma en realizar una toma de decisión y por qué?	Bueno, eso tiene mucha relación con el nivel de complejidad de las decisiones que se pueda tomar, pero una decisión importante para la empresa no debería tomar más allá de 1 o 2 horas.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de complejidad
13	Cuando se refiere nivel de complejidad, criticidad o caso ¿que involucra? Por favor bríndeme algunos ejemplos en base a su experiencia.	Definitivamente cuando se trata de flujo de caja, considero que está dentro de nivel de complejidad, cada mes debemos tomar decisiones sobre esto, como, por ejemplo, a quien se le debe pagar, proveedores, trabajadores, hacer las cobranzas, es muy importante para ellos verlo directamente con las áreas que correspondan.	<ul style="list-style-type: none"> • Flujo de caja

N°	Preguntas	Entrevistado 05: Gerente de Proyecto B	Entrevista 5 Codificada
1	Coméntame un poco sobre el proceso de toma de decisiones se sigue la empresa ante esta situación	Bueno, lo primero que haría ante esta situación es conversar con el trabajador para saber cuál fue el motivo de este incremento que está solicitando, porque al primer mes de trabajado me parece extraño que pida un aumento. Quizás es porque encontró otra propuesta laboral con una mejor remuneración y por eso nos está solicitando para saber si podemos igualarlo y en base a eso veo si podemos negociarlo.	<ul style="list-style-type: none"> • Conversar con el trabajador. • Negociarlo
2	¿La empresa cuenta dentro de su políticas o procedimientos algún flujograma, estructura o pasos a seguir para la toma de decisión?	No, la empresa no cuenta con un procedimiento. Generalmente mis decisiones lo hago en base a mis experiencias laborales que he tenido.	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con procedimiento • Deberían crear uno para tener orden
3	Conoces el objetivo principal que tiene la empresa para las tomas de decisiones.	Si claro, la empresa busca siempre la rentabilidad dentro de sus proyectos y mantenerlos por otro lado, bien se busca la calidad en sus servicios brindados y para ellos contamos con buenos profesionales	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad • Calidad de sus servicios
4	En qué hechos o situaciones te basas para que puedas tomar decisiones, Menciona el procedimiento aplicado	Antes que tomar una decision, siempre indago, consulto y pregunto para saber lo que realmente ha pasado, obviamente toda la información tiene que ser en base a hechos reales y concretos pues eso ayudara a establece una decision clara. Una vez obtenida la información, se toma las acciones en base a las posibles consecuencias que pueda llevar esta decision	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen que ser reales y concretos
5	De qué maneras mides el impacto o consecuencias de las decisiones que puedas tomar	Bueno, nosotros brindamos el servicio de supervisión de proyectos y siempre debemos estar al lado del cliente y cumplir con sus expectativas y con eso significa mantener el tiempo y costo del proyecto y si fuera posible reducirlo. Yo lo mediría en base a la satisfacción que tiene el cliente por nuestro servicio y resultados que los trabajadores asignados.	<ul style="list-style-type: none"> • En base a la satisfacción del cliente • Resultados de los trabajadores
6	¿Cuentas con el empoderamiento o la capacidad suficiente en conocimiento para tomar decisión? Explíqueme	Creo que no al 100%, a veces me siento limitado por qué debo esperar la confirmación de otras personas para poder avanzar o en este caso poder tomar una decision. Creo que es algo que se debe mejorar	<ul style="list-style-type: none"> • Me siento limitado • No puedo avanzar hasta tener la confirmación de un superior
7	Te basas en un tipo de ética/valores personales para la toma de decisiones o te basas en los valores de la empresa	Uhhh mis valores están alineados a los de la empresa. Considero muy importante esto porque me hace sentir muy cómodo y sobre todo seguro que siempre coincidiré con las acciones que pueda tomar la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Mis valores están alineados al de la empresa.

8	<p>Descríbeme como es tu proceso al momento de una toma de decisión</p>	<p>Wow!! Considero importante siempre analizar desde la raíz y para eso identifico los hechos como que paso, donde paso, quien lo dijo y una vez juntado todas las evidencias analizo las diversas consecuencias que podría llevar mi decision, elijo la que creo que es mejor y tomo acción, veces es un poco difícil, pero te acostumbras con el tiempo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifico los hechos • Analizo consecuencias. • Tomo acción
9	<p>Como las emociones han influenciado para tu proceso de toma de decisiones ¿considerar que es un sesgo? ¿por qué?</p>	<p>Uy las emociones, yo creo que todos hemos sido influenciados por las emociones alguna vez. He tenido momentos que mis emociones han primado y a veces he tomado malas decisiones por ello. ¿Si considero un sesgo? Yo creo que si, al menos para las personas que se ciegan y toman sus decisiones sin medir las consecuencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • He tenido momentos que mis emociones han primado • Si lo considero un sesgo
10	<p>Usted ha vivido en 02 escenarios, antes del COVID y ahora con el COVID, ¿tu proceso de toma de decisión se ha visto influenciado por tus emociones? Coméntanos un poco sobre eso</p>	<p>El covid, yo creo que sí, definitivamente Si. Esta nueva realidad nos ha hecho un poco más vulnerable al momento de tomar una decision, creo que ahora soy un poco más condescendiente y a todo digo si jajaja</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definitivamente sí. • Soy más Condescendiente.
11	<p>Coméntame cuál es tu proceso a seguir para una toma de decisión importante ante un evento inesperado</p>	<p>Lo primero y recomendable ante un evento inesperado, entiendo que son eventos que no has programado es mantener la calma pues creo que eso ayudara a tomar mejores decisiones y que no se vean perjudicados los involucrados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la calma
12	<p>¿Cuánto tiempo te toma en realizar una toma de decisión y por qué?</p>	<p>Wow, eso dependerá del nivel de criticidad que se tiene, pero generalmente las decisiones suelen demorarse un par de horas. Pero como te dije, es dependiendo cada caso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dependerá de la criticidad
13	<p>Cuando se refiere nivel de complejidad, criticidad o caso ¿que involucra? Por favor bríndeme algunos ejemplos en base a su experiencia.</p>	<p>Yo considero como gerente de proyecto que el nivel de complejidad es cuando la decisión involucra todo proyecto, y nos referimos a el tipo de proyecto, el tiempo de ejecución, el presupuesto, osea todo el expediente técnico y para ellos las decisiones con muy importantes, más aún si los clientes nos conocen y a veces nos refieren, debemos cumplir con la calidad de servicio que nos representamos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Presupuesto • Tiempo • calidad

