

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de
investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “La flexibilidad cognitiva y su influencia en la
toma de decisiones en el sector empresarial de la
ciudad de Ambato”**

AUTOR: Shirley Johana Castillo Angulo

TUTOR: Ing. Mg. Julio Mauricio Vizueté Muñoz

AMBATO – ECUADOR

Febrero 2023



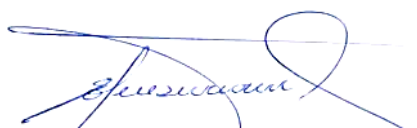
APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Mg. Julio Mauricio Vizúete Muñoz

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**La flexibilidad cognitiva y su influencia en la toma de decisiones en el sector empresarial de la ciudad de Ambato**” presentado por la señorita **Shirley Johana Castillo Angulo** para optar por el título de Ingeniera de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 8 de febrero del 2023



Ing. Mg. Julio Mauricio Vizúete Muñoz
C.I.: 1704039286

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

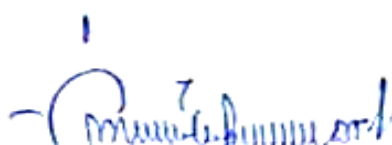
Yo, **Shirley Johana Castillo Angulo**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



Shirley Johana Castillo Angulo
C.I.: 0704450923

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



Psic. Mg. María Cristina Abril Freire
C.I.: 1803324175



Ing. Mg. Ricardo Patricio Medina Chicaiza
C.I.: 1802333276

Ambato, 8 de febrero del 2023

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Shirley Johana Castillo Angulo', written in a cursive style.

Shirley Johana Castillo Angulo
C.I.: 0704450923

DEDICATORIA

A Dios

Por darme la vida y por nunca olvidarse de mí.

Mi familia

Mi esposo Mario Pozo, mis hijos Mario Jesús y Shirley Monserrath por siempre impulsarme a ser mejor en la vida y darme amor puro.

Mis padres

Mi madre Delia Angulo por inculcarme valores y mi PAPILO LINDO Jorge Castillo por estar siempre a mi lado y brindarme amor incondicional.

Mis hermanos

Franklin, Javier, Jorge, Lisseth y Anahi por siempre estar presentes y decirme “Que la tesis no se hace sola”.

A mis sobrinos, los adoro.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Ciencias Administrativas, por darme la oportunidad de ser parte de sus aulas donde adquirí importantes conocimientos para poder llegar a ser útil a la sociedad.

A los docentes de esta prestigiosa institución por tener paciencia y compartir su sabiduría.

De manera especial al Ing. Julio Mauricio Vizuite Muñoz, por impartirme sus conocimientos y apoyo para el desarrollo de este proyecto de investigación.

SHIRLEY CASTILLO

ÍNDICE GENERAL

PORTADA

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
INDICE GENERAL.....	viii
INDICE DE FIGURAS.....	ix
INDICE DE TABLAS.....	x
RESUMEN EJECUTIVO.....	xi
ABSTRACT.....	xii
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 Definición del problema.....	1
1.2 Antecedentes Investigativos.....	2
1.2.1 Funciones Ejecutivas.....	4
1.2.2 Modelo de Funciones Ejecutivas.....	6
1.2.3 Descripción de las variables: Flexibilidad Cognitiva y La Toma de Decisiones.....	10
1.2.4 La Gerencia.....	19
1.2.4.1 Funciones de la gerencia	20
1.2.4.2 Habilidades Gerenciales.....	22
1.2.4.3 Competencias Gerenciales.....	25
1.2.4.4 Competencias Laborales.....	27
1.3 Objetivos.....	30
1.3.1 Objetivo General.....	30
1.3.2 Objetivos Específicos.....	30
CAPÍTULO II.....	31
METODOLOGÍA.....	31
2.1 Materiales.....	31
2.1.1 Encuesta.....	31

2.1.2 Cuestionario.....	31
2.1.3 Sector encuestado.....	32
2.2 Métodos.....	32
2.2.1 Enfoque de la investigación.....	32
2.2.2 Tipo de investigación.....	32
2.2.2.1 Investigación descriptiva.....	32
2.2.2.2 Investigación no experimental.....	33
2.2.2.3 Investigación correlacional.....	33
2.2.3 Modalidad de Investigación.....	33
2.2.3.1 Investigación documental.....	33
2.2.3.2 Investigación de campo.....	33
2.2.4 Población y muestra.....	34
2.2.4.1 Población.....	34
2.2.4.2 Muestra.....	34
2.2.5 Instrumento de medición.....	35
2.2.6 Validación y Confiabilidad.....	35
2.2.7 Confiabilidad.....	36
2.2.7.1 Alfa de Cronbach.....	36
2.2.8 Proceso de recolección de información.....	38
2.2.8.1 Plan de recolección de información.....	39
2.3 Planteamiento de la Hipótesis.....	39
CAPÍTULO III.....	41
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	41
3.1 Análisis y discusión de los resultados.....	41
3.2 Discusión.....	53
3.3 Verificación de hipótesis.....	54
3.3.1 Planteamiento de la hipótesis.....	54
3.3.2 Coeficiente de Correlación Spearman.....	54
3.4 Propuesta.....	57
CAPÍTULO IV.....	66
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
4.1 Conclusión.....	66
4.2 Recomendación.....	67

BIBLIOGRAFÍA.....	68
ANEXO.....	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo propuesto por Lezak.....	7
Figura 2. Modelo Propuesto por Diamond.....	8
Figura 3. Modelo propuesto por Tirapu.....	9
Figura 4. Flexibilidad cognitiva como meta – competencia.....	11
Figura 5. Proceso del sistema cognitivo para adquirir habilidades.....	12
Figura 6. Modelo de Flexibilidad Cognitiva.....	15
Figura 7. Flexibilidad y conflicto cognitivos.....	17
Figura 8. Funciones básicas de la gerencia.....	21
Figura 9. Habilidades del líder.....	23
Figura 10. Habilidades gerenciales.....	24
Figura 11. Competencias más valoradas.....	26
Figura 12. Gerente tradicional vs Gerente Moderno.....	29
Figura 13. Flexibilidad Cognitiva.....	41
Figura 14. Definición Flexibilidad Cognitiva.....	43
Figura 15. Competencias duras y blandas.....	44
Figura 16. Persona con Flexibilidad Cognitiva.....	45
Figura 17. Factores de la flexibilidad cognitiva.....	47
Figura 18. Adquisición de habilidades.....	48
Figura 19. Habilidades y capacidades de las personas.....	49
Figura 20. Importancia de la flexibilidad cognitiva.....	50
Figura 21. Procedimiento para el cumplimiento de objetivos.....	51
Figura 22. Competencia empresarial en base a la flexibilidad cognitiva.....	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de los niveles de fiabilidad según el Alfa de Cronbach.....	36
Tabla 2. Aplicación Alfa Cronbach.....	37
Tabla 3. Plan de recolección de información.....	40
Tabla 4. Flexibilidad Cognitiva.....	41
Tabla 5. Definición Flexibilidad Cognitiva.....	42
Tabla 6. Competencias duras y blandas.....	44
Tabla 7. Persona con Flexibilidad Cognitiva.....	45
Tabla 8. Factores de la flexibilidad cognitiva.....	46
Tabla 9. Adquisición de habilidades.....	47
Tabla 10. Habilidades y capacidades de las personas.....	48
Tabla 11. Importancia de la flexibilidad cognitiva.....	49
Tabla 12. Procedimiento para el cumplimiento de objetivos.....	50
Tabla 13. Competencia empresarial en base a la flexibilidad cognitiva.....	52
Tabla 14. Correlación de variables.....	55
Tabla 15. Grado de relación según coeficiente de correlación.....	56
Tabla 16. Competencias.....	62
Tabla 17. Habilidades.....	62

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se enfoca en el estudio de la flexibilidad cognitiva como influencia en la toma de decisiones en el sector empresarial en la ciudad de Ambato; es una investigación que mide la flexibilidad del gerente en el desenvolvimiento del entorno interno y externo de la empresa.

Los gerentes deben estar en constantes capacitaciones para nutrirse mentalmente para ir a la par con los cambios que se presentan, ya que como líder debe saber dirigir y trabajar en equipo para poder resolver problemas que se presente en la organización.

En este proyecto se utilizó el enfoque cuantitativo, con una población de 511 empresas de la ciudad de Ambato y una muestra de 33 para la aplicación de la encuesta. Obteniendo resultados favorables para la investigación.

En la aplicación se pudo identificar que la mayor parte de gerentes si cuentan con flexibilidad, ya que la experiencia, las capacitaciones y los estudios adquiridos son factores que influyen al momento de tomar decisiones dentro de la organización. Llegando a la conclusión que la mayor parte de gerentes aún no conocen los nuevos conceptos administrativos y por ende se recomienda estar siempre en constantes capacitaciones e informarse ya que estos se encuentran en los modelos gerenciales actuales donde señalan la importancia de potencializar las habilidades del personal como factor clave y de éxito en las empresas.

PALABRAS CLAVES: INVESTIGACIÓN, FLEXIBILIDAD, HABILIDADES, COMPETENCIAS, MODELOS GERENCIALES.

ABSTRACT

This research focuses on the study of cognitive flexibility as an influence on decision-making in the business sector in the city of Ambato. It is an investigation that measures the flexibility of the manager in the development of the internal and external environment of the company.

Managers must be in constant training to mentally nourish themselves to keep up with the changes that occur, since as a leader they must know how to lead and work as a team to be able to solve problems that arise in the organization.

In the project, the quantitative approach was used, with a population of 511 companies from the city of Ambato and a simple of 33 for the application of the survey. Obtaining favorable results for the investigation.

In the application it was possible to identify that most managers do have flexibility, since the experience, training and studies acquired are factors that influence when making decisions within the organization. Coming to the conclusion that most of the managers still do not know the new administrative concepts and therefore it is recommended to always be in constant training and be informed since these are found in the current management models where they point out the importance of potentiating the skills of the personnel as key success factor in companies.

