



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

**Toma de decisiones gerenciales en una empresa familiar  
de la ciudad de Chimbote, 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en Administración de Negocios - MBA**

**AUTOR:**

Ruiz Ysla, Alberto Rubén (ORCID: 0000-0001-9849-582X)

**ASESOR:**

Mg. Fiestas Flores, Roberto Carlos (ORCID: 0000-0002-5582-0124)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelos y Herramientas Gerenciales

CHIMBOTE - PERÚ

2020

## **Dedicatoria**

Dedico la presente tesis de maestría a Dios que con su gracia y paz me rodea y sustenta cada día.

Todo es de Él, por Él y para Él.

Alberto Rubén Ruiz Ysla

## **Agradecimiento**

Mi plena gratitud es a mi esposa, quien con su calidez y compañía hace más llevadero y alegre mi peregrinaje.

Gracias también a mis padres y suegros por su apoyo y ánimo para terminar este nuevo proyecto profesional.

Finalmente, gracias a mis dos hijos, por esperarme con alegría cada sábado.

El Autor.

## Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	12
3.1. Tipo y diseño de investigación	12
3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización	12
3.3. Escenario de estudio	12
3.4. Participantes	14
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	14
3.6. Procedimiento	15
3.7. Rigor científico	15
3.8. Método de análisis de datos	16
3.9. Aspectos éticos	17
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	18
V. CONCLUSIONES	26
VI. RECOMENDACIONES	27
REFERENCIAS	29
ANEXOS	35

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Matriz de categorización	12
<b>Tabla 2.</b> Datos sociodemográficos de los participantes	14

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Esquema de toma de decisiones	19
<b>Figura 2.</b> Esquema alternativo a la de toma de decisiones inesperadas	23

## **Resumen**

La presente tesis tuvo como objetivo general conocer el manejo de la toma de decisiones gerenciales del Grupo de Ingeniería en Reparaciones y Mantenimientos Industriales en la ciudad de Chimbote. Para llevar a cabo este estudio se hizo uso del enfoque cualitativo, de tipo básico y diseño etnográfico porque estudia la forma en la que los grupos se desenvuelven. De modo que, se trabajó con dos instrumentos de recolección de datos: una entrevista semiestructurada y una guía de observación que permitió estudiar a la población que fue objeto de estudio tomando solo como muestra a 10 trabajadores de la institución. Una vez recolectada la información, se procedió al análisis de los datos haciendo el contraste entre la entrevista y lo que se identificó en la guía de observación, se encontró el procedimiento que siguen en la empresa para poder tomar una decisión (Gerente-Supervisor-Personal), asimismo, se evidencia que se siguen los procedimientos básicos para asumir las decisiones y que la forma en la que se hacen sea la más orgánica. Sin embargo, se evidencia que aún hay cosas por mejorar en lo concerniente a la selección de personal y los cargos jerárquicos.

**Palabras clave:** toma de decisiones, gerente, cualitativo

## **Abstract**

The present thesis had as general objective to know the management of the managerial decision making of the Group of Engineering in Industrial Repairs and Maintenance in the city of Chimbote. To carry out this study, a qualitative approach was used, of a basic type and ethnographic design because it studies the way in which groups develop. Thus, two data collection instruments were used: a semi-structured interview and an observation guide that allowed the study of the population that was the object of study, taking only 10 workers from the institution as a sample. Once the information was collected, the data was analyzed by contrasting between the interview and what was identified in the observation guide, the procedure followed in the company was found to be able to make a decision (Manager-Supervisor-Personal), likewise, it is evident that the basic procedures are followed to make decisions and that the way in which they are made is the most organic. However, it is evident that there are still things to improve regarding the selection of personnel and hierarchical positions.

**Keywords:** decision making, manager, qualitative



## I. INTRODUCCIÓN

Mucho se habla hoy en día de la Toma de Decisiones y del proceso que se sigue para poder elegir entre la mejor de las opciones. Hay fórmulas matemáticas, programas computarizados y una serie de algoritmos para seguir un camino, hasta cierto punto seguro, que permita descartar las opciones que lleven a resultados indeseados y nos guíen hacia aquella decisión que nos conduzca hacia el tan anhelado futuro deseado para la vida personal, la empresa, o hasta el rumbo de una nación.

Sin embargo, la experiencia y las investigaciones demuestran que muchas de las personas encargadas de tomar esas decisiones, no están preparadas ni capacitadas para hacerlo de una manera acertada, recayendo así toda la responsabilidad en el factor humano, más que en las herramientas de las que ahora se dispone.

A nivel mundial cada vez son más cotizados los CEO's que saben planificar y tomar las decisiones necesarias y correctas para conducir adecuadamente una empresa. Davis (2000) en su libro "Investigación en Administración para la Toma de Decisiones" menciona que anteriormente la mayoría de decisiones gerenciales eran tomadas más por experiencia o intuición, pero que hoy en día eso ha quedado obsoleto a causa del rápido cambio que existe en el mundo, la economía, los negocios y las empresas.

Perú, como muchos otros países en desarrollo, tiene su mayor potencial económico en las PYMES y MYPES que suelen ser empresas familiares, la gran mayoría de ellas dirigidas por personas que no están capacitadas para cargos de gerencia y menos para la toma de decisiones, lo que les puede llevar a poner en peligro el futuro de la empresa y el capital que poseen. Muchas de estas MYPES llegan a crecer y manejar grandes sumas de capital económico y humano, pero mantienen el mismo tipo de dirección y gerencia que les lleva a tener una mala toma de decisiones que termina muchas veces en la quiebra de la empresa.

La empresa objeto de estudio, sigue siendo una empresa familiar dirigida por su dueño actual, lo que ha generado que en varias ocasiones que la empresa se encuentre en difíciles situaciones económicas por malas inversiones, o por haber brindado mucha libertad y confianza a personas que se aprovecharon de su cargo y del desconocimiento del gerente en asuntos contables, administrativos y legales, para dejar a la empresa en diferentes complicaciones.

Ante lo anteriormente expuesto, nos formulamos la siguiente pregunta: ¿Qué caracteriza la toma de decisiones gerenciales en la empresa Grupo de Ingeniería en Reparaciones y Mantenimientos Industriales en la ciudad de Chimbote?

Por ende, este proyecto es importante y relevante como fundamento de investigación, así como, porque permite el conocimiento del proceso de toma de decisiones dentro de las empresas familiares, y como este puede afectar a un desarrollo orgánico de la misma, advirtiendo a las organizaciones que se inician sobre los pro y contras del contexto familiar a nivel organizacional.

A nivel social, los resultados de la investigación ayudarán a las empresas familiares a advertir ciertas dificultades en su proceso de toma de decisiones con el fin de establecer pautas y normas que regulen el procedimiento adecuado de la misma, y faciliten un adecuado clima laboral dentro de la organización, es decir, evidencia realidades que pueden ser tomadas como punto de partida para establecer cambios internos y externos.

A nivel práctico, la investigación ayuda a entender cuál es el adecuado proceso de toma de decisiones que debe asumir el gerente de una empresa de índole familiar con el fin de ayudar a subir su nivel de competitividad e identificación de la marca. Asimismo, el fortalecimiento de las empresas familiares ayuda en un mejoramiento en la economía nacional.

En lo que concierne a lo teórico, se muestran definiciones específicas de los conceptos estudiados, así como, un compendio de las principales teorías en torno al tema de toma de decisiones gerenciales, con el fin, de clarificar el término y brindar bases para una mejor comprensión de la misma.

A nivel metodológico, estudiándolo desde la perspectiva cualitativa, permite evidenciar posibles problemas y posibles soluciones que fueron o no vislumbradas desde el inicio de la investigación. Así como, brindar una perspectiva más gráfica de la forma en la que se toman decisiones, y la mayoría de obstáculos que se presentan en el proceso.

Para esto, esta investigación tiene el objetivo general de conocer el manejo de la toma de decisiones gerenciales del Grupo de Ingeniería en Reparaciones y Mantenimientos Industriales en la ciudad de Chimbote. Asimismo, de manera específica pretende identificar si las decisiones gerenciales se toman en base a la intuición y experiencia del gerente del Grupo de Ingeniería en Reparaciones y Mantenimientos Industriales en la ciudad de Chimbote. Junto a ello, identificar si las decisiones gerenciales se toman de manera racional en el Grupo de Ingeniería en Reparaciones y Mantenimientos Industriales en la ciudad de Chimbote. Finalmente, identificar el proceso de planificación que se sigue frente a la toma de decisiones gerenciales en el Grupo de Ingeniería en Reparaciones y Mantenimientos Industriales en la ciudad de Chimbote.

## II. MARCO TEÓRICO

El presente estudio está fundamentado en los siguientes antecedentes internacionales y nacionales:

Saldaña *et al.* (2016) llevaron a cabo una investigación documental interdisciplinar en trabajo de campo. Realizaron un estudio de caso basado en Grupo Bimbo. La clasificación fue en tres categorías: sesgos en el proceso de toma de decisiones, las normas familiares y la influencia del primero sobre el segundo. Tras el análisis, se llegó a la conclusión de que, si la familia busca garantizar el patrimonio para las futuras generaciones, hay mucha probabilidad de que antepongan las reglas de la empresa, por encima de la cultura familiar.

Gastón y Restrepo (2017) desarrollaron un estudio de una empresa familiar partiendo de la visión de significados compartidos ofrecida por March. Para esta investigación se utilizó el método biográfico de Veytes, para evidenciar resultados significativos en una empresa colombiana de transporte terrestre. Tras el análisis se evidenció que el mito del fundador es una pieza clave en la toma de decisiones gerenciales y hace que el proceso del mismo sea un ritual.

Fernández *et al.* (2019) llevaron a cabo una investigación sobre las decisiones financieras que se dan en las empresas familiares para identificar la forma en la que pueden alcanzar su madurez económica. El trabajo fue de enfoque cualitativo, usando dos casos específicos para realizar el análisis comparativo, uno del sector comercial y del sector productivo. Se evidenciaron como resultado tendencias bajistas y subjetivas en las tomas de decisiones respecto a la rentabilidad, liquidez y diagnóstico, lo que implica una dificultad en la forma en la que controlan los gastos.

Hirsch *et al.* (2020) realizaron una investigación con el fin de evidenciar diferencias entre las empresas familiares y no familiares en lo que

concierno a la toma de decisiones estratégicas, para este fin se usó como muestra a un conjunto de gerentes de diversas empresas en México. El resultado a la que se llegó fue que las empresas familiares muestran menos profesionalización porque hacen elección de colaboradores para puestos de gerencia sin haber pasado por un proceso de selección, lo que lleva a que las direcciones sean llevadas por personas poco capacitadas para el puesto.

Salomón (2012), hizo un estudio descriptivo sobre las capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas, en la que luego de analizar los resultados obtenidos, planteó un modelo de gobierno para las pequeñas y medianas empresas familiares basado en la capacidad de articular de manera armónica los estamentos empresa y familia, manteniéndolos separados para que la toma de decisiones no esté cargada de presiones, sino que pueda existir una mediación entre los intereses de la empresa y los intereses familiares.

Cruzado *et al.* (2017), investigaron sobre los determinantes de la estructura de capital en la pequeña y mediana empresa familiar en el Perú, obteniendo como principal conclusión que la antigüedad y tamaño de la empresa, la aceptación de control externo, y la planificación estratégica, son algunos de los más importantes factores internos que influyen en la toma de decisiones del dueño-gerente sobre la estructura de capital de la Pymef, llegando a encontrar resultados que diferían con investigaciones anteriores con características similares, pero que quizás tomaron como muestra otro tipo de pequeñas y medianas empresas.