N°	Preguntas	Entrevistado 06: Gerente de comercial	Entrevista 6 Codificada
1	Coméntame un poco sobre el proceso de toma de decisiones se sigue la empresa ante esta situación	Primero, revisaría el margen de utilidad que tiene el proyecto y en base a ello verificaría si es recomendable proceder con su solicitud, si bien esta adjudicación puede abrirnos a más proyectos, creo que también es importante analizar a la rentabilidad del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el margen del proyecto
2	¿La empresa cuenta dentro de su políticas o procedimientos algún flujograma, estructura o pasos a seguir para la toma de decisión?	No, tiene un flujograma, pero he visto en otras empresas que lo tienen, de una y otra manera creo que se debería implementar para poder tener una mejor comunicación y poder tomar acción	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene un flujograma • He visto que otras empresas tienen.
3	Conoces el objetivo principal que tiene la empresa para las tomas de decisiones.	Dentro del área comercial, y bajo la experiencia que se tiene, lo que buscamos en mantener un margen de cada proyecto adjudicado.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el margen de cada proyecto
4	En qué hechos o situaciones te basas para que puedas tomar decisiones, Menciona el procedimiento aplicado	siempre que creído que cuando tomas decisiones, te debes basar en hechos reales y no en supuestos. Siempre es recomendable confirmar los acontecimientos para tomar unas decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Nada de supuestos • Hechos reales
5	De qué manera mides el impacto o consecuencias de las decisiones que puedas tomar	Creo que somos un equipo y a pesar que a veces somos un poco desordenados yo lo mediría en base a la satisfacción del área.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de área.
6	¿Cuentas con el empoderamiento o la capacidad suficiente en conocimiento para tomar decisión? Explíqueme	yo creo que por momentos me siento empoderado jajaja ya que tengo que libertad de tomar decisiones sin necesidad de consultarlo o de que alguien me dé el visto bueno. Pero en el día a día siempre tengo que consultar	<ul style="list-style-type: none"> • Por momentos sí. • Siempre tengo que consultar
7	Te basas en un tipo de ética/valores personales para la toma de decisiones o te basas en los valores de la empresa	hasta el momento he coincidido con los valores que tiene la empresa como probidad, compañerismo, lealtad. Me siempre cómodo trabajando aquí.	<ul style="list-style-type: none"> • Coincido con los valores que tiene la empresa.

8	<p>Descríbeme como es tu proceso al momento de una toma de decisión</p>	<p>Primero analizo bien todo el escenario, me tomo mi tiempo para procesar toda la información que tengo para luego poder analizar cada consecuencia que podría tener por las diversas acciones q tome y por último elijo la mejor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar • Me tomo un tiempo • Analizo las consecuencias • Elijo la mejor opción.
9	<p>Como las emociones han influenciado para tu proceso de toma de decisiones ¿considerar que es un sesgo? ¿por qué?</p>	<p>Uhhh dentro del trabajo, creo que no mucho pues no tengo mucho contacto con la genta jajaja porque veo propuestas y solo me centro en números y que estos puedan alcanzar el margen que queremos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No han influenciado. • No tengo mucho contacto con la gente porque veo propuestas.
10	<p>Usted ha vivido en 02 escenarios, antes del COVID y ahora con el COVID, ¿tu proceso de toma de decisión se ha visto influenciado por tus emociones? Coméntanos un poco sobre eso</p>	<p>No mucho, generalmente veo propuestas y busco clientes, creo que, para esta área, lo racional debería primar antes de las emociones para poder llegar a nuestros objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No mucho
11	<p>Coméntame cuál es tu proceso a seguir para una toma de decisión importante ante un evento inesperado</p>	<p>Ante un evento inesperado, trato de analizar diferentes opciones para que poder considerar la mejor y en base a ello tomo acción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizo las diferentes opciones.
12	<p>¿Cuánto tiempo te toma en realizar una toma de decisión y por qué?</p>	<p>Dependerá mucho de la complejidad, pero en el área comercial debe ser inmediato, sobre todo cuando estas licitando, debes cerrar rápidamente con el cliente las propuestas y estas deben ser alineados a tu rentabilidad, es cosa de locos jajaja</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En el área comercial debe ser inmediato
13	<p>Cuando se refiere nivel de complejidad, criticidad o caso ¿que involucra? Por favor bríndeme algunos ejemplos en base a su experiencia.</p>	<p>Como ya te había indicado, cuando las decisiones involucran la palabra rentabilidad, ¿dentro del área comercial debemos ser muy minucioso para las decisiones y estas deben ser correctas! Nos jugamos la vida por cada decisión ya que de esto dependerá la adjudicación del mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad

ANEXO 06: Matriz de codificación y conclusiones de la entrevista

N°	Pregunta	E1 – Gerente RRHH	E2- Gerente Proyecto	E3 – Gerente Edificación	E4 – Gerente Finanzas	E5 – Gerente Proyectos	E6 – Gerente Comercial	Similitud	Diferencias	Conclusión
1	Coméntame un poco sobre el proceso de toma de decisiones que la empresa sigue ante esta situación.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el motivo de la solicitud • Negociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer un candado en la contratación. • Negociar 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de personal por RRHH y jefes directo. • Escala salarial del mercado • Rentabilidad del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Convocar una reunión. • Negociar 	<ul style="list-style-type: none"> • Conversar con el trabajador. • Negociarlo 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el margen del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociar 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el motivo de la solicitud • Hacer un candado en la contratación • Evaluación de personal por RRHH y jefes directo. • Escala salarial del mercado • Rentabilidad del proyecto 	Si bien la negociación es importante para poder llegar a un punto medio entre ambas partes (Empleador-trabajador) Se identifica que cada gerente cuenta con diferentes procesos de toma de decisión para la negociación, generando así diferentes prioridades y desorden.
2	¿La empresa cuenta dentro de su políticas o procedimientos algún flujograma, estructura o pasos a seguir para la toma de decisión?	<ul style="list-style-type: none"> • Manera empírica • Procedimiento no está especificado • La experiencia • Banda Salarial 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con política 	<ul style="list-style-type: none"> • Recién este año se ha visto un procedimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento no está especificado 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con procedimiento • Deberían crear uno para tener orden 	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene un flujograma • He visto que otras empresas tienen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento no está especificado 	<ul style="list-style-type: none"> • La experiencia • Banda Salarial • Recién este año se ha visto un procedimiento 	Se identifica que la empresa cuenta con un procedimiento o flujograma escrito para la toma de decisiones, esto se realiza de forma empírica o en base a sus experiencias, o su propia priorización de criterios según su necesidad.

3	Conoces el objetivo principal que tiene la empresa para las tomas de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de calidad • Bienestar al trabajador • Ambiente Laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener una empresa estable • Mantener el margen del proyecto. • Cuidar al personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el servicio establecido 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad • Calidad de sus servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el margen de cada proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de calidad • Bienestar al trabajador • Rentabilidad 		Si bien es cierto la empresa no cuenta con un procedimiento, política, etc. Podemos identificar que todos los entrevistados coinciden en los mismos objetivos que la empresa debe tener para las tomas de decisiones.
4	En qué hechos o situaciones te basas para tomar decisiones, Menciona el procedimiento o aplicado	<ul style="list-style-type: none"> • Hechos concretos 	<ul style="list-style-type: none"> • Hechos reales 	<ul style="list-style-type: none"> • Que tenga trazabilidad o registro. • Hechos concretos 	<ul style="list-style-type: none"> • Hechos Reales 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen que ser reales y concretos 	<ul style="list-style-type: none"> • Nada de supuestos • Hechos reales 	<ul style="list-style-type: none"> • Hechos concretos 		Todos los entrevistados coinciden que las tomas de decisiones van a estar respaldadas en hechos concretos, y no en supuestos.
5	De qué manera mides el impacto o consecuencias de las decisiones que puedas tomar.	<ul style="list-style-type: none"> • Clima Laboral • Calidad de Servicio • Rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizando un balance • Tomando una decisión en conjunto 	<ul style="list-style-type: none"> • Escenarios factibles, reales. • Seguimientos de la decisión tomada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuantificar a largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • En base a la satisfacción del cliente • Resultados de los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de área. 		<ul style="list-style-type: none"> • Clima Laboral • Calidad de Servicio • Rentabilidad • Realizando un balance • Tomando una decisión en conjunto • Escenarios factibles, reales. • Seguimientos de la decisión tomada. 	Se visualiza que cada entrevistado mira las consecuencias de la toma de decisión según su mirada y la necesidad de su área, y no con una mirada más completa que enmarque la necesidad o lo que pueda o no afectar a toda la empresa.

6	¿Cuentas con el empoderamiento o la capacidad suficiente en conocimiento para tomar decisión? Explíqueme	<ul style="list-style-type: none"> • Constante Aprendizaje • Apoyo de Personas con mayor experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • La toma de decisión siempre será consultada 	<ul style="list-style-type: none"> • Si cuento con empoderamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser asertivo • Persuadir 	<ul style="list-style-type: none"> • Me siento limitado • No puedo avanzar hasta tener la confirmación de un superior 	<ul style="list-style-type: none"> • Por momentos si • Siempre tengo que consultar 	<ul style="list-style-type: none"> • La toma de decisión siempre será consultada • Apoyo de Personas con mayor experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Si cuento con empoderamiento. 	Se identifica que la mayoría no sienten tener un empoderamiento para las tomas de decisiones, sienten la necesidad de que sus decisiones sean respaldadas por un tercero.
7	Te basas en un tipo de ética/valores personales para la toma de decisiones o te basas en los valores de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Valores compartidos • Compromiso • Honestidad • Integridad • Actuar de buena Fe 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores personales sobre los valores de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores de la empresa es fundamental. • Cultura de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Integridad • Actuar de buena Fe 	<ul style="list-style-type: none"> • Mis valores están alineados al de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coincido con los valores que tiene la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Integridad • Actuar de buena Fe 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de la empresa. 	Se identifica que algunos entrevistados concuerdan sus valores personales con los valores de la empresa
8	Describe como es tu proceso al momento de una toma de decisión	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilar datos • Analizas impactos negativos y positivos • El impacto de la decisión • Opinión de una tercera persona 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los hechos 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar • Hacer un análisis de posibles escenarios • solicitar opinión experta • Realizar seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis del momento. • Realizar un análisis a futuro 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifico los hechos • Analizo consecuencias. • Tomo acción 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar • Me tomo un tiempo • Analizo las consecuencias • Elijo la mejor opción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer un análisis de posibles escenarios • Opinión de una tercera persona 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar seguimiento 	Se identifica que la mayoría de los entrevistados tienen el mismo criterio en una toma de decisión, pero pocos hacen un seguimiento del mismo.