KEY WORDS: FLEXIBILITY, SKILLS, COMPETENCES, MANAGEMENT MODELS.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Definición del problema

Hoy en día el sector empresarial se ha vuelto más competitivo, la globalización de los mercados y el cambio de la economía mundial han llevado a las empresas a un solo objetivo, conseguir crecimiento económico del mismo.

El crecimiento empresarial se lo relaciona con los cambios que sucede en el entorno, tanto interna como externa, de acuerdo con las capacidades que ha desarrollado las empresas para poder posicionarse y seguir creciendo (Puerto, 2010).

Es por ello el sector empresarial se encuentran en un constante movimiento a la par con las situaciones externas que se presenta actualmente; ser flexibles ante cambios inesperados es la mejor opción para tomar decisiones correctas y concretas en beneficio de la organización.

Sin embargo, en los últimos tiempos los cambios acelerados, el constante desarrollo y la tecnología ha influenciado mucho más rápido en el diario vivir de cada empresa y por ende a la persona que lo encabeza. Estas transformaciones conllevan a las organizaciones a internarse más a fondo al ámbito competitivo ya que actualmente se presenta como una oportunidad para que las organizaciones puedan adaptarse, fortalecerse y desarrollar las tareas con eficacia.

La introducción de nuevos cambios externos afecta a un cierto porcentaje de empresas, que cabe mencionar que hasta el día de hoy se manejan o son dirigidas de forma autócrata, donde solo es encabezado por una persona y quien toma las decisiones en beneficio personal. Por lo general las empresas están representadas por familiares y son los únicos en encargarse de la dirección empresarial sin contar con las habilidades y competencias que lo califican para el puesto, y por ende influye en la inconformidad de los empleados. Hoy, en las empresas modernas se necesita de personas calificadas que ayuden al crecimiento del mismo; donde la jerarquía familiar no es suficiente para desempeñar un puesto importante, sino por las capacidades que pueden demostrar para beneficio de la empresa.

Las decisiones erróneas por lo general afectan en el cierre de empresas, ya que al querer reorganizar fracasan en el intento, por la obsesión de recortar costos en vez de

enfocarse en la innovación lo cual conlleva al fracaso por la falta de conocimiento, autoconciencia y ética profesional por parte de los gerentes o directores; en el cual se guiaban por modelos anticuados para dirigir a la empresa que se basaban solo con la obtención de riqueza y poder individual sin brindar la oportunidad de obtener colaboradores donde no solo se distinga por su nivel de estudio, sino por las habilidades, capacidades, gestión flexible y a la resolución de problemas inmediatos.

Hoy existen factores importantes donde se puede aprovechar el talento de excelentes gerentes que sepan nutrir con liderazgo, autocontrol, humildad y coraje para poder tomar decisiones estratégicas que se puede convertir en una ventaja competitiva en beneficio de la empresa, y por ende un valor agregado que puede impulsar innovación con la ayuda de la transformación digital y agregar nuevas ideas para perfeccionar el acercamiento al cliente, cubrir sus necesidades y tomar decisiones importantes para la organización.

1.2 Antecedentes investigativos

En el artículo de (García , Huerta, Larraza, & Urtasun, 2007) “Dimensiones de la flexibilidad empresarial: un estudio empírico” en este trabajo se estudia la flexibilidad como variedad identificando tres tipos básicos como (gama, velocidad y operativa) donde dos de ellas vinculadas con la capacidad que desarrollan las empresas para adecuarse a los cambios que se producen en los mercados y el desarrollo de nuevos productos; y la otra que tiene que ver con la capacidad interna de organización para ajustar sus procesos y actividades con rapidez para mantener la continuidad del flujo productivo. Tomando como muestra 260 empresas industriales manufactureras españolas de un universo total de 6.013 plantas industriales; lo cual se realizó la entrevista personal con los directivos de cada planta. La entrevista se aplicó con el único objetivo de valorar la difusión de las empresas sobre los nuevos métodos de producción y organización de trabajo, como también el impacto de la competitividad.

Como conclusión se llegó a identificar que la flexibilidad en las organizaciones no solo depende de los factores tecnológicos, sino también influyen los clientes y

proveedores; por lo general las empresas se vuelven más competitivas, debido que se encuentran en un entorno demandante y buscan flexibilidad para poder gestionar estratégicamente con calidad y eficiencia la organización.

Mientras (Pérez, 2019) en su artículo “Hermenéutica de la flexibilidad cognitiva de las decisiones estratégicas empresariales desde la transcomplejidad” la autora adopta una postura epistemológica de la transcomplejidad y enmarca el paradigma interpretativo con un metodología cualitativa dando como resultado que la flexibilidad cognitiva en las decisiones estratégicas empresariales, se figura como la capacidad del alto ejecutivo para percibir el cambio, explora nuevas ideas, adoptar nuevos enfoques, centrado en el conocimiento de sí mismo y su experiencia profesional, ya que este le permite romper paradigmas y crear cosas, explorar nuevas ideas y asumir retos.

Cabe mencionar que el director o el gerente que esta frente a la empresa es una persona que cuenta con años de experiencia y capacitada para dirigir una organización, esta es una ventaja favorable ya que ayuda a percibir lo que sucede en su entorno y actúa de forma rápida tomando decisiones acertadas ante cualquier problemática.

Por otra parte (Vizuite, 2021) en el artículo “La gestión flexible, en entorno de incertidumbre” el autor parte de una metodología con enfoque cualitativo basado en una revisión bibliográfica, donde pretende confirmar ¿Como la gestión flexible de los futuros administradores los convertirá en gestores organizacionales de alto rendimiento? En esta investigación trata de indagar el distinto estilo de gerencia de los administradores donde no solo sean capaces de generar rentabilidad empresarial; sino que ayuden a la solución de problemas apoyado en la flexibilidad cognitiva con un pensamiento de proyección sostenible y duradera para satisfacer la demanda de consumidores de la empresa.

El autor mediante un análisis empírico señala que la modernidad va influenciando en las organizaciones de hoy en día, debido a la transformación de la digitalización que es un cambio grande para las empresas, pero también señala que se debe enfocar en el recurso intangible que forma parte primordial en la institución debido que, los nuevos cambios de gestión en las empresas se debe basar más en los cambios de mentalidad ya que actualmente el modernismo va influenciando en todas las organizaciones y como futuros gerentes o administradores se debe dirigir más en el desarrollo del pensamiento interdisciplinario y transdisciplinario en las organizaciones.

Como punto final el autor recomienda reconstruir un nuevo modelo de gestión para la organización basándose en una nueva enseñanza- aprendizaje para los futuros administradores con autoconocimiento para tener visión ultra flexible; además el rediseño de planes estratégicos a través de la flexibilidad para que influya en la cooperación de todos los colaboradores de la organización.

1.2.1 Funciones Ejecutivas

El origen de las funciones ejecutivas es un aprendizaje que se va adquiriendo en el transcurso del tiempo, donde las diferentes etapas de las personas ayudan a la obtención de varias habilidades o capacidades (Moreno, 2016).

Según Moreno (2016) indica que estas etapas que inician desde la niñez hasta cumplir la mayoría de edad van alimentándose de habilidades para poder desenvolverse a la perfección más adelante.

Entre las etapas que manifiesta se encuentran:

- La etapa 1: tienen la capacidad de mantener una línea de información de las cosas, controlar conductas automáticas, aplicar estrategias erróneas, mantener y manipular información, controlar el comportamiento, elaborar planes simples y resolver conflictos de forma moderada.
- Etapa 2: tiene la capacidad de fortalecer el aprendizaje, reducir el fracaso y autorregular el comportamiento y la conducta.
- Etapa 3: tienen la capacidad de razonar y considerar las consecuencias de sus decisiones.
- Etapa 4: tienen la capacidad de planificar y solución de problemas, logrando el autocontrol de impulsos.

Mientras tanto (Fernández & Flórez, 2016) expone que las funciones ejecutivas se desarrollan mediante los cambios madurativos (natural) acompañado por la experiencia y la educación conforme pasa el tiempo.

Así mismo (Cognifit, 2021) indica que las funciones ejecutivas son habilidades cognitivas que se realiza en el transcurso del día, estas actividades pueden ser en ámbito clínico, ámbito académico y ámbito profesional ya que ayuda al desenvolvimiento adecuado para la toma de decisiones de acuerdo con el tipo de entorno que se presente.

Es evidente que lo expuesto anteriormente los autores consideran que el origen de las funciones ejecutivas se desarrollan mediante las etapas de crecimiento de una persona, dando a entender que mientras va transcurriendo el tiempo se puede ir desarrollando diferentes tipos de habilidades y capacidades mientras se llega a la madurez (mental), por lo tanto las funciones ejecutivas va influenciado mediante la educación académica, adquisición de habilidades y conocimientos para tomar decisiones en cualquier ámbito laboral que se presente.

El término de las funciones ejecutivas fue propuesto por (Lezak, 1982) el cual hace mención de las capacidades mentales que tiene para formular metas, planificarlas, lograrlas y llevarlas a cabo de una manera eficaz.

Todas aquellas habilidades que se utilizan en la generación, monitoreo, regulación y reajuste de la conducta volitiva se encargan de coordinar la información que ingresa, lo procesa y genera una respuesta.

Según Lezak (1982) las funciones ejecutivas se las puede conceptualizar en cuatro clases o categorías funcionales de capacidades ejecutivas:

- Capacidades necesarias para formular metas.
- Capacidades involucradas en la planificación.
- Capacidades relacionadas en la elaboración de planes para alcanzar las metas.
- Capacidades para realizar estas actividades de forma eficaz.

Mientras que (Echavarría, 2017) manifiesta que las funciones ejecutivas es la capacidad que tiene el ser humano de planificar, organizar, monitorizar la conducta y ser flexible frente a situaciones novedosas.

Por otro lado (Saint-Hilaire, Alvarado, Toyos, Abreu, & Cruz, 2018) señala que las funciones ejecutivas son capacidades cognitivas que ayudan al cumplimiento de

objetivos, al mismo tiempo permite crear, mantener, supervisar, corregir y alcanzar un plan de acción hacia una meta específica.