Manosalvas (2017), estudió la relación de la inteligencia emocional con la intención de emprendimiento y la autoeficacia emprendedora, donde justamente encontró que una adecuada inteligencia emocional resultaba en mejoras significativas sobre la creatividad, el reconocimiento de oportunidades y efectividad a la hora de tomar decisiones empresariales, lo cual nos indica que muchas malas decisiones también podrían ser tomadas por una mala salud mental o por problemas emocionales.

Al estudiar la toma de decisiones empresariales, lo primero que notamos es que no existen grandes diferencias conceptuales o procedimentales entre la toma de decisiones habituales de cualquier persona, con aquella que deben realizar los altos ejecutivos de una empresa transnacional. (Asezka et al., 2017). Los principales puntos diferenciales son aquellos vinculados al alcance de sus decisiones, es decir, el efecto positivo o negativo que tendrán las decisiones que tomen los altos ejecutivos es diferente a los efectos que podrían tener las decisiones de un trabajador u operario. (Buchana y Naicker, 2014)

En concordancia con Moya *et al.* (2019) el término decisión alude al proceso de elegir por la opción más viable en un conjunto de diversas alternativas con el fin de guiar el accionar en el campo de lo económico, administrativo o social, siendo este un elemento fundamental en el desarrollo humano (Sulich et al., 2021). Asimismo, Chávez y Vallejos (2017) definen al mismo concepto como aquellas determinaciones acerca de la forma en la que se debe proceder en situaciones difíciles o complicadas, en consecuencia, se convierte en la alternativa más apropiada. Vidal (2012) afirma que en los diferentes tipos de organizaciones hay decisiones que deben tomarse y que estas son asumidas por los miembros de esta y los que se encuentran relacionados con ella, quienes se encuentran sujetos a factores externos que pueden alterar el proceso. (Gok y Atsan, 2016)

Las decisiones gerenciales por su parte son una categoría multivalor y multifacética que tiene varias interpretaciones. Uno de ellos se basa en un comportamiento racional y la elección viable de los participantes en el desarrollo y adopción de la decisión gerencial (Habanick et al., 2019; Thirathon et al., 2017), que busca un objetivo específico; el segundo considera la decisión como resultado de las actividades de la organización con un potencial interno, estructura, tecnología, como algoritmos para tratar los datos evidentes (Nagtegaal, 2021), y cultura; el tercero, como resultado de las negociaciones entre las partes interesadas. (Mullakhmetov, 2017) La

esencia del desarrollo y selección de las decisiones gerenciales depende más de su naturaleza: operativa o estratégica. (Plenkina et al., 2018)

Ante esto, la toma de decisiones dentro de la institución es de relevancia para el correcto desarrollo del mismo (Stocker et al., 2018; Grušovnik et al., 2017). Esta es definida por Elizalde (2018) como aquel procedimiento en el que se requiere precisar, arriesgarse y dirigir acciones desde el mando de la gerencia que involucra a toda la organización. Mendoza (2015) por su parte, añade que este proceso es racional pues conlleva al análisis por parte de la persona que tomara la decisión acerca de las ventajas y desventajas en torno a cada alternativa.

Dentro de esto, Chávez (2017) menciona que para iniciar el proceso de toma de decisiones es importante identificar un problema, y como parte de la técnica se indaga sobre posibles soluciones a esa dificultad específica, lo que conlleva a un análisis consensuado de alternativas. Entendiendo esto, Canelones y Fuentes (2015), afirman que el rumbo de cada empresa está basado en el proceso de toma de decisiones, y que los gerentes, encargados en su mayoría de iniciar el proceso, deben tomar en consideración tal acción con mesura y un profundo entendimiento del fenómeno.

La toma de decisiones es un tema vital en las empresas, Gonzales (2007) señala que "El proceso de toma de decisiones ha sido una de las grandes preocupaciones en la administración de organizaciones como disciplina, y del administrador de empresas en su desempeño profesional". Debemos decir, por lo tanto, que todo gerente, jefe de algún área o responsable de algún proyecto, necesariamente debe tener claro cuál será el proceso que seguirá para la toma de decisiones y qué criterios caracterizarán su decisión final. (Kyguoline y Bakanauskiene, 2016)

Existen diversos modelos desde los cuales se puede explorar la toma de decisiones, sin embargo, para efectos del proyecto, se abordará únicamente el modelo de la racionalidad limitada propuesta por Bonome

(2009) menciona que esta tipología, no solo asocia las capacidades individuales cognitivas del decisor, sino que, también incluye factores externos que también afecta la forma en la que se aborda la toma de decisiones. Asimismo, afirma que el individuo es limitadamente racional y este está limitado por sus habilidades mentales, la información que tiene al alcance y los valores por los que se guía el decisor.

Rodríguez (2013) afirma que, la teoría de la racionalidad limitada corresponde a: 1. este pensamiento racional demanda de conocer las circunstancias de manera integral, así como, la consciencia de las consecuencias de la misma. 2. como las consecuencias se darán más adelante, se hace uso de la imaginación para suplir la falta de experiencia respecto a las mismas, sin dejar de considerar que los valores solo se verificarán de un modo relativo. 3. La racionalidad lleva a que se realice una distinción entre las alternativas postuladas posibles. (Vargas y Perez, 2019)

Una vez entendido el modelo que avala la investigación, Navarrete (2013) afirma que la toma de decisiones dentro de las organizaciones se puede clasificar en tres grupos de jerarquía: Primero, las de tipo operativo, que implican decisiones que son tipificadas como rutinarias o parte del trabajo del día. Segundo, las de tipo táctico, que son ejercidas por los gerentes de área, que implican también decisiones programadas como decisiones que guardan relación con el trabajo administrativo. Tercero, las de tipo de cargo de dirección, donde las decisiones son básicamente no estructuradas y guardan relación el plan de acción estratégico para dirigir la organización.

También, es importante definir los tipos de decisiones que se toman dentro de la organización (Amaya, 2010):

Se encuentran la toma de decisiones programadas, que son aquellas que se toman a diario dentro de la organización y se ajustan a las políticas de la empresa, lo que facilita la toma y no da mucha libertad para el análisis, lo



que facilita que se preste atención a otras actividades que son realmente importantes. (Castro, 2014)

Asimismo, la toma de decisiones no programadas, estas son aquellas que abordan problemas que no son habituales, es decir, dificultades que se presentan de improviso, de modo que, la intervención sobre ellas debe ser analizada y evaluada con especial consideración. (Albadán y Gaona, 2015)

Aparte de ello, tenemos la toma de decisiones bajo certidumbre, estas decisiones se caracterizan por ser predecibles tanto la causa como el efecto o la consecuencia que traerá consigo. Por ende, se conoce el problema que se presenta y la posible acción frente a ello (Madueño, 2017, Ashill y Jober, 2014)

Junto a ello, la toma de decisiones bajo incertidumbre, son aquellas en las que las personas encargadas de tomar la decisión enfrentan dos probables dificultades: condiciones que no pueden controlar y contextos en los que no se puede establecer el alcance de lo que puede ocurrir. (Plata, 2013) y se centran en considerar la variable que más les beneficia (Flrk et al., 2021)

Por último, la toma de decisiones bajo riesgo, implica que se conoce de manera específica las consecuencias sean positivas o negativas, lo que indica que las decisiones que la persona tomará partirán de los conocimientos que han llegado acerca del problema o la dificultad que se presentó. (Rubiales *et al.*, 2019)

Ante esto que Martínez (2016) establecen un proceso en el cual identifican 8 etapas de la toma de decisiones, el cual, como ya mencioné antes, es aplicable a cualquier persona que deba tomar decisiones:

En la primera etapa, encontramos a la identificación de un problema, en el cual se identifica la dificultad por la que atraviesa la organización, y si identifica el estado real como diferente al deseado. (Robins y Coulter,

2014). Para esta etapa se requiere de tres características claves en el decisor: advertir, interpretar e incorporar (Annherys *et al.*, 2015)

En la segunda etapa, se encuentra la identificación de criterios, donde se establecen los requisitos que se necesitarán para resolver el conflicto. Estas vienen a ser las pautas que se seguirán en el proceso de toma de decisiones, convirtiéndose en variables relevantes. (Begazo, 2014) Dentro de estos podemos encontrar: restricciones, políticas, principios u otros objetivos que deben considerarse en el proceso. (Lazzati, 2013)

En la tercera etapa, está la asignación de ponderaciones a los criterios, lo que implica el dar un nivel de prioridad a cada factor escogido, según el nivel de relevancia en la resolución del problema. (Touchstone, 2014). Esta ponderación es solo un valor relativo, para identificar el criterio más importante, sin embargo, todos, al ser asignados, siguen siendo relevantes (Begazo, 2014)

En la cuarta etapa, hallamos al desarrollo de alternativas, donde se establecen todas las posibles soluciones al problema que puedan resultar con éxito.

En la quinta etapa, identificamos al análisis de alternativas, que no es otra cosa que la evaluación consensuada de todas las opciones posibles, evidenciando fortalezas y debilidades. Para esto, el decisor deberá analizar las estrategias que se adoptarán a corto, mediano y largo plazo. (Castro, 2014)

En la sexta etapa, se encuentra la selección de una alternativa, que es cuando el decisor elige una opción por encima de otras como la más viable. Esta alternativa debe implicar un resultado global eficiente para la organización, de modo que, genere más ventajas que desventajas (Omarli, 2017)

En la séptima etapa, se procede a la implantación de las alternativas, cuando se desarrolla la opción escogida dentro de la organización. Los argumentos recopilados durante la formulación de decisiones se utilizan para crear un plan de Implementación. Pasos a seguir, su orden, roles y responsabilidades para determinar una base estable. (Negulescu, 2014)

En la última etapa, se realiza la evaluación de la efectividad de la decisión, donde se evidencia si la alternativa escogida ayudó a la solución del problema o se mantiene a pesar de ella. Una vez que se implementa la decisión, es necesario establecer un sistema para evaluar esa decisión. Si la solución funciona, entonces el proceso debe evaluarse para asegurarse de que las decisiones futuras se resuelvan de manera similar. Si la solución no funciona, entonces debe decidirse una nueva alternativa, comenzando de nuevo y utilizando el mismo proceso de toma de decisiones de siete pasos. (Litherland, 2017)

Así mismo, se sabe que una buena toma de decisiones tiene muchos factores vitales, como la búsqueda de múltiples personas que mediante su experiencia pueden dar aportes significativos y sustanciales para buscar y elegir la mejor opción. (Garza *et al.*, 2007), la tecnología y estructura (Bornay y Lopez, 2019). Sin embargo, eso no lo es todo, pues para Bonome (2009) necesitamos de información relevante que nos dé la ciencia para la correcta toma de decisiones; además para la Fundesyram (2011), citada por Panduro (2017, p.14):

"...es necesario contar con información que sea fruto de un sistema estructurado, lo cual nos brinde un estado de certidumbre en la toma de decisiones".