9	<p>Como las emociones han influenciado en tu proceso de toma de decisiones ¿Consideras que es un sesgo? ¿por qué?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Retirar un momento las emociones 	<ul style="list-style-type: none"> Se ganan mi confianza Temas personales de los trabajadores Años de conocidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Inteligencia emocional Tema racional Las emociones son pasajeras 	<ul style="list-style-type: none"> Conflicto Atacar el problema y no a las personas. Ser asertivo Saber lidiar con las emociones Apartarse de las percepciones. 	<ul style="list-style-type: none"> He tenido momentos que mis emociones han primado Si lo considero un sesgo 	<ul style="list-style-type: none"> No han influenciado. No tengo mucho contacto con la gente porque veo propuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> Inteligencia emocional Tema racional 	<ul style="list-style-type: none"> Se ganan mi confianza Temas personales de los trabajadores 	<p>Se identifica dentro de los entrevistados que la mayoría puede lidiar con sus emociones ante una toma de decisión, pero existe un grupo que se ha sentido influenciado.</p>
10	<p>Usted ha vivido en 02 escenarios, antes y ahora con el COVID, ¿Tu proceso de toma de decisión se ha visto influenciado por tus emociones? Coméntanos un poco sobre eso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Las emociones se han visto involucradas Consultar a terceras personas. 	<ul style="list-style-type: none"> Una realidad distinta a lo que era antes. Los problemas se han agudizado. 	<ul style="list-style-type: none"> La forma cambio, pero el fondo sigue siendo exactamente el mismo. Las metodologías 	<ul style="list-style-type: none"> Ser más comprensivas 	<ul style="list-style-type: none"> Definitivamente sí. Soy más Condescendiente. 	<ul style="list-style-type: none"> No mucho 	<ul style="list-style-type: none"> Una realidad distinta a lo que era antes. Los problemas se han agudizado Las emociones se han visto involucradas 	<ul style="list-style-type: none"> La forma cambio, pero el fondo sigue siendo exactamente el mismo. Las metodologías 	<p>Se identifica dentro de los entrevistados que la mayoría si ha sido influenciado por sus emociones dentro del escenario de la pandemia, solo grupo pequeño indica que no se ha sentido influenciado</p>

11	Coméntame cuál es tu proceso a seguir para una toma de decisión importante ante un evento inesperado	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un Deadline Decisiones Rápidas. 	<ul style="list-style-type: none"> Frio al tomar decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar si es crítico o importante. Basarse en la experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones colegiadas 	<ul style="list-style-type: none"> Trato de estar calmado para tomar la mejor decisión 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis las diferentes opciones. 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un Deadline Frio al tomar decisiones Identificar si es crítico o importante. Basarse en la experiencia. 	Se visualiza que cada entrevistado tiene diferentes procesos de toma de decisión antes eventos inesperados según su mirada y la necesidad de su área, y no con una mirada más completa que enmarque la necesidad o lo que pueda o no afectar a toda la empresa.
12	¿Cuánto tiempo te toma en realizar una toma de decisión y por qué?	<ul style="list-style-type: none"> Dependerá de cada caso Involucrar 	<ul style="list-style-type: none"> Dependerá del tipo de problema 	<ul style="list-style-type: none"> Complejidad Factores Personas involucradas Índice de criticidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de complejidad 	<ul style="list-style-type: none"> Dependerá de la criticidad 	<ul style="list-style-type: none"> El comercial debe ser inmediato 	<ul style="list-style-type: none"> Dependerá del tipo de problema Dependerá de cada caso 		Se identifica dentro de los entrevistados que tienen el mismo criterio con relación al tiempo de realizar una toma de decisión.
13	<ul style="list-style-type: none"> Cuando se refiere nivel de complejidad, criticidad o caso ¿que involucra? Por favor bríndeme algunos ejemplos en base a su experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Todas las áreas Rentabilidad del proyecto Colaborador 	<ul style="list-style-type: none"> Costos Tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> Fecha de inicio de un proyecto Presupuesto Tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> Flujo de caja 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo Presupuesto Tiempo Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Todas las áreas Colaborador Rentabilidad Tiempo Costo Calidad Flujo de caja 	Se visualiza que cada entrevistado conceptualiza el nivel de complejidad de manera diferente enfocándose en sus áreas y no en todo el equipo.	