De acuerdo con la mención de los autores se puede decir que las funciones ejecutivas es un conjunto de procesos obtenidos mediante la práctica repetitiva, donde el individuo adquiere capacidades o destrezas durante la experiencia adquirida por años, principalmente por la adquisición académica que tenemos en nuestros primeros años de aprendizaje, esto influye mucho en la personalidad ya que se puede identificar las habilidades que tiene el individuo para el desenvolvimiento en la vida diaria. Es importante reconocer a simple vista las competencias de las personas ya que se puede identificar en lo que más se destaca y esto influye mucho para sacar ventaja competitiva con la ayuda de capacitaciones y cursos que incrementa sus habilidades para futurizar un excelente colaborador empresarial que tome decisiones rápidas y eficaces en beneficio de la organización.

1.2.2 Modelo de Funciones Ejecutivas

Modelo Propuesto por Muriel Lezak.

Según Lezak (1982) quien uso por primera vez el término de funciones ejecutivas presenta 4 categorías de capacidades ejecutivas:

1. Formulación de metas.
2. Planificación.
3. Ejecución de planes dirigidos a metas.
4. Desempeño efectivo.

Figura 1

Modelo propuesto por Lezak



Elaborado por: Shirley Castillo

Fuente: (Lezak, 1982)

Modelo Propuesto por Diamond.

Según (Diamond, 2019) menciona que las funciones ejecutivas representan habilidades cognitivas que ayuda a controlar y regular pensamientos, emociones y acciones.

La autora señala 3 categorías de funciones ejecutivas:

1. Autocontrol: Se refiere ejercitar el control de uno mismo, no dejarse llevar por impulsos, ni tentaciones.
2. Memoria de trabajo: se refiere a recordar situaciones, encontrar soluciones y priorizar tareas.
3. Flexibilidad Cognitiva: Ayuda a ver las situaciones de distinta perspectiva y dar soluciones a problemas que se presentan.

Figura 2

Modelo propuesto por Diamond



Elaborado por: Shirley Castillo

Fuente: (Diamond, 2019)

Modelo propuesto por Tirapu.

Según (Tirapu-Urtároz, Cordero - Andrés, Luna - Lario, & Hernández - Goñi, 2017) expone que las funciones ejecutivas son ideas, movimientos y acciones para la resolución de problemas.

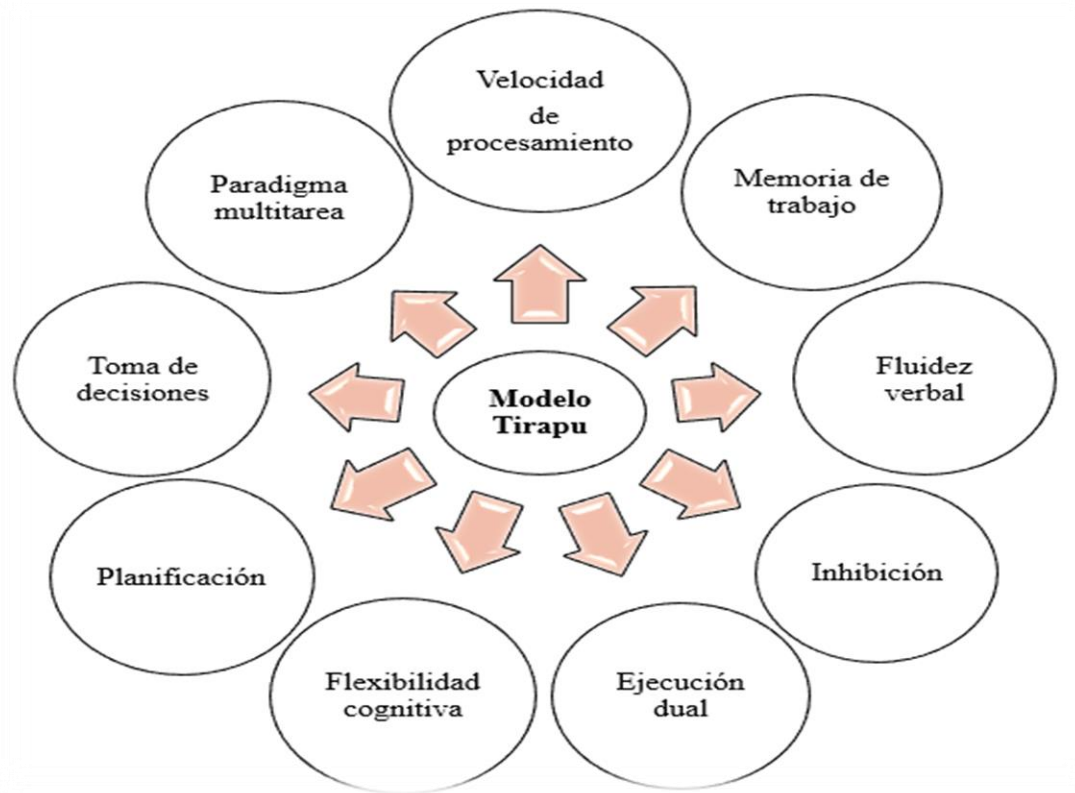
Es por ello que Tirapu (2017) propone los siguientes procesos ejecutivos:

1. Velocidad de procesamiento: es la capacidad que tiene la persona para captar y reaccionar a la información que recibe.
2. Memoria de trabajo: Tiene la capacidad de almacenar y manipular la información.
3. Fluidez verbal: Consiste en organizar los pensamientos y expresarlo en palabras en un tiempo determinado
4. Inhibición: Es la capacidad de controlar impulsos y generar respuestas con razonamiento.
5. Ejecución dual: Es la capacidad que permite desarrollar dos actividades o tareas al mismo tiempo.

6. Flexibilidad cognitiva: Es la capacidad que tiene el cerebro de adaptar la conducta y pensamiento a situaciones cambiantes.
7. Planificación: Es la capacidad que tiene para realizar una serie de acciones con el único fin de cumplir con sus objetivos.
8. Toma de decisiones: Es la capacidad que tiene de escoger alternativas para resolver problemas.
9. Paradigma multitarea: Es la ejecución de actividades complejas que implica en la capacidad de priorizar, organizar y ejecutar subtareas en un determinado tiempo.

Figura 3

Modelo propuesto por Tirapu



Elaborado por: Shirley Castillo

Fuente: (Tirapu-Urtároz, Cordero - Andrés, Luna - Lario, & Hernández - Goñi, 2017)

De acuerdo con lo manifestado por los autores, las funciones ejecutivas cuentan con diferentes clasificaciones, tipos o categorías de acuerdo al modelo propuesto y cada uno muestra una perspectiva diferente, pero llevan a un mismo objetivo es la solución de problemas y el cumplimiento de metas basado en planificaciones estratégicas.

Además, las funciones ejecutivas son importantes debido que influye en las actitudes y aptitudes de la persona para ejercer cualquier ámbito debido que dentro de estas está la flexibilidad cognitiva.

1.2.3 Descripción de variables: flexibilidad cognitiva y toma de decisiones

La Flexibilidad Cognitiva.

La flexibilidad cognitiva es una habilidad o capacidad que forma parte de las funciones ejecutivas ya que influye en diferentes tipos de ámbitos como: ámbito clínico, ámbito educativo, ámbito profesional y ámbito empresarial, debido que puede aprovechar las habilidades dependiendo al entorno que lo rodea.

Según (CogniFit, 2020) manifiesta que la flexibilidad cognitiva o la flexibilidad mental se la define como la capacidad que tiene nuestro cerebro para adaptar los pensamientos y conducta a situaciones inesperadas o novedosas del entorno.

Además, menciona que: Una persona con buena flexibilidad cognitiva tiene las siguientes características:

- Se adapta rápidamente a los cambios inesperados.
- Puede resolver los conflictos del entorno con la ayuda de alternativas.
- Puede realizar cambio de actividad de acuerdo con la situación que se le presenta.
- Una persona con flexibilidad cognitiva tolera los errores y realiza cambios de una manera breve y eficaz.

Mientras que (Yu, Beckmann , & Birney, 2019) manifiesta que la flexibilidad cognitiva se caracteriza exclusivamente por la resolución de problemas dependiendo el

tipo de actividades que se presenta, utilizando sus conocimientos de manera eficaz ante los cambios novedosos.

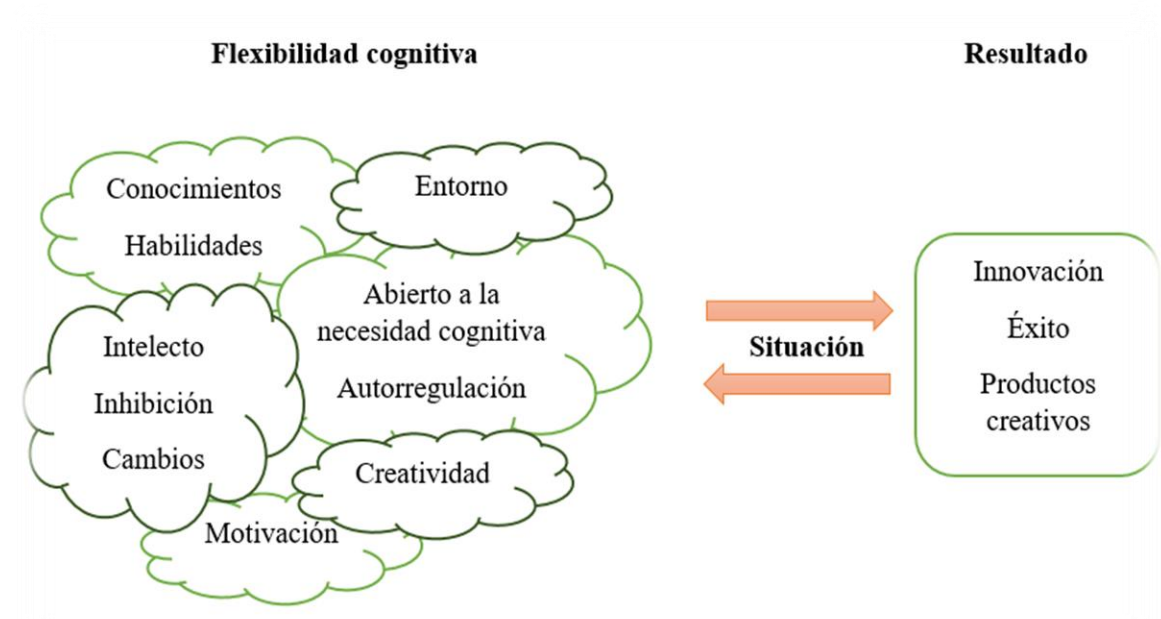
Además, Yu, Beckmann & Birney (2019) menciona que mientras exista estos cambios o situaciones novedosas deberá utilizar estrategias creativas para solucionar los problemas ya que las habilidades cognitivas son perspectivas que ayudan al desempeño flexible para cumplir con las metas propuestas.