Entonces, entendiendo que hay muchos factores que interactúan en la toma de decisiones gerenciales, es el propósito de esta investigación conocer cuáles son los aspectos particulares que se presentan en la toma de decisiones gerenciales de esta empresa.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

El enfoque que sigue esta investigación es cualitativo, de tipo básico, porque ayuda a la generación de conocimientos y teorías con el fin de evidenciar un problema que se ha venido dando en las organizaciones. (Hernández *et al.*, 2010)

El diseño de la investigación es etnográfico puesto que su intención es describir la visión cultural, las creencias y las prácticas entorno a las empresas familiares con respecto a la forma en la que se toman las decisiones gerenciales; es decir, pretende describir la forma en la que un grupo determinado se comporta (Hernández *et al.*, 2010)

#### 3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización

Tabla 1. Matriz de categorización

TEMA	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	INSTRUMENTOS
Toma de Decisiones Gerenciales	Experiencia e Intuición	Basados en valores o ética	Entrevista etnográfica  Preguntas sobre incidentes producidos en la empresa que requirieron una rápida toma de decisiones.
		Basadas en experiencias previas	
		Basadas en respuestas emocionales	
		Basadas en procesos cognitivos automáticos	
	Racionalidad Limitada	Objetividad de los hechos	
		Claridad de Consecuencias	
		Capacidad de procesar información	
	Planificación	Decisiones programadas	
		Decisiones no programadas	

#### 3.3. Escenario de estudio

La investigación se llevará a cabo en la empresa Grupo de Ingeniería en Reparaciones y Mantenimientos Industriales S.A.C. (IRM) con número de RUC N 20601281024. Para efectos de la aplicación del proyecto de investigación, se desarrollará específicamente en la planta

donde se llevan a cabo ciertos trabajos de producción y las capacitaciones del personal.

El ambiente mide aproximadamente 5x21 mts, en el primer nivel se encuentra el área de trabajo, donde los colaboradores realizan los trabajos de manufacturas de los distintos requerimientos que se producen en el ejercicio de producción. Aparte de ello, se encuentran los baños y vestidores donde el personal se asea e interactúan entre ellos. En el segundo nivel, se encuentra el almacén donde se guardan las herramientas y los materiales de materia prima, dado que la mayoría de trabajos se realizan en madera y fibra de vidrio. Junto a ello, es importante mencionar que tienen un espacio específico y acondicionado para los materiales que son considerados altamente peligrosos.

El total de colaboradores en la empresa, que se encuentran ingresados en planilla son: 14 hombres y 02 mujeres, que cumplen diversas funciones y están diversificados en diferentes edades y subgrupos dentro de la organización:

Grupo 01: Cargos directivos y administrativos, donde se encuentran aquellos que formaron la empresa en conjunto (familiares directos) y personal de confianza de los mismos. Sus edades oscilan entre los 35 y 48 años, son de un nivel socioeconómico nivel medio.

Grupo 02: Familiares y compromiso organizacional, se encuentran aquellos miembros de la familia que son directos, y ejercen cargos de gestión directa con la mano de obra. Sus edades oscilan entre los 25 años y los 55 años, con un nivel socioeconómico medio.

Grupo 03: Personal nuevo, son aquellos colaboradores que han llegado recientemente a la empresa y tras el proceso de inducción, se están acoplando a las reglas y normas institucionales, así como, generando confianza con aquellos que ya llevan años.

### 3.4. Participantes

**Tabla 2.** Datos sociodemográficos de los participantes

Participante	Edad	Sexo	Estado civil	Ocupación
Individuo 01	48	Masculino	Soltero	Gerente general
Individuo 02	45	Femenino	Soltera	Área de Recursos Humanos
Individuo 03	42	Femenino	Soltera	Área de logística
Individuo 04	52	Masculino	Casado	Jefe de operaciones
Individuo 05	55	Masculino	Casado	Jefe de Mantenimiento
Individuo 06	25	Masculino	Casado	Jefe de seguridad y salud ocupacional
Individuo 07	21	Masculino	Soltero	Asistente
Individuo 08	39	Masculino	Conviviente	Operario
Individuo 09	25	Masculino	Soltero	Operario
Individuo 10	43	Masculino	Casado	Operario
Individuo 11	33	Masculino	Conviviente	Operario
Individuo 12	29	Masculino	Conviviente	Operario
Individuo 13	21	Masculino	Conviviente	Obrero
Individuo 14	27	Masculino	Soltero	Obrero
Individuo 15	27	Masculino	Conviviente	Obrero
Individuo 16	43	Masculino	Casado	Obrero
Individuo 17	49	Masculino	Viudo	Chofer

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de IRM SAC.

### 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para recolectar los datos se hará uso de la observación, definida por Campos y Lule (2012, p. 49) como "la forma más sistematizada y lógica para el registro visual y verificable de lo que se pretende conocer". Asimismo, se usará la entrevista semiestructurada, aquella en la que "se decide de antemano qué tipo de información se requiere y en base a ello se establece un guion de preguntas". (Folgueiras, 2016, p. 3), ambas técnicas aplicadas a los administrativos y colaboradores de la empresa, así como análisis de los registros y documentación existente de los últimos dos años; debido a los problemas que ha presentado la empresa a nivel económico y de personal, habiendo en ocasiones invertido en nuevos proyectos que no resultaron como esperaban y

generando complicaciones para proseguir con sus actividades normales.

Los instrumentos para recolectar los datos, serán la guía de observación que nos ayudará a tener un listado de las conductas sean verbales o no verbales que se requieren recordar para poder interpretar los resultados. Asimismo, la guía de entrevista, que estará conformada por las preguntas relevantes para llevarlas a cabo durante el proceso, la que nos servirá como base para poder recabar información. (Hernández et. al, 2010)

### **3.6. Procedimiento**

Para iniciar el proceso de investigación, se procede a pedir el permiso correspondiente al gerente de la empresa Grupo de Ingeniería en Reparaciones y Mantenimientos Industriales S.A.C., para poder realizar las entrevistas e interactuar con los colaboradores en los establecimientos, así como la facilitación de la información necesaria para poder realizar el análisis.

Para la recolección de los datos, se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas al gerente y a los colaboradores de la empresa, con el fin de poder tener información sobre la forma en la que toman las decisiones y las implicancias externas e internas que llevan a elegir una alternativa por encima de otra. Esta entrevista estará acompañada de la observación de los trabajadores y su proceso de interacción unos y otros, así como la visión que tienen sobre el liderazgo de la empresa.

Una vez obtenido la información, se realizará el análisis de los datos de manera cualitativa, procediendo luego a establecer las teorías y conclusiones respectivas.

### **3.7. Rigor científico**

Según Salgado (2007) la consistencia lógica depende de variables internas y externas que ayuden a comprobar la validez de la

información brindada en la investigación. Para efectos del proyecto se confirmará la información obtenida a través de la contrastación con nuestros antecedentes, si encontramos datos similares que se ajusten a realidades particulares.

Respecto a la credibilidad de la información, es importante mencionar que la presencia del investigador en el campo, no es una variable de afectación en los resultados. Asimismo, se mantiene una nota de campo a través de registro de observación de las conductas y la contrastación con lo observado en la interacción diaria entre los colaboradores. Para la triangulación, se utiliza las entrevistas a todos los trabajadores ingresados en planilla, y se contrasta la veracidad de las versiones de cada uno. Junto a ello, las conclusiones encontradas permiten que, las características halladas en la población puedan ser aplicables a otras poblaciones.

Para confirmar la auditabilidad del contenido, se pedirá permiso consentido para grabar las entrevistas, y mantener una copia fiel de lo que los colaboradores dijeron mientras se le formularon las preguntas. Esto con el fin de poder analizar la transcripción fiel de la información y poder establecer la categorización necesaria en el proceso.

Respecto a la transferibilidad, los lectores son los encargados de evaluar si los hallazgos encontrados por el investigador son aplicables a un contexto diferente de estudio. Para esto, será necesario indicar las conductas similares entre los colaboradores que nos da una visión general de la organización, asimismo, las respuestas típicas brindadas y recopiladas en cada uno de los trabajadores.

### **3.8. Método de análisis de datos**

Cuando se obtenga todos los datos necesarios, se realiza el análisis de los mismos. Por ende, se procede a realizar la bitácora de análisis, donde será necesario hacer un conjunto de toda la información obtenida por medio a cada uno de los colaboradores. Esta información será



transcrita ya sea a una computadora especificada en carpetas o en cuadernos que nos permitan clasificar adecuadamente los datos.

Una vez que se tienen los datos ordenados correctamente, se codificará en dos fuentes principales. En un primer plano, se establecerán las categorías especificadas en la matriz anterior, respecto a las experiencias pasadas, racionalidad limitada y planificación, las unidades que se perciban en la entrevista serán distribuidas en estas categorías, hasta agotar las mismas, llegando a un mismo ciclo. Luego se procede con el segundo plano, donde se codifica cada categoría especificando temas, mejor dicho, se clasifica una segunda vez según temas similares, para generalizar.

Finalmente, luego de haber codificado la información, se realiza los análisis respectivos para hallar algunas relaciones o factores importantes que se repiten en el proceso de toma de decisiones para cada uno de los colaboradores, lo que llevará al uso de diagramas para establecer patrones conductuales que nos revelen alguna dificultad que debe ser mejorada, respondiendo así la pregunta de investigación.

### **3.9. Aspectos éticos**

La presente investigación sienta sus bases en la confidencialidad de la información que pueda brindar la empresa, con el fin de salvaguardar su integridad organizacional, así como, la identidad y perspectivas de cada uno de los colaboradores. Para esto, se hará uso del consentimiento informado por parte de la empresa para poder realizar la investigación, así como, el consentimiento de cada colaborador para poder ser grabado y entrevistado con objetividad.

#### **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En las próximas líneas se describen los resultados encontrados luego de la triangulación de las 10 entrevistas a los colaboradores de la empresa Grupo de Ingeniería en Reparaciones y Mantenimientos Industriales S.A.C., incluido el gerente de la entidad. Aparte de ello, se contrasta con las evidencias obtenidas en la guía de observación de campo donde se realizó el análisis de las conductas y formas de relacionarse entre trabajadores, entre colaboradores y supervisores, así como, su relación con el gerente. La observación fue realizada en momentos distintos de una misma semana, entre el 16 y 20 de noviembre de 2020.

La toma de decisiones gerenciales fue evaluada en base a las dimensiones presentadas y descritas en el marco teórico y metodológico, así como, una contrastación con los principales autores y antecedentes en torno a este tema, de modo que, los hallazgos sean de beneficio para el campo científico y para la empresa estudiada.

En lo que respecta al primer objetivo, concerniente a la experiencia e intuición: Relacionado a los valores y la ética que persiguen las decisiones tomadas dentro de la empresa por parte del gerente. Los participantes de la entrevista coincidieron que es importante para el dueño de la empresa, la imagen que se proyecta de la misma en cuanto a calidad de servicio y cuidado del personal, así como, uno de ellos, que cumple función de obrero, calificó a la “humildad” como el principal valor que la institución recalca y persigue, por ende, sus decisiones son encaminadas a ello. Lo que se contrasta con lo evaluado en la observación de campo cuando, el gerente procura informarse y capacitarse previo a una decisión importante.

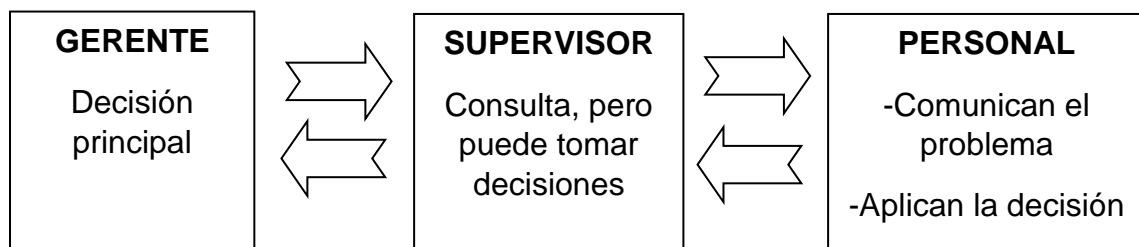
Dentro de este primer objetivo, en el segundo indicador, se evalúa las experiencias previas tanto del gerente como de las personas que son destinadas a tomar decisiones en beneficio de la empresa. Los participantes de la misma consideraron que perseguir el cuidado del personal y cumplir con las demandas de los requerimientos de manera adecuada, de modo tal, que sea el

mismo trabajo el que los recomiende, lo que se evidencia en la forma en la que el gerente se dirige hacia su grupo de trabajo, procurando un acercamiento más directo y menos burocrático.