ANEXO 07: Guía de observación

Empresa:	PMS DRS Ingeniería y Gestión SAC
Ubicación:	San Borja
Área:	Recursos Humanos
Observador:	Isabel Lorenza Bustamante Villanueva
Cargo de Participante:	Gerente de Recursos Humanos
Fecha de observación:	06/06/2022 al 24/06/2022
<p>Redacción de lo observado a las participaciones que trabajan en PMS DRS:</p> <p>El Gerente de Recursos Humanos es la persona quien se encarga de evaluar y diseñar esquemas de compensación salarial. Además, planear y controlar la asignación del personal en los proyectos. A su vez, diseña procesos para el área de recursos humanos a lado de su equipo de trabajo. Supervisa, autoriza el pago de planillas y establece procesos de evaluación de desempeño. Tiene a su cargo dos analistas, una de RRHH y otra de reclutamiento y selección. En su día a día realiza actividades no programadas como resolver incidencias del personal, a su vez casi el 60% está realizando llamadas para realizar coordinaciones sobre costos y asignación del personal en los diversos proyectos. Se identifica que al momento de realizar una toma de decisión analiza la situación, pero no sigue un ducto regular o un orden para informar a las áreas correspondientes y en base a ello tomar la decisión y al momento de tomar una decisión esta debe ser aprobada.</p>	

Empresa:	PMS DRS Ingeniería y Gestión SAC
Ubicación:	San Borja
Área:	Operaciones
Observador:	Isabel Lorenza Bustamante Villanueva
Cargo de Participante:	Gerente de proyectos A
Fecha de observación:	06/06/2022 al 24/06/2022

Redacción de lo observado a las participaciones que trabajan en PMS DRS:

El Gerente de Proyecto es la persona quien se encarga gestionar e identificar factores críticos en los proyectos asignados, mantener una comunicación clara y transparente con el cliente, seguimientos al cronograma y presupuesto del proyecto, controlar y dar seguimiento del margen y utilidad del proyecto con el fin de mantener la rentabilidad esperada por la empresa. Tiene a su cargo a un equipo de ingenieros y arquitectos la cantidad dependerá del tipo de proyecto. Se observo que el gerente de proyecto está en constante actividad por las incidencias diarias registradas en los diversos proyectos asignados (alrededor de 5 proyectos) en las cuales sus decisiones deben ser rápidas y precisas para no perjudicar la rentabilidad de la empresa. Se visualizo que al momento de analizar un aumento salarial de un trabajador se comunica directamente con la gerente de edificaciones mas no con el área de recursos humanos la cual evalúa si es viable o no proceder con ese aumento. A su vez se identificó que asigna recursos a otros proyectos sin antes consultar a área de recursos humanos la viabilidad del mismo.

Empresa:	PMS DRS Ingeniería y Gestión SAC
Ubicación:	San Borja
Área:	Operaciones
Observador:	Isabel Lorenza Bustamante Villanueva
Cargo de Participante:	Gerente de Unidad de Edificaciones
Fecha de observación:	06/06/2022 al 24/06/2022
<p>Redacción de lo observado a las participaciones que trabajan en PMS DRS:</p> <p>El Gerente de unidad de Edificaciones es la persona quien dirige un servicio de calidad en la gestión integral de proyecto con el objetivo de generar buenas relaciones con el cliente. Además, Monitorea, identifica, desarrolla, mantiene e incrementa las oportunidades de negocios. A su vez planea, coordina y supervisa los proyectos, los recursos humanos, las actividades técnicas y administrativas tanto externas como propias de la empresa. Tiene a su cargo a todos los gerentes de proyectos. Dentro de la observación realizada se identificó que toma decisiones sobre reembolsos o aumentos a colaboradores sin antes consultar al área de RRHH el salario tope que debe tener en base a la banda salarial. Por otro lado, se visualiza que busca llevar un orden en la comunicación para un buen proceso de toma de decisión, esta no siempre termina bien.</p>	

Empresa:	PMS DRS Ingeniería y Gestión SAC
Ubicación:	San Borja
Área:	Finanzas
Observador:	Isabel Lorenza Bustamante Villanueva
Cargo de Participante:	Gerente de Finanzas
Fecha de observación:	06/06/2022 al 24/06/2022
<p>Redacción de lo observado a las participaciones que trabajan en PMS DRS:</p> <p>El Gerente de Finanzas es la persona quien se encarga de evaluar y asegurar los reportes financieros de la empresa. Además, diseñar, controlar el flujo de caja, pagos a entidades y asegurar las mejores condiciones con los proveedores para garantizar el cumplimiento de entregas. A su vez, diseña procesos para el área de finanzas a lado de su equipo de trabajo que tiene a su cargo, dos analistas, una de Finanzas y otra de Contabilidad. En la observación realizada, se identifica que la toma de decisiones que realiza el gerente de finanzas es tajantes y cerradas. Trata de alinearse a las decisiones del gerente general y llega a ser muy cuadriculado. Al momento de realizar un proceso o implementación en el área lo realiza sin consultar a las otras áreas pues se deben adaptar a las decisiones que el indica priorizando el flujo de caja.</p>	