Así mismo el autor explica que la flexibilidad cognitiva son factores cognitivos que se obtiene mediante el mejoramiento del aprendizaje, experiencia, logro de objetivos y afrontar situaciones problemáticas ya que mediante estos factores fomenta el desarrollo de la metacompetencia.

Además (De Miguel, 2017) señala que, la metacompetencia se la define como la competencia que incide en la capacidad de la persona para adquirir otras competencias de forma autónoma.

Figura 4

Flexibilidad cognitiva como meta – competencia



Nota: La siguiente figura representa un conjunto de factores cognitivos vinculado a los resultados dependiendo la situación, tomado como referencia Yu, Beckmann , & Birney (2019).

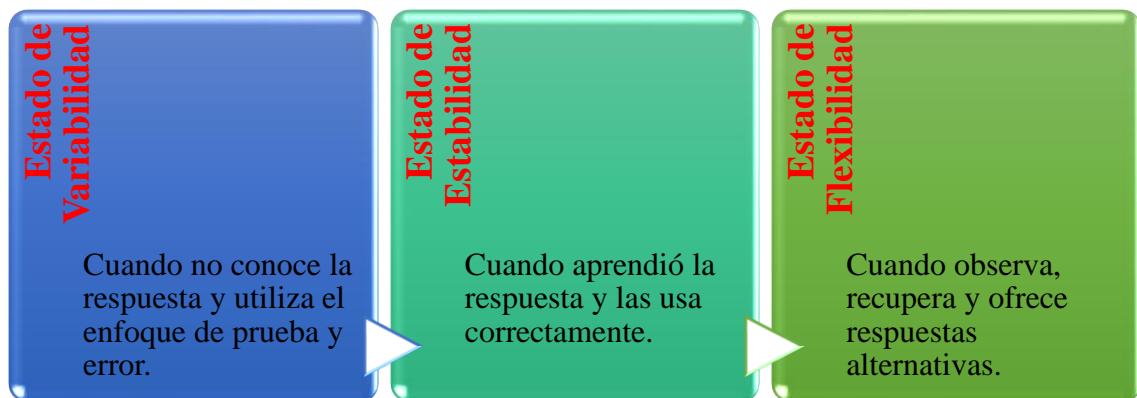
Por último (Ionescu, 2017) alude que la flexibilidad cognitiva es una cadena donde se puede ver el desarrollo de diversas habilidades y comportamientos, ya que se puede identificar perspectivas diferentes de acuerdo a la situación dada y por ende realizar cambios.

Según el autor Ionescu (2017) indica que de acuerdo con su perspectiva fomenta tres etapas del sistema cognitivo para adquirir habilidades:

1. Estado de variabilidad: Es cuando no conoce la respuesta y utiliza el enfoque de prueba y error.
2. Estado de Estabilidad: Es cuando aprendió las respuestas y las usa correctamente.
3. Estado de Flexibilidad: Es cuando puede observar, recuperar y ofrecer respuestas alternativas para adaptarse a las demandas cambiantes.

Figura 5

Proceso del sistema cognitivo para adquirir habilidades



Elaborado por: Shirley Castillo

Fuente: (Ionescu, 2017)

Haciendo referente a lo expuesto anteriormente puedo manifestar que la flexibilidad cognitiva son habilidades y capacidades que las personas adquieren de acuerdo al aprendizaje y la experiencia; donde aprenden errores, idear estrategias

alternativas, dividir la atención y procesar múltiples fuentes de información al mismo tiempo.

Los autores exponen que la flexibilidad cognitiva se basa a ciertos tipos de etapas o procesos para poder desarrollar sus competencias debido que, va cambiando sus pensamientos, emociones y acciones ante las situaciones que se presenta.

Tal se lo puede decir que a cada acción existe una reacción, es por ello que los cambios que suceden en el entorno las personas son capaces de manifestar ciertas señales que ayudan a enfrentar sucesos inesperados. Es importante recalcar que cada persona tiene diferentes competencias para resolver problemas de una manera eficiente hacia el cumplimiento de los objetivos planteados.

La flexibilidad cognitiva en el ámbito empresarial.

En la actualidad y en pleno siglo XXI, la sociedad se encuentra en una nueva etapa de desarrollo debido que, la información, el conocimiento, la innovación tecnológica, la competitividad empresarial y el fenómeno de la globalización, entre otros, conforman el escenario donde gerentes y administradores toman decisiones estratégicas que orientan al éxito y sustentabilidad de sus respectivas organizaciones (Pérez, 2019).

Según (Mesa, 2019) manifiesta que la flexibilidad empresarial es la capacidad que tiene la organización para adaptarse a cambios internos o externos ya sean estos tecnológicos, económicos, sociales e incluso culturales; donde deben aprender ser más competitivos en el mercado.

Mientras (Moreno, 2021) señala que, una organización flexible se adapta a los cambios del entorno donde se tornarán más competitivas; por otra parte, las empresas que se resisten a dichos cambios desaparecerán, ya que este autor utiliza la expresión “adapt or die” (adáptate o muere).

El autor Moreno (2021) manifiesta que una organización flexible tiene la capacidad de responder estos cambios de manera eficaz, donde mientras más tiempo se mantenga la empresa, mejor será su posición frente a la competencia.

Por último (GrupoACMS, 2016) indica que la flexibilidad organizativa tiene la capacidad de responder y adaptarse al cambio, anticiparse a las amenazas y las

oportunidades futuras y entender sus vulnerabilidades. Debido que las organizaciones incluyen una planificación eficaz donde las decisiones construyen capacidad de adaptación, rápidamente cambiantes y agilidad para manejar riesgos únicos para su funcionamiento.

Es por ello considerar que hoy en día las empresas atraviesan por un entorno cambiante y una serie de situaciones que suceden en el exterior, en ocasiones estos eventos son de imprevisto y la mayoría de las organizaciones no se encuentran preparadas para enfrentar dichos acontecimientos.

Las capacidades, habilidades y sobre todo la experiencia que tienen las empresas y el alto directivo; son capaces de enfrentar de manera rápida lo que sucede en el entorno, debido que modernismo tras el ingreso de la era digital influye mucho para la innovación y considerar que cuando existe un cambio del exterior es imposible decir que solo afecta a una sola organización, sino a todas las empresas sin importar el tipo de actividad que realiza, es por ello que las organizaciones deben ser flexibles en adaptarse o rendirse, porque se debe realizar estrategias y sobre todo tomar decisiones que ponen en riesgo el futuro no solo de la empresa, sino que también a todos los colaboradores de esta.

La flexibilidad en la toma de decisiones.

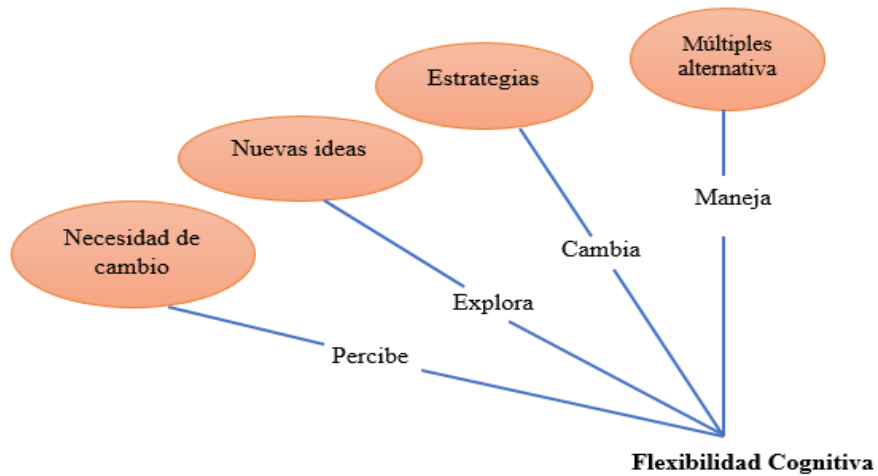
La importancia de tomar decisiones es un papel fundamental en la actualidad donde la empresa se enfrenta a un entorno cada vez más cambiante.

Los altos directivos deben observar los problemas desde distintos enfoques y ser flexibles ante la situación actual, es por ello los directores de las empresas deben ser ágiles al tomar decisiones importantes y relevantes que ayuden a generar un valor organizacional y perfeccionar el desempeño (Pérez, 2019).

Según Pérez (2019) manifiesta que la toma de decisiones de los altos directivos conlleva a un sustento de éxito empresarial, donde los directores de distinto ámbito aportan con ideas, nuevos enfoques, opiniones o pensamientos que ayuden a crear una lista de estrategias para tomar decisiones correctas que contribuyan al crecimiento de la organización; por lo que una mente flexible asume retos, percibe oportunidades y responde creativamente.