Asimismo, en el tercer indicador, se evaluó las respuestas emocionales de la gerencia en la toma de decisiones. Los entrevistados explicaron la importancia que le da el gerente a los colaboradores, y que su interés por el cuidado del personal no se mezcla cuando tiene visiones para mejorar las posibilidades de la empresa. Esto se evidencia cuando, el supervisor y el sub supervisor, mencionan “en la empresa no hay familia”, haciendo alusión a que el trato y las acciones que se toman son diferenciadas del vínculo familiar establecido. Esto se evidencia, cuando el gerente se relaciona con la gente y los mismos pueden llamarlo directamente independientemente del momento o lugar para poder hacer una consulta referente no solo al trabajo manual, sino también al clima laboral.

Aparte de ello, en cuanto al último indicador de este primer objetivo, se evalúan los procesos cognitivos automáticos que sigue el gerente para tomar una decisión, y es allí donde se evidencia la forma natural que se sigue para poder resolver un problema. Siendo esto, que, aunque no está en un informe específico, los colaboradores coincidieron en el respeto de los cargos jerárquicos:

**Figura 1.** Esquema de toma de decisiones



Esto es contrastado con la evidencia de campo, cuando la relación que tienen los operarios o personal con el supervisor es más directa y espontánea (incluye

bromas y problemas relacionales) a comparación de la forma en la que se dirigen al gerente, de modo más cordial y con señales de respeto.

Estos primeros resultados encontrados en torno a esta dimensión, permitieron evidenciar los valores que persigue la empresa, los objetivos de la misma y el esquema de toma de decisiones que es importante dentro de toda entidad. Algo similar encontró Saldaña *et al.* (2016) cuando al trabajar con Grupo Bimbo llegó a la conclusión que, si la familia busca garantizar el patrimonio para las futuras generaciones, hay mucha probabilidad de que antepongan las reglas de la empresa, por encima de la cultura familiar, beneficiando así el progreso de la misma, en mejoras continuas no solo a nivel económico, sino que también repercute, a nivel familiar. Respecto al esquema encontrado en sí mismo, se muestra lo que afirma Navarrete (2013) cuando establece las tipologías de las decisiones tomadas (operario, jefes y gerencia) lo que demuestra que, el esquema que se está siguiendo es el más orgánico para la empresa, y que permite que se establezcan los vínculos necesarios para poder tomar decisiones diarias.

Asimismo, se contrasta lo encontrado por Salomón (2012) cuando concluye en su investigación la importancia de la mediación como un método importante para poder lidiar con los intereses familiares y los intereses de la empresa, para evitar que existan presiones que conlleven a un mal manejo de la entidad. Junto a ello, se corrobora lo que indica Manosalvas (2017) al afirmar que los problemas emocionales pueden conducir a malas decisiones, evidenciado en el esfuerzo que el gerente de la empresa estudiada debe realizar para evitar que sus sentimientos se mezclen con su forma visionaria de pensar, lo que implicará no solo la estabilidad de la empresa sino de todos sus miembros (Vidal, 2012).

Aparte de ello, el esquema determinado, permitió contrastar también lo mencionado por Chávez (2017) cuando, el proceso de toma de decisiones se inicia en la identificación de un problema, dificultad que es manifestada al gerente para que él realice las indagaciones correspondientes, de igual manera Martínez (2016) establece esto como una primera etapa, lo que evidencia que,

el inicio del proceso es adecuado, y la forma de resolverlo se combina con las habilidades de la gerencia para poder decidir por una opción viable.

En relación al segundo objetivo, respecto a la racionalidad limitada, por si el gerente usa el método racional para poder tomar decisiones en miras de un mejor desarrollo de la empresa. Respecto al primer indicador, se evalúa la forma objetiva para analizar una situación y tomar decisiones. Los participantes de la empresa en conjunto, consideraron que, las decisiones que han sido tomadas por el gerente son adecuadas, pero como lo dijo el jefe de operaciones “hay cosas que se pueden mejorar”. Lo que se evidencia en la forma en la que trabaja el gerente, quién reconoció que cuando la empresa inició estaba en un proceso de aprendizaje y que cada día procura capacitarse para tomar mejores decisiones. Sin embargo, se contrasta lo encontrado con la guía de campo, cuando el gerente toma decisiones específicas basándose en los hechos encontrados, pero algunas veces, con problemas a nivel de comunicación y en la trasmisión de un mensaje que se ajuste a la realidad.

En lo concerniente al segundo indicador, dentro de este objetivo, se evalúa la claridad de las consecuencias. Es allí donde los participantes de la entrevista coincidieron en que, suele evaluarse mucho los riesgos que tomará aceptar algún tipo de trabajo. Riesgos a nivel de personal y a nivel económico, de modo que, aún no existe un plan determinado que ha sido objeto de capacitación para los colaboradores, y que suele ser solo tomada por el gerente. Sin embargo, se evidencia en el trabajo de campo, que, a la ausencia de la gerencia, es la administradora quien asume el compromiso de la evaluación de riesgos y de la decisión frente a una situación.

En lo que respecta al tercer indicador, que evalúa la capacidad de procesar la información, los participantes de la entrevista, llegaron a la conclusión de que la gerencia está apta para poder tomar decisiones por diferentes razones, pero la principal que se resalta, fue: el conocimiento del gerente de la forma de proceder en el trabajo que desempeñan, así como, la demanda que cada proyecto generará. Por ende, su capacidad de liderazgo no está comprometida. Sin embargo, existen algunos colaboradores, familiares principalmente, que

consideran, que, por la experiencia y el tiempo de trabajo en el rubro, podrían dedicarse a proyectos de mayor envergadura, opinión que ha sido escuchada por gerencia, pero no ejerció presión sobre sus decisiones en adelante.

Los resultados encontrados en esta dimensión, permiten entrever que la capacidad del gerente es la más adecuada para que este pueda tomar la decisión final, y esta es reconocida por los colaboradores. Esto difiere con lo encontrado por Hirsch *et al.* (2020) quien defendió la idea de que las empresas familiares suelen buscar personas poco capacitadas para temas específicos, y que no se hace un proceso de selección adecuado. Simon y Bonomé (2009) mencionaron que, frente a esto, por el método escogido para la evaluación, el decisor, en este caso el gerente, está limitado por sus habilidades mentales, la información que tiene al alcance y los valores por los que se guía, de modo que, se evidencia que aún existen puntos específicos, como el proceso de selección, que aún se debe mejorar.

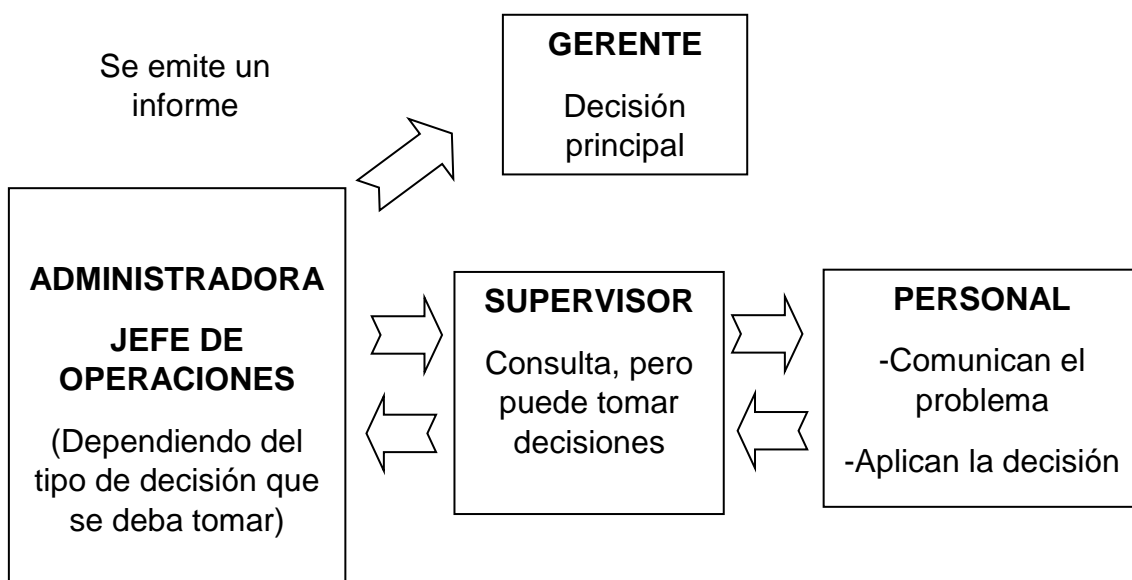
Por otro lado, se evidencia el uso de la racionalidad limitada como método, que aunque no es planificado, el gerente es consciente de las circunstancias a las que se enfrenta y procura hacer la distinción adecuada de las postulaciones que se moldeen más a la situación (Rodríguez, 2013) Aparte de ello, se muestra, la importancia de las diferentes decisiones que se toman, desde la perspectiva que avala cada decisión (Navarrete, 2013), para esto se requiere de información pertinente que facilite la toma de decisiones y procure establecer el criterio o requisito específico que ayude a un adecuado proceso en beneficio de la empresa estudiada (Funderyram, 2011)

Asimismo, se evidencia que, las habilidades del gerente son adecuadas y su capacidad de liderazgo ha ayudado a que las decisiones que se hayan tomado se ajusten a las demandas del medio, como se corrobora en lo encontrado por Cruzado *et al.* (2017) cuando menciona a la planeación estratégica como un factor interno importante para poder lograr un posicionamiento adecuado de la empresa. En contraste con esto, Fernández *et al.* (2019) evidenció tendencias emocionales que interferían en la forma en la que se determinaban los gastos en las empresas familiares.

En lo que respecta al tercer objetivo, relacionado con la planificación, para evidenciar si existe un programa específico y capacitaciones del mismo, en el proceso de toma de decisiones. Se evidencia, en lo concerniente al primer indicador en base a las decisiones programadas, que los colaboradores saben las cosas que deben hacer frente a las actividades que desarrollan diariamente, sin embargo, aún hay cosas que deben ser consultadas con el gerente, sobre todo cuando hay trabajadores en proceso de inducción, que deben entender y conocer aún el esquema de trabajo. Para esto, dentro del grupo de operarios, se ha creado un sub supervisor, que permita atender ciertas demandas que no son de riesgo, pero que implican un conocimiento mayor en experiencia y adecuación. Esto se contrasta con lo evidenciado en el trabajo de campo cuando se muestran características específicas de liderazgo en ese operario, sin embargo, debe ser aún nombrado por gerencia para ocupar cargos determinados.

En cuanto al segundo indicador, respecto a las decisiones no programadas, se hace referencia a la evaluación y procesamiento que se hace de las decisiones cuando surge un evento inesperado. Frente a esto, los participantes coincidieron en el esquema presentado anteriormente, sin embargo, se realiza un segundo esquema, en caso el gerente no se encuentre habilitado para responder:

**Figura 2.** Esquema alternativo a la de toma de decisiones inesperadas



Lo encontrado en esta tercera dimensión, deja entrever que, existe un adecuado proceso de toma de decisiones, pero que aún falta capacitar al personal en torno al mismo, para que se sepan enfrentar a las demandas diarias. Esto se configura, a un hallazgo similar encontrado por Gastón y Restrepo (2017) quienes encontraron que el mito del fundador es una pieza clave en la toma de decisiones gerenciales y hace que el proceso del mismo sea un ritual, de modo que, ha sido transmitido de manera oral directa o indirectamente. Asimismo, respecto al último esquema se evidencia lo que afirma Garza *et al.* (2007) cuando menciona que una buena toma de decisiones, no solo debe implicar a una persona, en este caso el gerente, sino también a otras personas capacitadas en el tema.