Empresa:	PMS DRS Ingeniería y Gestión SAC
Ubicación:	San Borja
Área:	Recursos Humanos
Observador:	Isabel Lorenza Bustamante Villanueva
Cargo de Participante:	Gerente de Proyectos B
Fecha de observación:	06/06/2022 al 24/06/2022
<p>Redacción de lo observado a las participaciones que trabajan en PMS DRS:</p> <p>El Gerente de Proyecto es la persona quien se encarga gestionar e identificar factores críticos en los proyectos asignados, mantener una comunicación clara y transparente con el cliente, seguimientos al cronograma y presupuesto del proyecto, controlar y dar seguimiento del margen y utilidad del proyecto con el fin de mantener la rentabilidad esperada por la empresa. Tiene a su cargo a un equipo de ingenieros y arquitectos la cantidad dependerá del tipo de proyecto. En su día a día realiza actividades no programadas como resolver incidencias dentro de la obra y poder cumplir con la calidad y rentabilidad del proyecto. Se identifico que al momento de tomar una decisión esta lo realiza informando después a las áreas generando así desorden e información tardía. Además, siempre consulta para poder tomar una decisión, no es autónomo.</p>	

Empresa:	PMS DRS Ingeniería y Gestión SAC
Ubicación:	San Borja
Área:	Recursos Humanos
Observador:	Isabel Lorenza Bustamante Villanueva
Cargo de Participante:	Gerente de comercial
Fecha de observación:	06/06/2022 al 24/06/2022
<p>Redacción de lo observado a las participaciones que trabajan en PMS DRS:</p> <p>El Gerente comercial es la persona que elabora y estudia las ofertar comerciales técnicos y económicos para la adjudicación de los proyectos. Realiza presupuesto y estima la cantidad de recursos para los proyectos. Se reúne con clientes y proveedores y asiste en procesos de homologación. En su día a día busca siempre participar en licitaciones tanto públicas y privadas, no suele tener muchos contactos con los gerentes de proyectos, solo con el área de recursos humanos para la búsqueda de candidatos para licitaciones. Se noto que al momento de tomar decisiones se dirige al gerente de edificaciones mas no al área de reclutamiento y selección para consultar si tenemos los recursos listos para cubrir alguna adjudicación, eso provoca que el área de búsqueda se desordena y se sature.</p>	

ANEXO 08: Guía de Análisis documentario

Competencias específicas y Cardinales

Competencias - Gerente de Recursos Humanos

COMPETENCIAS:

Específicas:

1. *Visión estratégica*
2. *Dirección de equipos de trabajo*
3. *Formación de personas*
4. *Orientación a los resultados con calidad. (efectividad)*
5. *Liderar con el ejemplo*
6. *Capacidad de planificación y organización*
7. *Orientación al cliente*
8. *Influencia y negociación*

Cardinales:

1. *Comunicación eficaz*
2. *Flexibilidad y adaptación*
3. *Conocimientos técnicos*
4. *Dinamismo - Energía*
5. *Inteligencia emocional*
6. *Trabajo en equipo*
7. *Compromiso*

Competencias - Gerente de Proyecto

COMPETENCIAS:

Específicas:

1. *Visión estratégica*
2. *Dirección de equipos de trabajo*
3. *Formación de personas*
4. *Orientación a los resultados con calidad. (efectividad)*
5. *Liderar con el ejemplo*
6. *Capacidad de planificación y organización*
7. *Orientación al cliente*
8. *Influencia y negociación*

Cardinales:

1. *Comunicación eficaz*
2. *Flexibilidad y adaptación*
3. *Conocimientos técnicos*
4. *Dinamismo – Energía*
5. *Inteligencia emocional*
6. *Trabajo en equipo*
7. *Compromiso*

Competencias - Gerente de Edificaciones

COMPETENCIAS:

Específicas:

1. *Visión estratégica*
2. *Dirección de equipos de trabajo*
3. *Formación de personas*
4. *Orientación a los resultados con calidad. (efectividad)*
5. *Liderar con el ejemplo*
6. *Capacidad de planificación y organización*
7. *Orientación al cliente*
8. *Influencia y negociación*

Cardinales:

1. *Comunicación Eficaz*
2. *Flexibilidad y adaptación*
3. *Conocimientos técnicos*
4. *Dinamismo - Energía*
5. *Inteligencia emocional*
6. *Trabajo en equipo*
7. *Compromiso*

Competencias - Gerente de Finanzas

COMPETENCIAS:

Específicas:

1. *Visión estratégica*
2. *Dirección de equipos de trabajo*
3. *Formación de personas*
4. *Orientación a los resultados con calidad. (efectividad).*
5. *Liderar con el ejemplo*
6. *Capacidad de planificación y organización*
7. *Orientación al cliente*
8. *Influencia y negociación*

Cardinales:

1. *Comunicación Eficaz*
2. *Flexibilidad y adaptación*
3. *Conocimientos técnicos*
4. *Dinamismo - Energía*
5. *Inteligencia emocional*
6. *Trabajo en equipo*
7. *Compromiso*
8. *Productividad*

Competencias - Gerente de comercial

COMPETENCIAS: - Redacción y ortografía

Específicas:

1. *Formación de personas*
2. *Orientación a los resultados con calidad.*
3. *Liderar con el ejemplo*
4. *Capacidad de planificación y organización*
5. *Orientación al cliente*
6. *Influencia y negociación*
7. *Conducción de personas*
8. *Toma de decisiones*

Cardinales:

1. *Comunicación Eficaz*
2. *Flexibilidad y adaptación*
3. *Conocimientos técnicos*
4. *Dinamismo - Energía*
5. *Inteligencia emocional*
6. *Trabajo en equipo*
7. *Compromiso*

Visión y Misión – PMS DRS



VISIÓN

Ser reconocidos como una empresa líder que brinde servicios de ingeniería, gestión y supervisión basado en una cultura de excelencia, de hacer bien las cosas con eficiencia y tecnología, con profunda orientación al cliente y trabajando con integridad y ética profesional.