Figura 6

Modelo de flexibilidad cognitiva



Elaborado por: Shirley Castillo

Fuente: (Pérez M. , 2019)

Cabe añadir que como competencia primordial se encuentra la flexibilidad cognitiva debido que la habilidad de los directores de tomar decisiones para la empresa se trata de una capacidad potencial como líderes empresariales. De acuerdo con (Gray, 2016) señala que actualmente las habilidades son importantes para una industria de cuarta generación, considerando un eje principal en la fuerza laboral debido que unos años más adelante será primordial tener excelentes destrezas.

Por ello Gray (2016) señala 10 tipos de habilidades que se debe tener en cuenta para una industria de cuarta generación donde los productos, nueva forma de trabajo e incluso la tecnología deben beneficiarse de los cambios.

Las siguientes habilidades son:

- 1.- Solución de problemas complejos.
- 2.- Pensamiento crítico.
- 3.- Creatividad.
- 4.- Gestión de personas.
- 5.- Coordinación.
- 6.- Inteligencia emocional.

- 7.-Juicio y decisión.
- 8.- Servicio de orientación.
- 9.- Negociación.
- 10.- Flexibilidad cognitiva.

Asimismo (López, Guamán, & Castro, 2020) manifiesta que para tomar decisiones correctas se debe seguir los siguientes factores:

- Uso de la información.
- Flexibilidad y conflicto cognitivos.
- Racionalidad.
- Calidad de decisiones.
- Eficacia organizativa.

Según (Rodríguez & Pinto, 2018) usa un modelo de información que ayuda a decidir y ejecutar cursos de acción para enfrentar los problemas y oportunidades externas e internas que suceden en la organización.

Entre las etapas de toma de decisiones que plantea Rodríguez y Pinto (2018) son:

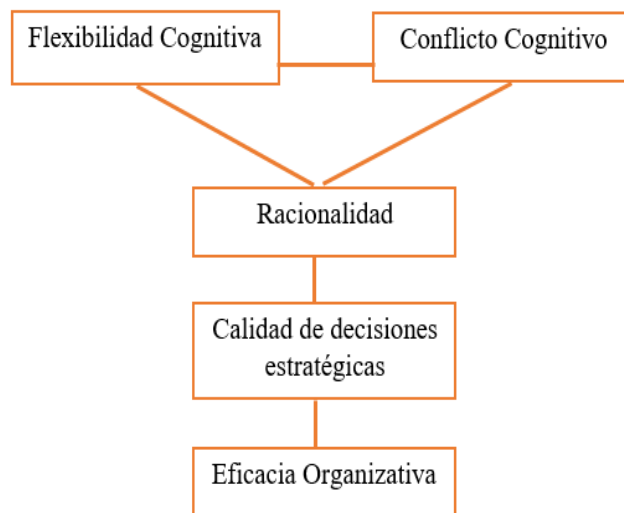
- El riesgo y la incertidumbre de decisión (cantidad y calidad de información).
- La generación de decisiones (compartir, manejar y usar la información).
- La selección de decisión (búsqueda, procesamiento y análisis de información).
- Implementación de decisión (resultados de la información).

De acuerdo a lo que señala estos dos autores Rodríguez y Pinto (2018); López, Guamán y Castro (2020) que para tomar buenas decisiones en la empresa se debe tomar en consideración el uso de la información, debido que es primordial primero conocer la situación a la que se enfrenta las organizaciones, ya que todas la empresas deben ser flexibles ante las situaciones actuales y manejarla de mejor manera ya que la flexibilidad cognitiva y el conflicto cognitivo tienen relación que influye en la toma de decisiones, ya que el conflicto cognitivo aporta con ideas, opiniones, enfoques y mediación; y la

flexibilidad ayuda a la adaptación del entorno; seguido a la racionalidad que se basa en la elección óptima de alternativas para el logro de objetivos de la empresa (Ganga, Durán, & Rodríguez, 2018) debido que con esto se obtendrá una excelente calidad de decisiones estratégicas y crecimiento organizacional.

Figura 7

Relación entre flexibilidad cognitiva y conflicto cognitivo



Elaborado por: Shirley Castillo

Fuente: (López, Guamán, & Castro, 2020)

En cuanto a la perspectiva empresarial es oportuno destacar el papel importante de la flexibilidad cognitiva en la resolución de problemas complejos, por lo que permite a los directores ejecutivos escoger una de las tantas estrategias de un conjunto de opciones para dar respuesta a las distintas situaciones que se presentan, cambiando y ajustando los pensamientos y acciones en función de la información extraída por las exigencias captadas por el ambiente, realizándolo de forma flexible.

Mientras que el desarrollo de la flexibilidad cognitiva otorga la posibilidad de reajustarnos de una manera apropiada a los cambios o acontecimientos, se puede manejar adecuadamente los imprevistos que se dan a la medida que dure la resolución de problemas, creando muchas elecciones para llegar a una solución.

Además, los diferentes directivos ejecutivos son decisores estratégicos, ya que consideran el punto de vista no solo de directores sino más bien de los miembros del equipo, deben llegar a admitir el pensamiento divergente del otro, además estos tienen que acoger diferentes formas de pensar de ellos e incluir creencias y valores Pérez (2019).

Para tomar buenas decisiones en la empresa según Mesa (2019) manifiesta que los directivos de las empresas deben tomar en cuenta las siguientes áreas para poder equilibrar y adaptar a las compañías. Entre los siguientes procesos flexibles se encuentran:

- **Flexibilidad Estratégica:** El alto directivo de la empresa debe encargarse de modificar las estrategias de una forma rápida para poder afrontar la situación actual del entorno.
- **Flexibilidad Organizativa:** También llamado estructural, esta afecta de forma interna a la organización, es donde distribuyen las áreas y funciones en toda la empresa.
- **Flexibilidad Productiva:** Es la que se encarga de optimizar la producción sin incurrir en el precio. En este proceso se encarga de la creación de nuevos productos, reubicar empleados, mejorar el desempeño, fabricación de artículos etc. De acuerdo con las exigencias del mercado.
- **Flexibilidad Laboral:** Consiste en organizar a los empleados para explotar el mejor desempeño de los productos y servicios.

Cabe recalcar que la flexibilidad abarca a todas las áreas de la empresa debido que, todos tienen que ver con las decisiones empresariales, y es una cadena que puede afectar a todos sino se realiza la decisión correcta. Por ello el gerente que encabeza la empresa debe influir al resto de áreas con sus habilidades y capacidades para adaptar al personal con la ayuda de flexibilidad que ha obtenido durante su experiencia diaria para poder liderar y tomar decisiones decisivas por el bien de la organización.

1.2.4 La Gerencia

Según (Drucker & Leal, 1995) en su obra “La Gerencia” señala que, el director o el gerente es la parte fundamental de la empresa que debe ser eficiente y alentador; por su competencia, calidad y desempeño, ayuda a que la organización funcione adecuadamente e incluso, el tener un gerente es la única y principal ventaja para esta. Entre tanto (Pérez, 2018) sostiene que, la gerencia tiene la capacidad de tomar decisiones importantes de la empresa u organización apoyado de los conocimientos sólidos que posee.

Por otra parte (Coll, 2020) manifiesta que la gerencia es el rango más alto de la empresa quien tiene la mayor responsabilidad, por lo general es denominado el gerente que se encarga de la coordinación y organización para que toda la empresa funcione correctamente; además se encarga de establecer objetivos, estrategias para llegar a cumplir con lo propuesto, debido que la única función de la gerencia es la obtención de resultados (Carrasco, 2019).

La gerencia en toda empresa es importante sin tomar en cuenta el tipo de actividad al que se dedica, debido que es una parte fundamental y por lo general son los que toman las decisiones finales en esta, ayudan al crecimiento y desarrollo de la organización mediante la aplicación de estrategias que beneficia al cumplimiento de objetivos y a la vez la obtención de resultados.

Hoy en día las empresas buscan gerentes con un excelente perfil, es de gran importancia conocer sus capacidades, habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes ya que influye en la gestión del mismo: actualmente la demanda del mercado exige al gerente el cumplimiento de objetivos ya que son lineamiento que debe realizar para llevar al éxito o fracaso de la empresa; por lo general los gerentes se basan en una orden de dirección para la obtención de estos, como es la planificación, organización, dirección y control que les ayuda a ir por la dirección correcta (Samaniego, 2019).

Además, Samaniego (2019) indica algunas razones porque los gerentes son importantes en las empresas:

- Las empresas requieren de sus capacidades gerenciales porque ayudan en la dirección y cumplimiento de objetivos.

- Constituyen una pieza clave dentro de la organización ya que se encarga de planificar organizar, dirigir y controlar todas las tareas dentro de la organización.
- Obtiene la lealtad de todos los empleados ya que influye en las actitudes y aptitudes del personal.
- El gerente influye en el futuro de la empresa ya quien es el que toma las decisiones de departamento, área o sección.

1.2.4.1 Funciones de la gerencia.

Las funciones de la gerencia se la definen como: las funciones esenciales para la empresa, donde se integra una serie de pasos, fases o niveles de una agenda diaria que debe realizar un gerente.

Según (Arnoletto, 2014) las funciones de la gerencia son:

- **Planificación:** Se establece los objetivos a largo, mediano y corto plazo de la empresa; y como conseguirlos; con el fin de obtener resultados óptimos.
- **Organización:** Se define las funciones o tareas en los departamentos de la empresa para la toma de decisiones.
- **Dirección:** Consiste en dirigir a sus subordinados para el cumplimiento de tareas y por ende a los objetivos de la empresa.
- **Control:** Consiste en supervisar las actividades para que se cumplan de acuerdo con lo planificado.

Figura 8

Funciones básicas de la gerencia



Elaborado por: Shirley Castillo

Fuente: (Arnoletto, 2014)

Mientras (Pérez A. , 2020) menciona que las funciones de un gerente realizan un rol importante dentro de la empresa, debido que son personas experimentadas y mejor preparadas ya que llevan como responsabilidad la carga de la empresa. Entre las funciones habituales de un gerente son las siguientes:

- **Planificar:** Conocer los objetivos y concretarlos.
- **Organizar:** Se encarga de la distribución de trabajo en la empresa.
- **Controlar:** Supervisar para seguir en la línea de los objetivos planteados.
- **Desarrollar:** Impulsar y potenciar el talento de los miembros como activo de la empresa.