Por otro lado, es importante mencionar que, sea que el gerente o los encargados quienes tomen una decisión, esta se asume desde la perspectiva de riesgo, de modo que, la precisión debe ser una pieza clave en este proceso (Elizalde, 2018) Siendo lo racional, un ingrediente adicional para poder ser consciente del peligro que se asume y de la forma en la que se abordará las consecuencias de la misma (Mendoza, 2015) De este modo se evidencia la importancia de que todo el personal, desde operarios hasta cargos jerárquicos mayores deben ser conscientes de la toma de decisiones fija y alternativa que posee la empresa para que enfrente los problemas diarios (Gonzales, 2007)

Asimismo, aunque se identifica por teoría que existen decisiones programadas y no programadas dentro de la empresa (Amaya, 2010), el personal solo las conoce por las diarias y cotidianas y aquellas que están entremezcladas con sentimientos de incertidumbre o peligro, que, al ser identificadas, son abordadas de la forma en la que se les ha capacitado para hacerlo: Las programadas resultan ser para ellos como las que se actúan en piloto automático (Castro, 2014) y las no programadas, son atendidas con especial consideración siguiendo el proceso específico para evitar riesgos innecesarios (Albadán y Gaona, 2015).



Por ende, se evidencia que, el manejo de la toma de decisiones gerenciales dentro de la empresa de Grupo de Ingeniería en Reparaciones y Mantenimientos industriales S.A.C. está siguiendo los procedimientos básicos, pero se deja entrever que aún existe algunos puntos por mejorar en cuanto al establecimiento de los cargos jerárquicos más saludables para la empresa y los colaboradores. Asimismo, la capacitación de los colaboradores en torno a la forma en la que atienden los eventos inesperados, y, por último, el proceso de selección adecuado, para que las personas más idóneas y experimentadas puedan tomar cargos de relevancia que ayuden a un adecuado proceso de mejoramiento de la empresa.

Por último, se deja entrever que la metodología utilizada para poder recabar la información y realizar el análisis del mismo, permitió que, se pudiera proceder a una adecuada evaluación (Hernández *et al.*, 2010), siguiendo normativas más espontáneas, que permitieron que los participantes del estudio pudieran ser sinceros en sus respuestas y se pueda indagar por temas adicionales como: el proceso de selección y los cargos jerárquicos, que aunque no fueron parte de la investigación, surgieron como parte de la misma, como factores importantes que deben ser estudiados en las empresas familiares, puesto que también afectan al normal desarrollo de la misma.

## **V. CONCLUSIONES**

Respecto al objetivo general se concluye que el manejo de la toma de decisiones gerenciales del Grupo de Ingeniería en Reparaciones y Mantenimientos Industriales en la ciudad de Chimbote, sigue los procedimientos específicos para poder abordar los temas que se presenten a diario, pero que aún existen dificultades en cuanto a cargos jerárquicos y selección de personal.

Se concluye, asimismo, que las decisiones que son tomadas por gerencia, son basadas en la experiencia del gerente por su amplia gama de conocimientos en el rubro, acuñado a, las asesorías externas que recibe en cuanto a servicios especializados.

Aparte de ello, se concluye que, las decisiones son tomadas siguiendo el método de la teoría racional, donde, son pensadas y meditadas por el gerente sin complicaciones en cuanto al nexos o vínculo emocional que pueda existir con sus familiares o amigos cercanos que laboran dentro de la empresa.

Finalmente, se concluye que el procedimiento que se sigue para la toma de decisiones gerenciales para las decisiones programadas (Gerente-supervisor-personal) y para las no programadas (Gerente-jefe de operaciones-supervisor-personal) son las más orgánicas y han permitido que la empresa pueda distinguirse en el rubro en el que se desempeña.

## VI. RECOMENDACIONES

- Primera Al gerente de la empresa, se recomienda realizar selección de personal para poder escoger a las personas más idóneas y capacitadas para ocupar cargos dentro de la empresa, de modo que, puedan resolver problemas con mayor rapidez y eficiencia reduciendo el nivel de responsabilidad y riesgo en la entidad.
- Segunda Al gerente de la empresa, se recomienda adecuar un proceso de inducción para que el personal nuevo de la institución sepa los procedimientos fijos y alternativos que se deben seguir en caso surja un problema directo en el cargo que le corresponde.
- Tercera A la encargada de recursos humanos, se recomienda continuar con las capacitaciones necesarias para poder ayudar a conocer y entender los problemas que se presentan diariamente en la empresa y adecuar con mayor especificidad los procedimientos para tomar decisiones dentro de la misma.
- Cuarta Al jefe de operaciones, se recomienda realizar un seguimiento adecuado a los trabajadores antiguos y nuevos para poder identificar posibles problemas que se puedan presentar y prevenir sucesos que puedan poner en riesgo la imagen y valores de la empresa.
- Quinta A los futuros investigadores, se recomienda realizar un análisis estadístico o cuantitativo para poder identificar claramente en porcentajes la forma en la que un adecuado proceso de toma de decisiones gerenciales potencia un nivel de mayor competitividad en la empresa.
- Sexta A los futuros investigadores se recomienda trabajar con el tema de toma de decisiones gerenciales correlacionado con el

proceso de selección de personal y el proceso de inducción de nuevos trabajadores.

## REFERENCIAS

- Albadán, J., & Gaona, P. (2015). Modelo de actividades para la caracterización de procesos de toma de decisiones no programadas enmarcadas en escenarios de negociación. *Research in Computing Science* , 107-115.
- Amaya, J. (2010). *Toma de decisiones gerenciales*. Bogotá: Digiprint Editores.
- Annherys, P., Jaiham, H., & García, J. (2015). Toma de decisiones: reto para crear ventajas competitivas en las distribuidoras de alimentos gourmet. *Desarrollo gerencial* , 100-118.
- Ashill, N., & Jobber, D. (2014). Los efectos de la experiencia en la incertidumbre de la toma de decisiones gerenciales. *Revista de gestión general*, 39(1), 81-110.  
[https://www.researchgate.net/publication/264755542\\_The\\_Effects\\_of\\_Experience\\_on\\_Management\\_Decision-Making\\_Uncertainty](https://www.researchgate.net/publication/264755542_The_Effects_of_Experience_on_Management_Decision-Making_Uncertainty)
- Azeska, A., Starc, J., & Kevereski, L. (2017). Styles of decision making and management and dimensions of personality of school principals. *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education*, 5(2), 47-56. <http://yh-nutri.com/files/path/files/20210818001249.pdf>
- Begazo Villanueva, J. D. (2014). La Toma de Decisiones y la Gestión por Objetivos en la Empresa Peruana. *Revista de Investigación de la UNMSM*:  
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/articulo/download/11690/10481/>
- Bonome, M. (2009). *La racionalidad en la toma de decisiones: Análisis de la Teoría de la Decisión de Herbert A. Simon*. España: Netbiblio.
- Bornay, M., & Lopez, A. (2019). Decision Making: International Managerial Skills. En *Managerial Competencies for Multinational Business* (pp. 64-81). IGI Global.  
[https://www.researchgate.net/publication/331982345\\_Decision\\_Making\\_International\\_Managerial\\_Skills](https://www.researchgate.net/publication/331982345_Decision_Making_International_Managerial_Skills)
- Buchana, Y., & Naicker, V. (2014). The effect of mobile BI On Organizational Managerial Decision-Making. *The Journal of Applied Business*

- Campos, G., & Lule, N. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Revista Xihmai* , 45-60.
- Canelones, O., & Fuentes, R. (2015). Formación gerencial, toma de decisiones un abordaje desde el punto de vista holístico. *Negotium* , 48-73.
- Castro, P. (2014). *Toma de decisiones asertivas para una gerencia efectiva*. Ensayo de Grado: Universidad Militar Nueva Granada.
- Chavez, M. (2017). *Gestión de la información financiera y su relación con la toma de decisiones gerenciales en las organizaciones de la unión peruana del Norte*. Lima: Universidad Peruana Unión.
- Chavez, M., & Vallejos, C. (2017). Gestión de la información financiera y su relación con la toma de decisiones gerenciales en las organizaciones de la Unión Peruana del Norte. *Revista muro de la investigación* , 95-106.
- Cruzado, J., Lopez, K., Rojas, K., & Temple, R. (2017). *Determinantes de la estructura de capital en la pequeña y mediana empresa familiar en el Perú*. Repositorio ESAN: <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/969>
- Elizalde, L. (2018). Auditoria financiera como proceso para la toma de decisiones gerenciales. *Revista eumednet* , 1-14.
- Fernández, P., Guaca, V., & Uribe, L. (2018). Problemática en la toma de decisiones financieras en las empresas familiares. *Revista Activos* , 89-109.
- Firk, S., Richter, S., & Wolff, M. (2021). Does value-based management facilitate managerial decision-making? An analysis of divestiture decisions. *Management Accounting Research*, 51(100736), 100736.
- Gastón, M., & 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. *Cuad. admon.ser.organ.* , 127-161.
- Gok, K., & Atsan, N. (2016). Decision-making under stress and its implications for managerial decision-making: A review of literature. *International*

- Journal of Business and Social Research, 6(3), 38-47.  
<https://ideas.repec.org/a/lrc/larijb/v6y2016i3p38-47.html>
- Gonzales, C., Zapata, A., y Murillo, G. (2007). Teorías contemporáneas de la organización y del management.  
[https://www.researchgate.net/publication/263594198\\_CAPITULO\\_3\\_LA\\_TOMA\\_DE\\_DECISIONES\\_ORGANIZACIONALES\\_31\\_LA\\_TOMA\\_DE\\_DECISIONES\\_EN\\_LA\\_ADMINISTRACION\\_DE\\_ORGANIZACIONES\\_Borrador\\_Capitulo\\_3\\_Toma\\_de\\_decisiones](https://www.researchgate.net/publication/263594198_CAPITULO_3_LA_TOMA_DE_DECISIONES_ORGANIZACIONALES_31_LA_TOMA_DE_DECISIONES_EN_LA_ADMINISTRACION_DE_ORGANIZACIONES_Borrador_Capitulo_3_Toma_de_decisiones)
- Habanik, J., Martosova, A., & Letkova, N. (2020). The impact of managerial decision-making on employee motivation in manufacturing companies. Journal of Competitiveness, 12(2), 38-50.  
<https://doi.org/10.7441/joc.2020.02.03>
- Grušovnik, D., Kavkler, A., & Uršič, D. (2017). Dimensions of decision-making process quality and company performance: A study of top managers in Slovenia. Naše Gospodarstvo/Our Economy, 63(4), 66-75.  
<https://doi.org/10.1515/ngoe-2017-0024>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hirsch, J., Rodríguez, N., & Rosas, R. (2020). Decisiones gerenciales en empresas familiares en Querétaro, México. *Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya*, 07-26.
- Jimenez Vega, P. A. (2018). *Toma de decisiones y la dirección de proyectos de inversión en la Municipalidad Distrital de Quiñota gestión 2015-2018*. Repositorio UCV: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/34959>
- Kyguoliene, A., & Bakanauskiiene, I. (s. f.). Improving managerial decision making through individual behavioural factors management. Recuperado 5 de septiembre de 2021, de [https://lufb.llu.lv/conference/economic\\_science\\_rural/2016/Latvia\\_ESR\\_D\\_43\\_2016-72-78.pdf](https://lufb.llu.lv/conference/economic_science_rural/2016/Latvia_ESR_D_43_2016-72-78.pdf)
- Lazzati, S. (2013). *Toma de decisiones, La: Principios, procesos y aplicaciones*. México: Ediciones Granica.
- Litherland, N. (26 de Setiembre de 2017). *Bizfluent*. Recuperado el 02 de octubre de 2020, de <https://bizfluent.com/info-8637601-rational-organization-theory.html>