MISIÓN

Somos una empresa con una profunda orientación al cliente, reconocidos en solucionar desafíos de ingeniería y gestión en base a una cultura de excelencia que incorpora procesos y tecnología para generar un impacto positivo en sus clientes, profesionales y accionistas.

Medición de Potencial – Dic 2021

Evaluación de Potencial - Gerente de Finanzas

Evaluado: Gerente de Finanzas

	PORCENTAJE
EXPERIENCIAS CLAVES	100.00
CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS	96.88
AGILIDAD PARA EL APRENDIZAJE	87.50
PERSONALIDAD	71.88
MOTIVACIONES	58.33

Fortalezas:

Presenta mayor experiencia en entornos complejos y adversos. Invierte tiempo en formar y guiar a su equipo de trabajo. Establece relaciones interpersonales adecuadas con facilidad, es consciente del impacto que éstas tienen para el desarrollo individual y colectivo.

Oportunidades de Mejora:

Tiende a ser reflexivo y analítico, se recomienda desarrollar mayor agilidad en la entrega de tareas sin perder la calidad del trabajo. Optaría por la estabilidad antes que el riesgo. Se recomienda desarrollar competencias comerciales.

Feedback del personal a cargo: “Confía en mi trabajo, me alienta, es estratégico”. “En ocasiones podría ser más preciso en su comunicación”.

Evaluado: Gerente de Recursos Humanos

	PORCENTAJE
PERSONALIDAD	90.63
AGILIDAD PARA EL APRENDIZAJE	86.25
EXPERIENCIAS CLAVES	84.38
CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS	78.13
MOTIVACIONES	60.42

Fortalezas:

Destaca por presentar rasgos de liderazgo en su personalidad, se muestra asertivo y optimista ante escenarios adversos o de incertidumbre. Lleva a cabo decisiones arriesgadas tomando en consideración consecuencias favorables y adversas. Es consciente del impacto que genera la interacción social en el trabajo, en su desarrollo y en los demás. Considera esto último como base para sus decisiones.

Oportunidades de Mejora:

Presenta menor experiencia en trabajos de diferentes rubros al que desarrolla en la actualidad. Podría reforzar el conducir hacia el liderazgo al personal que presenta a cargo, de tal forma que éstos sean capaces de analizar y resolver por sí mismos las incidencias. Si bien está orientado a resultados, podría prestar mayor atención a los procesos.

Feedback del personal a cargo: “Se involucra y toma en consideración mi opinión”. “Podría ser más incisivo cuando la ocasión lo requiere”.

Evaluado: Gerente de Unidad de Edificaciones

	PORCENTAJE
AGILIDAD PARA EL APRENDIZAJE	73.75
CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS	93.75
PERSONALIDAD	75.00
MOTIVACIONES	83.33
EXPERIENCIAS CLAVES	75.00

Fortalezas:

Se caracteriza por estar orientada a resultados y conducir a su equipo de trabajo hacia el logro de los mismos. Tiende a ser perfeccionista en su desempeño. Presenta una robusta experiencia en el sector de Edificaciones.

Oportunidades de Mejora:

Presentaría poca tolerancia a la frustración y tiende responder de manera impulsiva. Si bien los entrevistados identifican una mejoría en la regulación del control de impulsos, continúa siendo un punto a tratar. Se le recomienda reforzar habilidades blandas que le permitan manifestar su desacuerdo con asertividad. Podría confiar más en el desempeño de su personal a cargo, de tal manera que delegue funciones. Cuenta con experiencia en entornos emergentes, y en menor medida en rubros opuestos al actual.

Feedback del personal a cargo: “Parece ruda, pero es centrada para escuchar”. “Te hace sentir que es tu amigo (a), y saca las cosas adelante”.

Evaluado: Gerente de Proyecto

	PORCENTAJE
CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS	90.63
AGILIDAD PARA EL APRENDIZAJE	89.17
EXPERIENCIAS CLAVES	85.42
PERSONALIDAD	78.13
MOTIVACIONES	93.75

Fortalezas:

Gusta de asumir nuevas y mayores responsabilidades, está orientado a resultados y conduce a su equipo de trabajo hacia el logro del mismo. Presenta experiencia en entornos de trabajos emergentes. Tiende a ser analítico y estratégico.

Oportunidades de Mejora:

Podría trabajar la confianza en sí mismo y en los demás, de tal forma que logre potenciar las habilidades sociales que presenta. Posee menor experiencia en trabajos de diferentes rubros al que de desarrolla en la actualidad. Se recomienda trabajar en competencias vinculadas a la Orientación al Cliente.

Feedback del personal a cargo: "Se involucra y acompaña, enseña, responde a las consultas". "Es estratega". "Por factores de tiempo, no siempre puede realizar un seguimiento permanente a todos los clientes".