- **Liderar:** Tiene la capacidad y habilidad de comunicarse y motivar a sus subordinados.

Por otra parte (Quiroa M. , 2021) define que el gerente utiliza el cargo más alto de la empresa debido que es quien guía a toda la organización, utilizando las siguientes funciones:

1. Planeación:
2. Organización
3. Dirección
4. Control

De acuerdo con lo que manifiestan los autores anteriormente mencionados señala que las funciones de un gerente son de suma importancia para la empresa u organización debido que, estos asumen un cargo muy primordial dentro de esta. Cabe recalcar que por lo general son principios básicos de la administración reconocidos a nivel universal que se manejan, y son una guía que los gerentes conocen para llevar una administración exitosa.

Entre ellos está la planificación, organización, dirección y control que ayudan a las organizaciones a llegar al cumplimiento de objetivos establecidos.

1.2.4.2 Habilidades gerenciales.

Hoy en día el gerente no solo debe contar con un perfil profesional, sino con destrezas y habilidades que la nueva era exige, según (Benitez & Panchi Castro , 2019) manifiesta que es importante considerar y puntualizar las habilidades del gerente ya que con los nuevos retos empresariales exigen un gerente moderno.

Mientras (Navinta H. & Paucar C., 2017) manifiesta que el desempeño del gerente es importante debido que, la habilidad que tiene ayuda a la supervivencia de la empresa, ya que asume la responsabilidad de tomar decisiones tanto organizacional como en el personal.

Por otra parte (Suriaga S. & Gamboa P., 2019) señala que las habilidades gerenciales deben romper los paradigmas de los enfoques tradicionales y orientarse en las habilidades que realmente las empresas modernas necesitan.

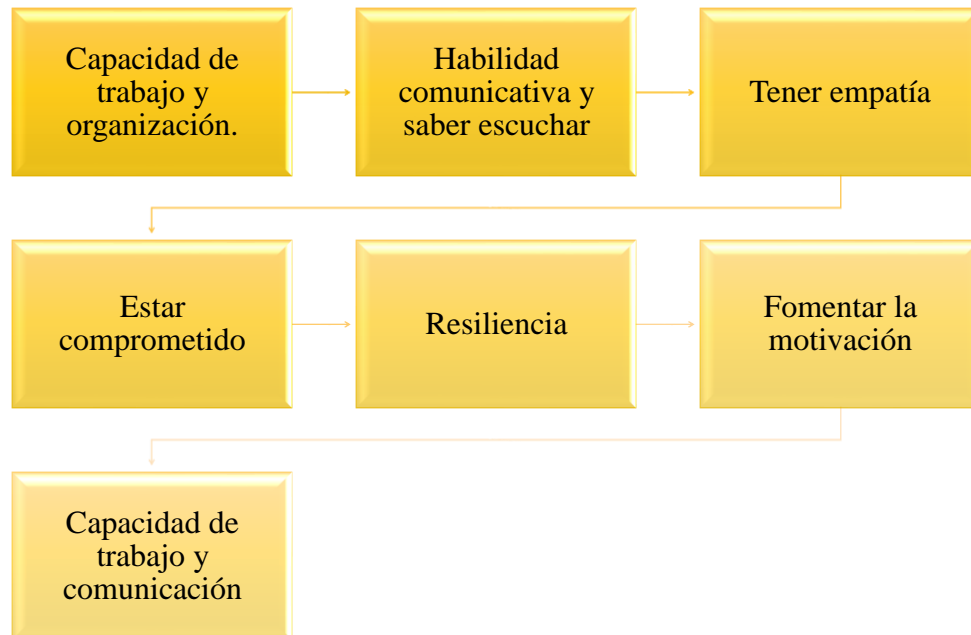
Es por ello las empresas modernas precisan de personas con habilidades especiales que ayuden al crecimiento de la organización con el aporte de nuevas ideas, que visualice el futuro éxito de la empresa (Peralta, 2019).

Según (Lorenzana, 2020) indica que para saber dirigir una organización no solo se necesita de conocimientos, sino competencias que ayuden a brindar una dirección a la empresa y al equipo de trabajo, ya que un buen líder empresarial necesita inspirar, motivar y transmitir al personal valores que ayuden a llevar la empresa de una manera adecuada. Entre las habilidades que un buen líder debe tener se encuentran:

1. Capacidad de trabajo y organización.
2. Habilidad comunicativa y saber escuchar.
3. Tener empatía: capaz de percibir sentimientos, pensamientos y emociones.
4. Estar comprometido.
5. Resiliencia: capacidad de sobreponerse y adaptarse a sucesos críticos.
6. Fomentar la motivación.
7. Capacidad de trabajo y comunicación.

Figura 9

Habilidades del líder



Elaborado por: Shirley Castillo

Fuente: (Lorenzana, 2020)

Según (Naranjo, 2015) Manifiesta que los profesionales de hoy deben contar con una gama de habilidades y múltiples conocimientos para liderar en una empresa y llevar hacia la dirección correcta. Naranjo (2015) señala las siguientes habilidades gerenciales:

1. Liderazgo
2. Comunicación
3. Manejo de estrés
4. Manejo del tiempo

Figura 10

Habilidades gerenciales



Elaborado por: Shirley Castillo

Fuente: (Naranjo, 2015)

De acuerdo a lo manifestado por los autores se puede definir que las habilidades gerenciales ayudan a la empresa en el crecimiento continuo aplicando diferentes alternativas que sirven para el funcionamiento de la misma ya que permite plantear objetivos, procesar alternativas, tomar decisiones y obtener resultados.

En opinión propia considero que las habilidades gerenciales son importantes dentro del perfil del gerente ya que en la actualidad ya que esto garantiza el éxito empresarial, una gerente empresarial debe liderar con actitudes y aptitudes que motiven, inspiren y sean un modelo que seguir para sus colaboradores; sobre todo debe tener sentido de innovación para tomar las decisiones correctas.

1.2.4.3 Competencias gerenciales.

Actualmente las empresas se encuentran en un mundo de cambios constantes y es primordial que recluten a personas flexibles que son capaces de adaptarse al mundo externo. Es por ello que las habilidades, competencias y experiencia adquirida durante el periodo de su vida sean indispensable para ser un apoyo a la organización.

Como lo señala (Sánchez V., Sánchez G. , & Pinedo F., 2020) “en los últimos tiempos los cambios y transformaciones en nuestro entorno como lo económico, los mercados globalizados, la comunicación, la nueva tecnología, la innovación entre otras se ha suscitado la generación o necesidad de nuevas ideas y plantear estrategias frente a la competitividad que ayuden a la estabilidad de la empresa” (p. 75).

Según (Camacaro P., 2017) señala que “las competencias gerenciales son entendidas como la capacidad productiva donde se mide de acuerdo con el desempeño y genera resultados para la organización” (p. 6). Además, como lo menciona el autor, quien ocupe el cargo en la empresa debe poseer competencias gerenciales o en otras palabras habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos, experiencia para poder dirigir la empresa y obtener resultados.

Mientras (Chávez, Salas, & Bozo, 2015) manifiestan que “las competencias gerenciales permiten el mejoramiento del desempeño laboral, al promover y concretar sus conocimientos, actitudes y el comportamiento para obtener logros en beneficio de la organización, incluyendo ideas innovadoras y creativas” (p. 179).

Por otra parte (Gómez , 2013) define a la competencia como “la capacidad de una persona para colocar en práctica un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y cualidades requeridas para un cargo” (p.5).

Así mismo (Pérez O. , 2021) menciona que para llevar al éxito una empresa necesita de personal compuesta por profesionales donde tengan competencias excelentes

como, habilidades, conocimiento, actitudes y aptitudes que pueda asumir retos por el bien de la organización.

Entre las competencias que este autor menciona se encuentran:

- Trabajo en equipo
- Organización
- Capacidad de análisis de datos y reportes
- Habilidad para tomar decisiones
- Orientación al cliente
- Creatividad e innovación
- Comunicación efectiva

Figura 11

Competencias más valoradas



Elaborado por: Shirley Castillo

Fuente: (Pérez O. , 2021)

De acuerdo con lo manifestado por los autores se puede definir que las competencias gerenciales es un conjunto de habilidades, conocimientos, actitudes y

experiencia que el gerente va adquiriendo en la vida diaria, llegando a ser un valor agregado en beneficio de la organización.

Cabe mencionar que los gerentes con un perfil competitivo aportan a ideas innovadoras y creativas para el crecimiento empresarial con ayuda de los subalternos para desempeñar de mejor manera su cargo.

1.2.4.4 Competencias laborales.

Las competencias laborales son importantes al momento de percibir los servicios de un colaborador, y hoy las empresas u organizaciones son más exigentes al momento de reclutar personal. Actualmente las empresas toman en consideración los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para que se desenvuelvan de la mejor manera en el cargo asignado. Como lo señala (Gonzales, 2022) que una “competencia laboral es un conjunto de características en un individuo devenidas de la sabiduría, conocimiento, habilidades, destrezas y comportamientos mediante el cual se logra un desempeño eficiente en un área de trabajo” (p. 53).

Mientras (Quiroa M. , 2020) define que la competencia laboral es el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que posee una persona para desempeñar su trabajo o labor específica.

Por otra parte (Nieto, 2021) manifiesta que las competencias laborales son habilidades y conocimientos que una persona posee para el desarrollo de tareas, tomando en cuentas sus capacidades que identifican mediante el desarrollo del trabajo asignado.

En mi consideración se puede definir que las competencias laborales es un conjunto de características que posee una persona y que a través del tiempo adquirido habilidades, conocimientos, capacidades y experiencia, que ayuda al crecimiento personal y por ende profesional para apoyar a las empresas que solicitan de sus servicios.

Cabe recalcar que actualmente el entorno se encuentra altamente competitivo por lo que las organizaciones exigen competencias laborales que ayuden al crecimiento de la organización.