- Madueño, M. (2016). *Costos ABC y Toma de Decisiones Gerenciales en las Empresas de Transporte de Carga de Distrito de Cercado de Lima*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Manosalvas, L. (2017). *Relación de la inteligencia emocional con la intención de emprendimiento y la autoeficacia emprendedora*. Obtenido de Repositorio PUPC: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/8000>
- Martínez, A. (2016). Acercamiento al proceso de toma de decisiones en las pymes del sector industrial de la ciudad de Duitama. *Facultad de ciencias empresariales*, 48-60.
- Mendoza, T. (2015). *El análisis financiero como herramienta básica en la toma de decisiones gerenciales, caso empresa HDP Representaciones*. Colombia: Universidad de Guayaquil.
- Moya, P., Cortés, N., & Martínez, N. (2019). Proceso de toma de decisiones en mipymes hoteleras de Boyacá. *Revista de investigación y desarrollo*, 237-248.
- Mullakhmetov, K. (2016). Control in the system of managerial decisions procedures: a conceptual view. *Problems and perspectives in management*, 14(3), 203-215. [https://doi.org/10.21511/ppm.14\(3-1\).2016.07](https://doi.org/10.21511/ppm.14(3-1).2016.07)
- Nagtegaal, R. (2021). The impact of using algorithms for managerial decisions on public employees' procedural justice. *Government Information Quarterly*, 38(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101536>
- Navarrete, F. (2013). Las micro, pequeñas y medianas empresas de la zona Metropolitana de Guadalajara: una perspectiva hacia la gestión de su proceso de toma de decisiones. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 210-236.
- Negulescu, O. (2014). Using decision-making process model in strategic management. *Review of General Management*, 11-123.
- Omarli, S. (2017). Which Factors have an Impact on Managerial Decision-Making Process? An Integrated Framework. *Essays in Economics and Business Studies*, 83-93.
- Panduro Ríos, J. R. (2017). *Control interno y toma de decisiones en el Programa Nacional de Infraestructura Educativa, 2016*. Obtenido de



- Repositorio de la UCV:  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1323/panduro\\_rj.pdf](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1323/panduro_rj.pdf)
- Plata, L. (2013). ¿Hay una mejor teoría para tomar decisiones bajo incertidumbre? *Economics and Finance* , 1-24.
- Plenkina, V., Andronova, I., Deberdieva, E., Lenkova, O., & Osinovskaya, I. (2018). Specifics of strategic managerial decisions-making in Russian oil companies. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(4), 858-874. [https://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.4\(11\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.4(11))
- Quiroa Morales, C. I. (2014). *Toma de Decisiones y Productividad Laboral (Estudio realizado en el área de salud de Quetzaltenango)*. Obtenido de Biblioteca de la Univ. Rafael Landívar: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Quiroa-Claudia.pdf>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración, 12° Edición*. México: Pearson.
- Rodríguez Cruz, Y. (2014). *Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas*. Obtenido de Biblioteca Universidad de Granada: <https://hera.ugr.es/tesisugr/23997461.pdf>
- Rodríguez, Y. (2013). El impacto de la racionalidad limitada en el proceso informacional de toma de decisiones organizacionales. *Revista Cubana de información en ciencias de la salud* , 56-72.
- Rubiales, J., Reyna, M., Bakker, L., & Urquijo, S. (2019). Proceso de toma de decisiones bajo incertidumbre y bajo riesgo en niños y adolescentes con Trastorno por Déficit de Atención e Hiperactividad. *Suma psicológica* , 67-74.
- Saldaña, Y., Ruiz, F., Gaona, L., & Castilla, M. (2016). FAMILIA EMPRESARIA Y TOMA DE DECISIONES EN EL NEGOCIO FAMILIAR: ESTUDIO DE CASO. *Vinculatégica* , 1041-1060.
- Salgado, A. (2007). INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: DISEÑOS, EVALUACIÓN DEL RIGOR METODOLÓGICO Y RETOS. *Liberabit* , 71-78.
- Salomón, J. (2012). *Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas : un estudio descriptivo*. Obtenido de Repositorio PUCP: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/1605>

- Stocker, F., Villar, E., Roglio, K., & Abib, G. (2018). Dismissal: Important criteria in managerial decision-making. *Revista de Administración Empresarial*, 58(2), 116-129. <https://www.scielo.br/j/rae/a/C5q6DgMvgT94x5XrTFyD9gp/?lang=en>
- Sulich, A., Sołoducho, L., & Ferasso, M. (2021). Management Styles and Decision-Making: Pro-Ecological Strategy Approach. *Sustainability*, 13(1604), 1-18. [https://www.researchgate.net/publication/344806391\\_Management\\_Styles\\_and\\_Decision-Making\\_Pro-Ecological\\_Strategy\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/344806391_Management_Styles_and_Decision-Making_Pro-Ecological_Strategy_Approach)
- Susca, P. (2019). *Balanced Organizational Decision-Making*. Obtenido de Professional Safety, April 2019: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eih&AN=135677064&authtype=sso&custid=s9226804&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Thirathon, U., Wieder, B., & Ossimitz, M. (2017). Determinants of analytics-based managerial decision-making. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 6(1), 2018. <https://doi.org/10.12821/ijispm102>
- Touchstone, J. (2014). *Managerial Decision Making*. Central Texas College, 1-7.
- Vargas, J., & Perez, R. (2019). Bounded rationality in decision-making. *MOJ Current Research and Review*, 2(1), 1-8. <https://medcraveonline.com/MOJCRR/MOJCRR-02-00047.pdf>
- Vidal, J. (2012). Teoría de la decisión: proceso de interacciones u organizaciones como sistemas de decisiones. *Cinta moebio*, 136-152. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5131463.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 01: Matriz de Operacionalización de Variables

PROBLEMAS	OBJETIVOS	CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	CÓDIGOS	METODOLOGÍA
<p><b>GENERAL:</b> ¿Cuál es el manejo de la toma de decisiones gerenciales del Grupo de Ingeniería en Reparaciones y Mantenimientos Industriales en la ciudad de Chimbote?</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b> ¿Las decisiones gerenciales se tomar por experiencia e intuición del gerente del Grupo de Ingeniería en Reparaciones y Mantenimientos Industriales en la ciudad de Chimbote,2020? ¿Las decisiones gerenciales se toman de manera racional en el Grupo de Ingeniería en Reparaciones y Mantenimientos Industriales en la ciudad de Chimbote? ¿Qué proceso de planificación se sigue frente a la toma de decisiones gerenciales en el Grupo de Ingeniería en Reparaciones y Mantenimientos Industriales en la ciudad de Chimbote.?</p>	<p><b>GENERAL:</b> Conocer el manejo de la toma de decisiones gerenciales del Grupo de Ingeniería en Reparaciones y Mantenimientos Industriales en la ciudad de Chimbote.</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b> Identificar si las decisiones gerenciales se toman en base a la intuición y experiencia del gerente del Grupo de Ingeniería en Reparaciones y Mantenimientos Industriales en la ciudad de Chimbote. Identificar si las decisiones gerenciales se toman de manera racional en el Grupo de Ingeniería en Reparaciones y Mantenimientos Industriales en la ciudad de Chimbote. Identificar el proceso de planificación que se sigue frente a la toma de decisiones gerenciales en el Grupo de Ingeniería en Reparaciones y Mantenimientos Industriales en la ciudad de Chimbote.</p>	Toma de decisiones gerenciales en una empresa familiar	Experiencia e Intuición	Basados en valores o ética	<p><b>ENFOQUE</b> Cualitativo</p> <p><b>DISEÑO</b> No experimental, teoría etnográfica</p> <p><b>NIVEL</b> Descriptivo</p> <p><b>PARTICIPANTES</b> Grupo de Ingeniería en Reparaciones y Mantenimientos Industriales.</p> <p><b>TECNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b> Guía de entrevista Guía de observación</p>
				Basadas en experiencias previas	
				Basadas en respuestas emocionales	
				Basadas en procesos cognitivos automáticos	
			Racionalidad limitada	Objetividad de los hechos	
				Claridad de Consecuencias	
				Capacidad de procesar información	
			Planificación	Decisiones programadas	
				Decisiones no programadas	

## Anexo 02: Instrumentos de Recolección de Datos

### GUIA DE ENTREVISTA

Entrevistador: .....

Entrevistado: .....

Lugar: ..... Fecha:.....

1. ¿Cuál es el proceso natural que se sigue en la empresa para la toma de decisiones importantes?

.....  
.....

2. ¿Cuál es el objetivo principal que se busca cuando se toman decisiones dentro de la empresa?

.....  
.....

3. ¿Cuándo una decisión específica requiere de un especialista para conocer del tema, cómo resuelven la situación?

.....  
.....

4. ¿Qué es lo mínimo que se desea conocer de una situación antes de tomar una decisión considerando las consecuencias que traerá para la empresa? ¿Por qué?

.....  
.....

5. ¿Cuentan con algún plan o estrategia de decisiones bien esquematizado que permita conocer cómo se deben abordar y resolver los problemas?

.....  
.....

6. Cuentan con algún plan de decisiones por tomar o problemas/situaciones por resolver? ¿Cómo funciona?

.....  
.....

7. ¿Considera que se tiene el suficiente conocimiento del procedimiento para tomar una decisión en beneficio de la empresa?

.....  
.....

8. ¿Las decisiones que se toman diariamente por el gerente son las más adecuadas en beneficio de la empresa?

.....  
.....

9. ¿Cuál es el proceso a seguir ante un evento inesperado y que requiere de una tomar una decisión importante?

.....  
 .....

### GUIA DE OBSERVACIÓN

Fecha: .....

Hora: .....

Decisión observada: .....

**OBJETIVO DE LA GUÍA:** Recabar información de la forma en la que se toman las decisiones gerenciales en una empresa familiar de la ciudad de Chimbote.

**INSTRUCCIONES:** Marque con un “x” en el casillero correspondiente al criterio observado en la publicación.

DIMENSIÓN	CRITERIO DE EVALUACIÓN	SÍ	NO	OBSERVACIÓN
Experiencia e intuición	La decisión ha sido tomada siguiendo los parámetros de las normas o valores establecidos por la empresa.			
	La decisión que ha tomado el gerente ha seguido las experiencias previas o antecedentes de la persona que lo tomó			
	La decisión estuvo basada en las emociones del gerente.			
	El gerente conoció de antemano la situación para poder tomar una decisión adecuada.			
Racionalidad Limitada	La toma de decisión siguió el plan adecuado y establecido para tal acción.			
	El gerente es consciente de las consecuencias que acarreará su decisión.			
	El gerente considera que tiene la capacidad para tomar dicha decisión.			
Planificación	Las decisiones que se toman diariamente son tomadas adecuadamente, siguiendo parámetros de objetividad y planificación.			
	Las decisiones imprevistas siguen un parámetro anexo establecido.			