Plan de capacitación y desarrollo 2022

N°	TEMA / ACTIVIDADES	DIRIGIDO A	OBJETIVO	PRIORIDAD (1, 2 O 3)	HRS	S/.	MAY	JUN	JUL	AGOSTO	SEP	OCT	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
HAB. TÉCNICAS														
1	El SIG en el servicio de Gerencia y Supervisión	Operaciones	Dar a conocer el procedimiento y estandarizar el servicio.	1	6		x							
2	Revisión de Cronogramas de Obra	JS, OT.	Realizar una correcta revisión de los Cronogramas a través del software.	1	3			x						
3	Control Presupuestal en Pre-Construcción	GP, JP, CP (OT)	Controlar los costos durante el desarrollo del proyecto	1	2			x						
4	Buenas Prácticas durante el Control de Calidad	Operaciones	Realizar una correcta supervisión de la calidad de la obra.	1	3				x					
5	Contratos NEC, FIDIC y Ley de Contrataciones del Estado	GP, JS, JP	Conocer las distintas modalidades contractuales.	2	3 c/u					x				
6	Administración de contratos	GP, JP y JS.	Identificar responsabilidades y los riesgos del servicio.	2	1							x		
HAB. GERENCIALES														
7	Orientación al cliente	GP, JP y JS	Reforzar las habilidades de relacionamiento con los clientes	1	2				x					
8	Comunicación efectiva	Jefes	Reforzar las estrategias de comunicación de los colaboradores.	1	2			x						
9	Comunicación efectiva	Supervisores y Coordinadores		1	2				x					
10	Toma de decisiones	GP, JP y JS	Lograr que las decisiones que tomen los gerentes y jefes sean más efectivas	2	2					x				

Nota: No existe evidencia del desarrollo del plan de capacitación 2022, generando así el incumplimiento del mismo

ANEXO 09: Nivel de complejidad en la TD

Nivel de complejidad de los entrevistados	Gerente de Recursos Humanos	Gerente de Proyecto A	Gerente de Unidad de Edificaciones	Gerente de Finanzas	Gerente de Proyecto A	Gerente Comercial
	Entrevistado 01	Entrevistado 2	Entrevistado 03	Entrevistado 04	Entrevistado 05	Entrevistado 06
Involucra solo el área	X					
Involucra otras áreas	X					
Involucra la rentabilidad del proyecto	X	X	X		X	X
Involucra el tiempo del proyecto		X	X		X	
Involucra directamente al Trabajador	X		X			
Flujo de caja				X		

ANEXO 10: Resumen de Categorías

CATEGORIAS	RACIONALIDAD					
	HECHOS		CONSECUENCIAS		PROCEDIMIENTO	
ENTREVISTADOS	Hechos Concretos	Supuestos	Según su propio enfoque	Según su enfoque Grupal	Estándar	Desigual
Gerente de RRHH	X		X			X
Gerente de Proyecto A	X		X			X
Gerente de Unidad de Edificaciones	X		X			X
Gerente de Finanzas	X		X			X
Gerente de Proyecto B	X		X			X
Gerente Comercial	X		X			X

CATEGORIAS	EXPERIENCIA E INTUICIÓN					
	ÉTICA O VALORES		EMOCIONES		EXPERIENCIAS	
ENTREVISTADOS	Valores Propio	Valores de la Empresa	Influye	No Influye	Experiencias	Conocimientos Teóricos
Gerente de RRHH	X	X	X		X	
Gerente de Proyecto A	X		X		X	
Gerente de Unidad de Edificaciones		X		X	X	
Gerente de Finanzas		X	X		X	
Gerente de Proyecto B		X	X		X	
Gerente Comercial		X		X	X	
TOTAL	2/6	4/6	4/6	2/6	6/6	0/6

CATEGORIAS	PLANIFICACIÓN	
	Programadas	No programadas
ENTREVISTADOS		
Gerente de RRHH		
Gerente de Proyecto A		
Gerente de Unidad de Edificaciones		
Gerente de Finanzas	X	X
Gerente de Proyecto B		
Gerente Comercial		

Nota: Todos los gerentes toman decisiones programadas y no programadas todos los días, lo único que los diferencia es el nivel criterio de complejidad que tiene cada uno.

**AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN LOS
RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES**

Datos Generales

Nombre de la Organización:	RUC: 20602692249
PMS DRS Ingeniería y Gestión S.A.C	
Nombre del Titular o Representante legal:	
Gerente General	
Nombres y Apellidos:	DNI:
Jorge Luis Montero Urbina	06674612

Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal "f" del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo ^(*), autorizo no autorizo publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

Nombre del Trabajo de Investigación	
Toma de decisiones en una inmobiliaria en el periodo de pandemia COVID -19	
Nombre del Programa Académico:	
Maestría en Gestión de Talento Humano	
Autor: Nombres y Apellidos	DNI:
Isabel Lorenza, Bustamante Villanueva	45065001

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Lugar y Fecha: Lima, 04 de Julio del 2022

Firma:



Jorge Luis, Montero Urbina
Gerente General

(*) Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo-Artículo 7º, literal "f" **Para difundir o publicar los resultados de un trabajo de investigación es necesario mantener bajo anonimato el nombre de la institución donde se llevó a cabo el estudio, salvo el caso en que haya un acuerdo formal con el gerente o director de la organización, para que se difunda la identidad de la institución.** Por ello, tanto en los proyectos de investigación como en las tesis, no se deberá incluir la denominación de la organización, ni en el cuerpo de la tesis ni en los anexos, pero si será necesario describir sus características.



**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, ZARATE RUIZ GUSTAVO ERNESTO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "TOMA DE DECISIONES EN UNA INMOBILIARIA EN EL PERIODO DE PANDEMIA COVID -19", cuyo autor es BUSTAMANTE VILLANUEVA ISABEL LORENZA, constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido, y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 08 de Agosto del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
ZARATE RUIZ GUSTAVO ERNESTO DNI: 09870134 ORCID 0000-0002-0565-0577	Firmado digitalmente por: GEZARATERU el 10-08- 2022 10:23:15

Código documento Trilce: TRI - 0402834