Dentro de las competencias laborales se encuentra las habilidades que influye como una ventaja al momento de conseguir empleo ya que dentro de estas se encuentran las habilidades duras y blandas que son una competencia importante para la dirección de una empresa.

Según (Castro, 2020) define a las habilidades duras de enseñanza como un conjunto de habilidades fáciles de cuantificar que por lo general se aprende en un aula de clases, a través de libros, materiales, capacitaciones o trabajos, por lo general las habilidades duras son fáciles de reconocer para un empleador o reclutador.

Las habilidades duras son habilidades técnicas que posee un profesional que ha desarrollado o ha adquirido a lo largo de su vida como la formación académica y que a su ayudado a desempeñar su trabajo de mejor manera dentro una organización.

También Castro (2020) define las habilidades blandas como habilidades subjetivas ya que no son fáciles de cuantificar y por lo general se las conoce también como las habilidades de las personas ya que se conciernen con la forma de relacionarse o interactuar con otros individuos. Entre las habilidades blandas más buscadas en las organizaciones se encuentran:

- Comunicación y escucha activa.
- Liderazgo
- Planificación y gestión del tiempo.
- Trabajo en equipo
- Flexibilidad.
- Toma de decisiones
- Orientación a resultados
- Negociación.

El Gerente Moderno

En la actualidad los cambios que ha venido suscitando en nuestro entorno influye en las actividades que deben realizar las empresas, debido que deben afrontar retos, oportunidades y amenazas que suceden en el medio; este mundo globalizado mucho más competitivo es importante que las organizaciones cuenten con la presencia de un gerente de primera.

El gerente es parte fundamental debido que ayuda a la empresa a desarrollarse y crecer de la mejor manera; este personaje que es de gran prioridad ayuda a guiar a la organización aportando no solo con su profesionalismo académico, sino también con cualidades adicionales que el mercado exige.

En esta era moderna que todo va cambiando tanto lo económico, político, social y cultura, se ha ido incrementando el aporte femenino; esta equidad y empoderamiento que nos permite ver que el rol en las empresas no usa la distinción de género por lo que hoy en día se ha cambiado la cultura y los valores empresariales.

En este mundo globalizando que va transcurriendo el tiempo a grandes saltos es importante el aporte de todos ya que en las empresas lo único que se mide es la obtención de resultados por parte de los líderes organizacionales; y que cada día van incrementando sus currículos con competencias, habilidades y actitudes adicionales que las empresas solicitan.

Figura 12

Gerente tradicional vs Gerente Moderno

GERENTE TRADICIONAL	GERENTE MODERNO
<ul style="list-style-type: none"> • Intuición • Experiencia • Individualismo • Liderazgo autocrático • Planifica, organiza, dirige y controla • Se basa en principios básicos de la gerencia • Trabajo de fuerza 	<ul style="list-style-type: none"> • Visionario • Estudios profesionales • Trabajo en equipo • Liderazgo Dinamizado, Proactivo • Creatividad, Competencias, habilidades • Manejo en grupo, líder, comunica, motiva, inspira. • Trabajo inteligente

Elaborado por: Shirley Castillo
Fuente: (Sánchez, 2018)

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Determinar la influencia de la flexibilidad cognitiva en la toma de decisiones en el sector empresarial de la ciudad de Ambato.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente los aspectos más relevantes relacionados con la flexibilidad cognitiva y la toma de decisiones.
- Identificar los factores de la flexibilidad cognitiva que influyen en la toma de decisiones.
- Proponer un modelo de gerencia basado en la flexibilidad cognitiva para potencializar las habilidades del personal en la toma de decisiones de la empresa.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Materiales

2.1.1 Encuesta

La encuesta es una técnica utilizada para el procedimiento de investigación, debido que, es la mejor forma de obtener datos de una manera rápida y eficaz (Salas O., 2020) es por ello que la encuesta es una fuente importante ya que se recoge y analiza datos de determinada población o universo de interés.

Se utilizará la encuesta como instrumento que permitirá analizar al sector empresarial de la Ciudad de Ambato y se obtendrá datos relativos al tema que se está estudiando con el único fin de describir las causas del problema.

2.1.2 Cuestionario

El cuestionario es un instrumento con preguntas diseñadas con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Además, con la ayuda del cuestionario y con las preguntas exactas se puede obtener datos importantes y relevantes de lo que se desea alcanzar (Bernal, Metodología de la investigación, 2010)

El cuestionario que se va a realizar tendrá preguntas abiertas y cerrada (con posibilidad de respuesta ya determinada o selección múltiple) (Mendes, Mendoza, & Romo, 2017) para que el encuestado tenga mayor facilidad de responder las preguntas.

El cuestionario consta de 10 preguntas de acuerdo con las variables de estudio y a su vez se enviará al sector empresarial de acuerdo con los objetivos propuestos y garantizar resultados sinceros de parte de los encuestados.

El instrumento se realizará personalmente con la información que se ha adquirido mediante el desarrollo del proyecto y basándose a un tema similar que se está estudiando para mayor facilidad y agilidad para analizar los resultados e interpretar cada respuesta y nos ayude a esclarecer si la flexibilidad cognitiva influye en la toma de decisiones del sector empresarial de la ciudad de Ambato.

2.1.3 Sector encuestado

La encuesta va dirigida al sector empresarial asociados a la Cámara de Comercio de Ambato, con una base de datos de los clientes actualizado al 26 de agosto del 2021 debido que el sector es sumamente productivo, con más ingreso económico y que aporta al crecimiento de la ciudad.

2.2 Métodos

2.2.1 Enfoque de la investigación

Para el presente trabajo de investigación se ha decidido utilizar el Enfoque Cuantitativo en la investigación científica; debida que, este enfoque nos permitirá obtener datos claros y precisos para demostrar la hipótesis en base análisis estadístico y medición numérica.

2.2.1.1 Enfoque cuantitativo

El enfoque cuantitativo es un proceso, secuencial y probatorio para la recolección de datos en base al análisis estadístico y medición numérica (Sampieri, 2014), de la misma manera el autor sostiene que este método utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

2.2.2 Tipos de investigación

2.2.2.1 Investigación descriptiva

La investigación descriptiva busca especificar propiedades y características importantes de acuerdo con el tema que se está analizando ya que se pretende medir o recoger información de la situación (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014)

Mientras (Mejía, 2020) manifiesta que la investigación descriptiva es la que se encarga de describir sistemáticamente de forma clara y precisa las características de una situación, población o área que se encuentra en estudio.

Mediante esta investigación se podrá describir de manera eficiente la información y analizar los resultados obtenidos para el cumplimiento de los objetivos planteados.

2.2.2.2 Investigación no experimental

Según (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014) nos dice que “la investigación no experimental esta se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes ya que se basa en categorías, conceptos, sucesos, fenómenos o contextos que ya ocurrieron o se dieron sin la intervención directa del investigador” (pág. 165).

En la presente investigación se ve reflejada en la fundamentación bibliográfica de las variables que se está estudiando, ya que la fundamentación está tomada de libros, revistas, artículos y tesis relacionadas con el tema de estudio con respecto a la flexibilidad cognitiva bajo otros autores.

2.2.2.3 Investigación correlacional

La investigación correlacional se define como una investigación donde se mide dos variables y establecen una relación estadística entre las mismas para llegar a una conclusión relevante (Mejia, Investigación correlacional: características, tipos y ejemplos, 2017) .

En este caso las variables son la flexibilidad cognitiva y la toma de decisiones para obtener un mejor análisis de acuerdo con lo que se necesite.

2.2.3 Modalidad de Investigación

Las diferentes modalidades que se aplica en el trabajo de investigación son los siguientes:

2.2.3.1 Investigación Documental

Para la realización de la investigación documental se obtiene información de libros, revistas, textos digitales, tesis u otro medio de comunicación como sitios web, internet, páginas digitales donde se pueda recolectar datos relevantes sobre el tema de interés, ya que a partir de esta investigación documental se puede obtener antecedentes de la problemática en cuestión (Significados, 2020).

2.2.3.2 Investigación de Campo

La investigación de campo se refiere a la recolección de datos directamente con el investigado, para que la información de los hechos no sea manipulada o alterada según (Arias F. , 2012)

La investigación de campo se realizará directamente con los directores de las empresas del sector empresarial de la ciudad de Ambato que se ha elegido al azar, con el único objetivo de obtener información de primera mano y veraz.

2.2.4 Población y Muestra

2.2.4.1 Población

La población es un conjunto de individuos o grupo que tiene características comunes de acuerdo con el objetivo de estudio (Ventura, 2017).

Mientras que (Arias, Villasís, & Miranda, 2016) define que la población de estudio es un conjunto de casos definidos, limitados y accesibles que forma como referente para la elección de la muestra con una serie de criterios determinados.

El objetivo de estudio de la presente investigación se encuentra en el sector empresarial de la ciudad de Ambato.

De acuerdo con la base de datos de la Cámara de Comercio de Ambato existen 511 empresas asociadas a esta entidad y actualizado al 2021.

2.2.4.2 Muestra

La muestra se la define como un subconjunto representativo que se extrae de una población accesible (López R. & Fachelli, 2015) señala que es la parte de la población que se selecciona, de la que se obtiene información para el desarrollo de estudio, sobre la que se efectuara la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

La población objetivo de estudio es de 511 empresas del sector empresarial de la ciudad de Ambato, y para realizar el cálculo para la muestra se aplicará la fórmula finita:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N e^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza 95% (1,96)

P = Probabilidad de éxito 50% (0,50)

Q = Probabilidad de fracaso 50% (0,50)

N = Población o universo

e = Nivel de error 5% (0,05)

$$n = \frac{(1,96)^2(0,50)(0,50)511}{(1,96)^2(0,50)(0,50) + 511(0,05)^2}$$

$$n = 33,215$$

$$n = 33$$

Después de haber realizado el cálculo de la muestra se obtuvo como resultado 33 empresas de la ciudad de Ambato.