## Anexo 03: Fichas de Validación



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: COMUNICACIÓN INTERNA

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 1: Experiencia e intuición</b>								
1	¿Cuál es el proceso natural que se sigue en la empresa para la toma de decisiones importantes?	X		X		X		
2	¿Cuál es el objetivo principal que se busca cuando se toman decisiones dentro de la empresa?	X		X		X		
3	¿Cuándo una decisión específica requiere de alguien conocer del tema, cómo resuelven la situación?	X		X			X	Sugiero mejorar la redacción de este ítem no es comprensible, puede generar dificultad en el recojo de información.
4	¿Qué es lo mínimo que se desea conocer de una situación antes de tomar una decisión que traerá consecuencias para la empresa? ¿Por qué?	X		X		X		Toda decisión que se toma presenta alguna consecuencia, sugiero pueda obviar esa parte de la redacción del ítem.
<b>DIMENSION 2: Racionalidad Limitada</b>								
5	¿Cuentan con algún plan o estrategia de decisiones bien esquematizado que permita conocer cómo se deben abordar y resolver los problemas?	X		X		X		
6	¿Cuentan con algún plan de decisiones por tomar o problemas/situaciones por resolver? ¿Cómo funciona?		X		X		X	Sugiero formular de una forma más clara esta interrogante.
7	¿Considera que se tiene el suficiente conocimiento del procedimiento para tomar una decisión en beneficio de la empresa?	X		X		X		
<b>DIMENSION 3: Planificación</b>								
9	¿Las decisiones que se dan diariamente por el gerente son las más adecuadas en beneficio de la empresa?	X		X		X		Sugiero cambiar la palabra dan por toman.
10	¿Qué se hace frente a un evento inesperado y requiere de una tomar una decisión importante?	X		X			X	Mejorar redacción.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable** [ ]        **Aplicable después de corregir** [ X ]        **No aplicable** [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: **Mgtr. Milagros Cristina Jurado Gutiérrez**        DNI: 43975149

Especialidad del validador: **Gestión del Talento Humano**

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

15 de Noviembre del 2020

Mgtr. Milagros Jurado Gutiérrez  
 PSICOLOGA - C.P.E.P. 19282  
 ASESORA DE TESIS PRE Y POST GRADO  
 Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: TOMA DE DECISIONES GERENCIALES**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 1: Experiencia e intuición</b>								
1	¿Cuál es el proceso natural que se sigue en la empresa para la toma de decisiones importantes?	x		x			x	Quizás algún termino similar a natural para evitar confusiones en los encuestados.
2	¿Cuál es el objetivo principal que se busca cuando se toman decisiones dentro de la empresa?	x		x		x		
3	¿Cuándo una decisión específica requiere de alguien conocer del tema, cómo resuelven la situación?	x		x			x	Mejorar redacción.
4	¿Qué es lo mínimo que se desea conocer de una situación antes de tomar una decisión que traerá consecuencias para la empresa? ¿Por qué?	x		x		x		
<b>DIMENSION 2: Racionalidad Limitada</b>								
5	¿Cuentan con algún plan o estrategia de decisiones bien esquematizado que permita conocer cómo se deben abordar y resolver los problemas?	x		x		x		Sugiero mejorar el termino bien esquematizado dentro de la redacción.
6	¿Cuentan con algún plan de decisiones por tomar o problemas/situaciones por resolver? ¿Cómo funciona?	x		x		x		Quizás poner plan o estructura, quizás algún otro sinónimo más amplio.
7	¿Considera que se tiene el suficiente conocimiento del procedimiento para tomar una decisión en beneficio de la empresa?	x		x		x		
<b>DIMENSION 3: Planificación</b>								
9	¿Las decisiones que se dan diariamente por el gerente son las más adecuadas en beneficio de la empresa?	x		x			x	Las decisiones no se dan por el gerente, las decisiones las toma el gerente.
10	¿Qué se hace frente a un evento inesperado y requiere de una tomar una decisión importante?	x		x			x	Mejorar redacción.

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_\_\_\_\_

**Opinión de aplicabilidad:**    **Aplicable [ x ]**        **Aplicable después de corregir [ ]**        **No aplicable [ ]**
**Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Melo-Vega Angeles, Oscar Eduardo**        **DNI: 43984132**
**Especialidad del validador: MBA por EGADE Business School Tecnológico de Monterrey y MAM por Yale University. 12 años gerenciando empresas de diferentes rubros. Profesor de la Universidad de Lima, coordinador del área de Financiamiento Internacional y coordinador de la Universidad de Londres.**
**16 de noviembre del 2020**

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



 \_\_\_\_\_  
 Firma del Experto Informante.

#### Anexo 04: Participantes

Participante	Edad	Sexo	Estado civil	Ocupación
Individuo 01	48	Masculino	Soltero	Gerente general
Individuo 02	45	Femenino	Soltera	Área de Recursos Humanos
Individuo 03	42	Femenino	Soltera	Área de logística
Individuo 04	52	Masculino	Casado	Jefe de operaciones
Individuo 05	55	Masculino	Casado	Jefe de Mantenimiento
Individuo 06	25	Masculino	Casado	Jefe de seguridad y salud ocupacional
Individuo 07	21	Masculino	Soltero	Asistente
Individuo 08	39	Masculino	Conviviente	Operario
Individuo 09	25	Masculino	Soltero	Operario
Individuo 10	43	Masculino	Casado	Operario
Individuo 11	33	Masculino	Conviviente	Operario
Individuo 12	29	Masculino	Conviviente	Operario
Individuo 13	21	Masculino	Conviviente	Obrero
Individuo 14	27	Masculino	Soltero	Obrero
Individuo 15	27	Masculino	Conviviente	Obrero
Individuo 16	43	Masculino	Casado	Obrero
Individuo 17	49	Masculino	Viudo	Chofer



## **Anexo 06: Declaración Jurada de Autoría y Autorización de Publicación de Artículo científico**

### **Artículo científico**

#### **1. TÍTULO**

“Toma de decisiones gerenciales en una empresa familiar de la ciudad de Chimbote, 2020”

#### **2. AUTOR**

Ruiz Ysla, Alberto Rubén

#### **3. RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo general conocer el manejo de la toma de decisiones gerenciales del Grupo de Ingeniería en Reparaciones y Mantenimientos Industriales en la ciudad de Chimbote. Para llevar a cabo este estudio se hizo uso del enfoque cualitativo, de tipo básico y diseño etnográfico porque estudia la forma en la que los grupos se desenvuelven. De modo que, se trabajó con dos instrumentos de recolección de datos: una entrevista semiestructurada y una guía de observación que permitió estudiar a la población que fue objeto de estudio tomando como muestra a 10 trabajadores de la empresa. Recolectada la información, se procedió al análisis de los datos contrastando la entrevista y lo que se identificó en la observación, se encontró el procedimiento que siguen en la empresa para poder tomar una decisión (Gerente-Supervisor-Personal), asimismo, se evidencia que se siguen los procedimientos básicos y más orgánicos para decidir. Sin embargo, se encontró cosas por mejorar respecto a la selección de personal y los cargos jerárquicos.

**Palabras claves:** toma de decisiones, gerente, cualitativo

#### **4. ABSTRACT**

This investigation had as general objective to know the management of the managerial decision making of the Group of Engineering in Industrial Repairs and Maintenance in the city of Chimbote. To carry out this study, a qualitative approach was used, of a basic type and ethnographic design because it

studies the way in which groups develop. Thus, two data collection instruments were used: a semi-structured interview and an observation guide that allowed the study of the population that was the object of study, taking as a sample 10 workers from the company. Once the information was collected, the data was analyzed, contrasting the interview and what was identified in the observation, the procedure followed in the company was found to be able to make a decision (Manager-Supervisor-Personnel), likewise, it is evident that the basic and more organic procedures are followed to decide. However, things were found to be improved regarding the selection of personnel and hierarchical positions.

**Keywords:** decision making, manager, qualitative

## 5. INTRODUCCIÓN

Perú, como otros países en desarrollo, tiene su mayor potencial económico en las PYMES/MYPES que suelen ser empresas familiares, la gran mayoría de ellas dirigidas por personas no capacitadas para cargos de gerencia y para la toma de decisiones, lo que les puede llevar a poner en peligro el futuro de la empresa y el capital que poseen.

La empresa objeto de estudio, es una empresa familiar dirigida por su dueño actual, lo que ha generado en varias ocasiones que la empresa se encuentre en difíciles situaciones económicas por malas inversiones, o por haber brindado mucha libertad y confianza a personas que se aprovecharon de su cargo en asuntos contables, administrativos y legales, para complicar a la empresa.

Ante lo expuesto, formulamos la pregunta: ¿Qué caracteriza la toma de decisiones gerenciales en la empresa Grupo de Ingeniería en Reparaciones y Mantenimientos Industriales en la ciudad de Chimbote?

Por ende, esta tesis es relevante como fundamento de investigación, porque permite el conocimiento del proceso de toma de decisiones dentro de las empresas familiares. A nivel social, los resultados ayudan a las empresas familiares a advertir ciertas dificultades en su proceso de toma de decisiones. A nivel práctico, ayuda a entender el adecuado proceso de toma de

decisiones que debe asumir el gerente de una empresa familiar para subir el nivel de competitividad e identificación de la marca. En lo teórico, se muestran definiciones específicas de los conceptos estudiados. A nivel metodológico, estudiándolo desde la perspectiva cualitativa, permite evidenciar posibles problemas y soluciones quizás no consideradas al inicio de la investigación.

Para esto, la investigación tiene el objetivo general de conocer el manejo de la toma de decisiones gerenciales del Grupo de Ingeniería en Reparaciones y Mantenimientos (IRM) en la ciudad de Chimbote. Asimismo, busca identificar si las decisiones gerenciales se toman en base a la intuición y experiencia del gerente. Junto a ello, identificar si las decisiones gerenciales se toman de manera racional. Finalmente, identificar el proceso de planificación que se sigue frente a la toma de decisiones gerenciales.

## **6. MARCO TEÓRICO**

Saldaña et al. (2016) encontró que, si se busca garantizar el patrimonio para el futuro, hay mucha probabilidad de que antepongan las reglas de la empresa, por encima de la cultura familiar. Por su parte, Gastón y Restrepo (2017) evidenciaron que el mito del fundador es pieza clave en la toma de decisiones gerenciales y hace que el proceso del mismo sea un ritual. Asimismo, Hirsch *et al.* (2020) encontró que las empresas familiares muestran menos profesionalización porque eligen colaboradores para puestos de gerencia sin un proceso de selección. Junto a ello, Salomón (2012) planteó un modelo de gobierno para las pequeñas y medianas empresas familiares basado en la capacidad de articular de manera armónica los estamentos empresa y familia.

Cruzado *et al.* (2017), encontraron que la antigüedad y tamaño de la empresa, y la planificación estratégica, son algunos de los más importantes factores internos que influyen en la toma de decisiones del dueño-gerente. Por su parte, Manosalvas (2017), encontró que una adecuada inteligencia emocional resultaba en mejoras significativas sobre la creatividad, el reconocimiento de oportunidades y efectividad a la hora de tomar decisiones empresariales.

Elizalde (2018) define la toma de decisiones como el procedimiento en el que se requiere precisar, arriesgarse y dirigir acciones desde el mando de la

gerencia que involucra a toda la organización. Mendoza (2015), añade que este proceso es racional pues conlleva al análisis por parte de la persona que tomara la decisión acerca de las ventajas y desventajas en torno a cada alternativa.

Dentro de esto, Chávez (2017) menciona que para iniciar el proceso de toma de decisiones es importante identificar un problema, y como parte de la técnica se indaga sobre posibles soluciones a esa dificultad específica, para tener un análisis consensuado de alternativas. Entendiendo esto, Canelones y Fuentes (2015), afirman que el rumbo de cada empresa está basado en el proceso de toma de decisiones, y que los gerentes, encargados en su mayoría de iniciar el proceso, deben considerar tal acción con mesura y entendimiento.

Existen diversos modelos desde los cuales se puede explorar la toma de decisiones, sin embargo, para efectos del proyecto, se abordará únicamente el modelo de la racionalidad limitada propuesta por Simon y Bonome (2009) que mencionan que esta tipología, no solo asocia las capacidades individuales cognitivas del decisor, sino que, también incluye factores externos que también afecta la forma en la que se aborda la toma de decisiones.

También, es importante definir los tipos de decisiones que se toman dentro de la organización (Amaya, 2010): La toma de decisiones programadas, que se toman a diario en la organización y se ajustan a las políticas de la empresa, lo que facilita la toma y no da mucha libertad para el análisis, lo que facilita que se preste atención a otras actividades que son realmente importantes (Castro, 2014). Asimismo, la toma de decisiones no programadas, son aquellas que abordan problemas que no son habituales, es decir, dificultades que se presentan de improviso, de modo que, la intervención sobre ellas debe ser analizada y evaluada con especial consideración. (Albadán y Gaona, 2015)

## **7. METODOLOGÍA**

El diseño de la investigación es etnográfico puesto que su intención es describir la visión cultural, las creencias y prácticas entorno a las empresas

familiares con respecto a la toma de decisiones gerenciales. (Hernández *et al.*, 2010).

### ***Participantes***

Existe un total de 17 colaboradores, pero para efectos de la investigación se realizaron 10 entrevistas en la empresa Grupo de Ingeniería en Reparaciones y Mantenimientos Industriales S.A.C., incluido el gerente de la entidad. La observación fue realizada en momentos distintos de una misma semana, entre el 16 y 20 de noviembre de 2020.

### ***Instrumentos***

Para recolectar los datos se usó la observación y entrevista semiestructurada, ambas técnicas aplicadas a los administrativos y colaboradores de la empresa, así como análisis de los registros y documentación existente de los últimos dos años. Los instrumentos fueron ambos validados por juicio de expertos.

### **Rigor científico**

Se confirma la información obtenida a través de la contrastación con los antecedentes, de encontrarse datos similares que se ajusten a realidades particulares. Respecto a la credibilidad de la información, es importante mencionar que la presencia del investigador en el campo, no es una variable de afectación en los resultados. Para confirmar la auditabilidad del contenido, se pidió permiso consentido para registrar las entrevistas mientras se le formularon las preguntas. Respecto a la transferibilidad, los lectores son los encargados de evaluar si los hallazgos encontrados por el investigador son aplicables a un contexto diferente de estudio.

## **8. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En el primer objetivo, los entrevistados coincidieron que, al gerente, le importa la imagen que se proyecta de la misma en cuanto a calidad de servicio y cuidado del personal, así como cumplir con las demandas de los requerimientos de manera adecuada, de modo tal, que sea su mismo trabajo el que los recomiende, lo cual es evidenciado en el mensaje del gerente a su grupo de trabajo, procurando un acercamiento directo. Junto a ello, se encontró que el trato y las decisiones son diferenciadas del vínculo familiar

establecido. Esto se evidencia, cuando el gerente se relaciona con los trabajadores y los mismos pueden llamarlo directamente en cualquier momento. También se evaluó los procesos cognitivos automáticos que sigue el gerente para tomar una decisión, y se evidenció la forma natural que se sigue para poder resolver un problema.

Estos resultados coinciden con lo que encontró Saldaña et al. (2016) en el Grupo Bimbo, si la familia busca garantizar el patrimonio para las futuras generaciones, necesitarán anteponer las reglas de la empresa, por encima de lo familiar. El esquema determinado, permitió contrastar también lo mencionado por Chávez (2017) cuando, el proceso de toma de decisiones se inicia en la identificación de un problema, dificultad que es manifestada al gerente para que él realice las indagaciones correspondientes.

En relación al segundo objetivo, racionalidad limitada, los trabajadores, consideraron que, las decisiones del gerente suelen ser adecuadas. Sin embargo, se contrasta lo encontrado con la guía de campo, cuando el gerente toma decisiones específicas basándose en los hechos encontrados, aunque con problemas a nivel de comunicación. En lo concerniente al segundo indicador, se evaluó la claridad de las consecuencias. Aquí también coinciden en que, suele evaluarse mucho los riesgos que tomará aceptar algún trabajo. En lo que respecta al tercer indicador, que es la capacidad de procesar la información, los entrevistados, concluyeron que la gerencia es apta para tomar decisiones por diferentes razones, pero la principal fue por el conocimiento del gerente de la forma de proceder en el trabajo que desempeñan.

Los resultados encontrados difieren con lo encontrado por Hirsch et al. (2020) quien defendió la idea de que las empresas familiares suelen buscar personas poco capacitadas para temas específicos, y que no se hace un proceso de selección adecuado. Por otro lado, se evidencia el uso de la racionalidad limitada como método, que, aunque no es planificado, el gerente es consciente de las circunstancias a las que se enfrenta y procura hacer la distinción adecuada de las postulaciones que se moldean a la situación (Rodríguez, 2013)

En el tercer objetivo, relacionado con la planificación de las decisiones programadas, los colaboradores saben las cosas que deben hacer frente a las actividades que desarrollan diariamente, sin embargo, aún hay cosas que deben ser consultadas, sobre todo cuando hay trabajadores en proceso de inducción, que desconocen el esquema de trabajo. En cuanto al segundo indicador, respecto a las decisiones no programadas, se hace una evaluación y procesamiento de las alternativas cuando surge un evento inesperado.

Esto se configura, a un hallazgo similar encontrado por Gastón y Restrepo (2017) sobre el mito del fundador como pieza clave en la toma de decisiones gerenciales y hace del proceso un ritual, transmitido de manera oral directa o indirectamente. Además, es necesario mencionar que, sin importar quien tome la decisión, ésta se asume desde la perspectiva de riesgo, de modo que, la precisión es pieza clave en este proceso (Elizalde, 2018).

## **9. CONCLUSIONES**

1. En el objetivo general se concluye que el manejo de la toma de decisiones gerenciales del Grupo IRM de Chimbote, sigue los procedimientos específicos para poder abordar los temas que se presenten a diario, pero que aún existen dificultades en cuanto a cargos jerárquicos y selección de personal.
2. Se concluye, que las decisiones tomadas por gerencia, son basadas en la experiencia del gerente por su amplia gama de conocimientos en el rubro, acuñado a, las asesorías externas en cuanto a servicios especializados.
3. Aparte de ello, se concluye que, las decisiones se toman siguiendo el método de la teoría racional, pues son pensadas y meditadas por el gerente sin complicaciones en cuanto al nexos o vínculo emocional que pueda existir con sus familiares o amigos cercanos que laboran dentro de la empresa.
4. Finalmente, se concluye que el procedimiento que se sigue para las decisiones programadas (Gerente-supervisor-personal) y para las no programadas (Gerente-jefe de operaciones-supervisor-personal) son las más orgánicas y han permitido que la empresa pueda distinguirse en su rubro.

## **10. REFERENCIAS**

- Albadán, J., & Gaona, P. (2015). Modelo de actividades para la caracterización de procesos de toma de decisiones no programadas enmarcadas en escenarios de negociación. *Research in Computing Science* , 107-115. [https://www.rcs.cic.ipn.mx/2015\\_108/Modelo%20de%20actividades%20para%20la%20caracterizacion%20de%20procesos%20de%20toma%20de%20decisiones%20no%20programadas.pdf](https://www.rcs.cic.ipn.mx/2015_108/Modelo%20de%20actividades%20para%20la%20caracterizacion%20de%20procesos%20de%20toma%20de%20decisiones%20no%20programadas.pdf)
- Amaya, J. (2010). *Toma de decisiones gerenciales*. Bogotá: Digiprint Editores.
- Annherys, P., Jaiham, H., & García, J. (2015). Toma de decisiones: reto para crear ventajas competitivas en las distribuidoras de alimentos gourmet. *Desarrollo gerencial* , 100-118. <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/439>
- Bonome, M. (2009). *La racionalidad en la toma de decisiones: Análisis de la Teoría de la Decisión de Herbert A. Simon*. España: Netbiblio. <https://core.ac.uk/download/pdf/61909687.pdf>
- Canelones, O., & Fuentes, R. (2015). Formación gerencial, toma de decisiones un abordaje desde el punto de vista holístico. *Negotium* , 48-73. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78241171004.pdf>
- Castro, P. (2014). *Toma de decisiones asertivas para una gerencia efectiva*. Ensayo de Grado: Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11746/1/TOMA%20DE%20DECISIONES%20ASERTIVAS%20PARA%20UNA%20GERENCIA%20EFECTIVA.pdf>
- Chavez, M., & Vallejos, C. (2017). Gestión de la información financiera y su relación con la toma de decisiones gerenciales en las organizaciones de la Unión Peruana del Norte. *Revista muro de la investigación* , 95-106. <https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/r-Muro-investigaion/article/view/770>
- Cruzado, J., Lopez, K., Rojas, K., & Temple, R. (2017). *Determinantes de la estructura de capital en la pequeña y mediana empresa familiar en el Perú*. Obtenido de Repositorio ESAN: <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/969>
- Elizalde, L. (2018). Auditoria financiera como proceso para la toma de decisiones gerenciales. *Revista eumednet* , 1-14. [https://www.hacienda.go.cr/Sidovih/uploads/Archivos/Articulo/Auditoria%20financiera%20como%20proceso%20para%20la%20toma%20de%20decisiones%20gerenciales-Revista%20Observatorio%20de%20la%20Econom%C3%ADa%20Latinoamericana,%20\(octubre%202018\).pdf](https://www.hacienda.go.cr/Sidovih/uploads/Archivos/Articulo/Auditoria%20financiera%20como%20proceso%20para%20la%20toma%20de%20decisiones%20gerenciales-Revista%20Observatorio%20de%20la%20Econom%C3%ADa%20Latinoamericana,%20(octubre%202018).pdf)
- Gastón, M., & 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. *Cuad. admon.ser.organ.* , 127-161. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v30n55/0120-3592-cadm-30-55-00127.pdf>



- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill. [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- Hirsch, J., Rodríguez, N., & Rosas, R. (2020). Decisiones gerenciales en empresas familiares en Querétaro, México. *Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya* , 07-26. <http://ecsauc.udec.edu.mx/index.php/ECSAUC/article/view/59>
- Manosalvas, L. (2017). *Relación de la inteligencia emocional con la intención de emprendimiento y la autoeficacia emprendedora*. Obtenido de Repositorio PUPC: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/8000>
- Mendoza, T. (2015). *El análisis financiero como herramienta básica en la toma de decisiones gerenciales, caso empresa HDP Representaciones*. Colombia: Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/7897>
- Saldaña, Y., Ruiz, F., Gaona, L., & Castilla, M. (2016). FAMILIA EMPRESARIA Y TOMA DE DECISIONES EN EL NEGOCIO FAMILIAR: ESTUDIO DE CASO. *Vinculatégica* , 1041-1060. <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/1040-1060%20-%20FAMILIA%20EMPRESARIA%20Y%20TOMA%20DE%20DECISIONES%20ENEL%20NEGOCIO%20FAMILIAR,%20ESTUDIO%20DE%20CASO.pdf>
- Salomón, J. (2012). *Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas : un estudio descriptivo*. Obtenido de Repositorio PUCP: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/1605>

## **Anexo 07: Declaratoria de Autoría y Autorización para Publicación De Artículo Científico**

### **DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, ALBERTO RUBÉN RUIZ YSLA, estudiante del Programa Académico de ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo filial Chimbote, identificado con DNI 46044016 con el artículo denominado

“TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN UNA EMPRESA FAMILIAR DE LA CIUDAD DE CHIMBOTE, 2020”

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicado ni presentado anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lugar y fecha: Chimbote, 22 de Enero de 2021

DNI: 46044016

Nombres y apellidos: ALBERTO RUBÉN RUIZ YSLA

Firma 