Las encuestas se aplicarán a las 33 empresas que conforman el sector empresarial de la Ciudad de Ambato debido que cuentan con los siguientes factores como: infraestructura, maquinaria y equipos; innovación y tecnología de punta; mayor capacidad de empleo, producción en cadena y los más importante son empresas exportadoras e importadoras que benefician a la provincia (López J. F., 2020).

2.2.5 Instrumento de medición

El instrumento a utilizarse en este trabajo de investigación será la encuesta, que será aplicado al sector empresarial conformada con factores dirigidos a la flexibilidad cognitiva, toma de decisiones, capacidades, habilidades, trabajo en equipo y liderazgo; además como instrumento tenemos el cuestionario que consta de 10 preguntas cerradas, selección múltiple y también escala de Likert donde nos permitirá obtener mejores resultados para que el encuestado responda de manera fácil.

2.2.6 Validez y Confiabilidad

2.2.6.1 Validación de expertos

La validación de la encuesta se dio por: Ing. Jessica Suárez

El Gerente de ventas de la Multinacional Servicueros S.A: Ing. Mario Pozo.

2.2.7 Confiabilidad

Se utilizó el método Alfa de Cronbach que es un coeficiente que nos permite conocer la fiabilidad. Este método nos da a conocer la opinión de expertos en base al tema de investigación, permitiendo conocer la fiabilidad, basado en elementos estandarizados

que son entregados de forma anónima y confidencial. Los expertos pueden ser parte del tema y ofrecer un punto de vista sustentado mostrando si es viable la investigación.

2.2.7.1 Alfa de Cronbach

El Alfa de Cronbach es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. La ventaja de esta medida es para evaluar cuanto mejoraría o empeoraría la fiabilidad de la prueba (García, González, & Jornet, 2010). El Alfa de Cronbach tiene un coeficiente que oscila de 0 a 1, señalando que el valor mínimo aceptable del coeficiente es de 0,7 (Bojorquéz, López, Hernández, & Jiménez, 2013) ya que cuanto más se aproxime al número 1, mayor será la fiabilidad del instrumento.

Mediante a los resultados que se obtenga del método del Alfa de Cronbach elaborado en SPSS, podrá aplicar las encuestas al sector empresarial de la ciudad de Ambato.

Tabla 1

Clasificación de los niveles de fiabilidad según el Alfa de Cronbach

Índice	Nivel de Fiabilidad	Valor del Alfa de Cronbach
1	Excelente	(0,9 - 1)
2	Muy Bueno	(0,7 a 0,9)
3	Bueno	(0,5 - 0,7)
4	Regular	(0,3 - 0,5)
5	Deficiente	(0 - 0,3)

Fuente: (Tuapanta, Duque, & Mena, 2017) Alfa de Cronbach para validar un cuestionario de uso de tic en docentes universitarios. *Revista mktDescubre*, págs. 37-48.

Tabla 2

Aplicación Alfa de Cronbach

ENCUESTADOS	ITEMS										SUMA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
E1	4	5	5	5	4	3	5	5	5	4	45
E2	4	5	5	2	2	3	4	5	5	4	39
E3	4	5	5	5	5	3	4	5	5	4	45
E4	4	5	2	2	5	2	4	4	3	4	35
E5	4	5	5	5	5	1	5	5	5	4	44
E6	4	5	5	5	5	3	4	5	5	4	45
E7	4	5	2	5	4	2	4	4	5	4	39
E8	3	5	2	5	5	3	5	4	5	3	40
E9	3	5	2	5	5	2	5	4	5	3	39
E10	3	2	2	2	5	3	4	4	2	3	30
E11	3	2	5	5	4	2	4	4	2	2	33
E12	3	2	5	5	4	3	5	5	2	2	36
E13	1	2	2	5	3	3	3	4	1	2	26
E14	1	1	2	5	4	3	4	4	1	1	26
E15	1	1	2	5	4	3	4	4	1	1	26
E16	1	1	2	5	4	3	4	4	1	1	26
VARIANZA	1.434	3.000	2.215	1.371	0.688	0.359	0.313	0.234	3.090	1.359	
SUMATORIA DE VARIANZAS	14.063										
VARIANZA DE LA SUMA DE LOS ITEMS	49.734										

Elaborado por: Shirley Castillo

Fuente: Encuesta

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_r^2} \right]$$

k: Número de ítems del instrumento: 10

$\sum_{i=1}^k S_t^2$: Sumatoria de las varianzas de los ítems: 14.063

S_t^2 : Varianza total de los ítems: 49.734

α : Coeficiente de confiabilidad del cuestionario: **0.7969**

De acuerdo con lo aplicado en el Alfa de Cronbach, se ha obtenido de la presente investigación para su respectivo estudio **0.7969** para elementos, lo que significa que tiene un valor de muy bueno para el instrumento utilizado; después del valor arrojado se aprecia que tiene una consistencia interna y por ende se llegó a la conclusión que el instrumento es válido para ser aplicado y que puede utilizarse para obtener conclusiones aceptables.

2.2.8. Proceso de recolección de información

Para el procesamiento de datos que se obtuvo mediante la encuesta se realizará lo siguiente:

- a) Se realiza una revisión de los datos.
- b) Verificar si las preguntas hayan sido contestadas correctamente.
- c) Seleccionamos un programa en el cual se vaya a procesar los datos, en este caso se trabajará con SPSS aplicación que permite tabular la información, a su vez generar los gráficos y las tablas de frecuencia; también se hará uso del programa Microsoft Excel para la realización del alfa de Cronbach.
- d) Como siguiente se realizará la fiabilidad y validez de la encuesta mediante Alfa de Cronbach del programa SPSS.
- e) Diseñar las tablas y figuras para proceder a realizar el respectivo análisis e interpretación.

Para la recolección de datos que se propuso en el sector empresarial de la ciudad de Ambato, de las 33 encuestas que se realizó se obtuvo 16 encuestas que se considera el 50 % valido para la muestra seleccionada y el análisis de tendencia estadígrafa (ANEXO 1).

2.2.8.1 Plan de recolección de información

Tabla 3

Plan de recolección de información

Preguntas básicas	Explicación
1.- ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación.
2.- ¿De qué persona u objetivo?	Gerentes del sector empresarial de la Ciudad de Ambato
3.- ¿Sobre qué aspecto?	Flexibilidad cognitiva y toma de decisiones
4.- ¿Quién?	Investigador: Shirley Castillo Tutor: Ing. Mauricio Vizuete
5.- ¿A quién?	Gerentes
6.- ¿Cuándo?	Ciudad de Ambato
7.- ¿Dónde?	Sector empresarial
8.- ¿Cuántas veces?	Cuatro semanas, horas laborables
9.- ¿Con qué técnicas de recolección?	Encuesta
10.- ¿Con qué instrumento?	Cuestionario

Elaborado por: Shirley Castillo

Fuente: (Arias F. , 2012), Investigación de campo.

2.3 Planteamiento de la hipótesis

“Las investigaciones cuantitativas que formulan hipótesis son aquellas cuyo planteamiento define que su alcance será correlacional o explicativo, o las que tienen un alcance descriptivo, pero que intentan pronosticar una cifra o un hecho”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 92).

Ho: La flexibilidad cognitiva NO influye en la toma de decisiones en el sector empresarial

Ha: La flexibilidad cognitiva influye en la toma de decisiones en el sector empresarial”

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Análisis e interpretación de resultados

De acuerdo con las encuestas realizadas en el sector empresarial de la ciudad de Ambato y con el fin de identificar de qué manera influye la flexibilidad cognitiva en la toma de decisiones en las empresas, se obtuvo respuestas favorables para el proyecto de investigación. El procesamiento de los datos se los realizó en el programa SPSS que por lo general se lo utiliza para estos fines y a su vez nos proporciona resultados confiables.

Tabla 4

Flexibilidad Cognitiva

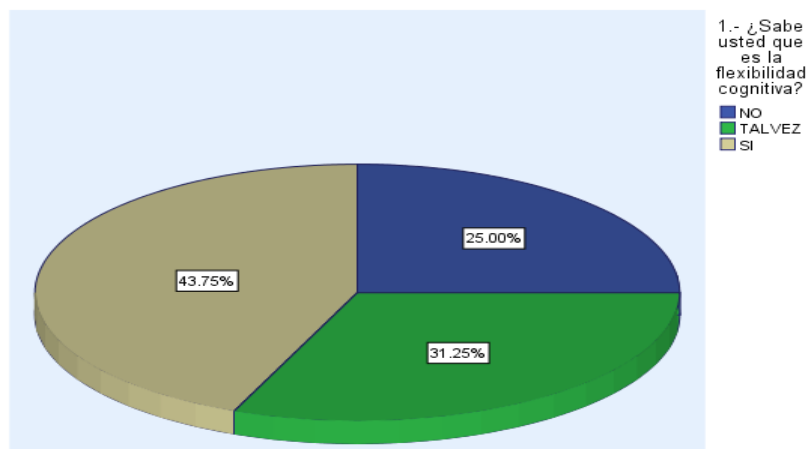
1.- ¿Sabe usted que es la flexibilidad cognitiva?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	4	25.0	25.0	25.0
	TALVEZ	5	31.3	31.3	56.3
	SI	7	43.8	43.8	100.0
	Total	16	100.0	100.0	

Nota: Adaptada de Software estadístico SPSS y elaboración propia.

Figura 13

Flexibilidad Cognitiva



Elaborado por: Shirley Castillo

Del total de las empresas encuestadas en relación que es la flexibilidad cognitiva el 43% afirma que, si tiene conocimiento, mientras que 25% menciona que no saben y el 31% señalan que tal vez conoce que es flexibilidad. Indicando que los gerentes de estas empresas aún no saben el significado de este concepto administrativo, pero consideran importante debido que en sus actitudes y aptitudes como gerentes lo realizan dentro de su organización y con su personal, pero por falta de un cabal conocimiento lo pasan por alto o lo ignoran.

Tabla 5

Definición Flexibilidad Cognitiva

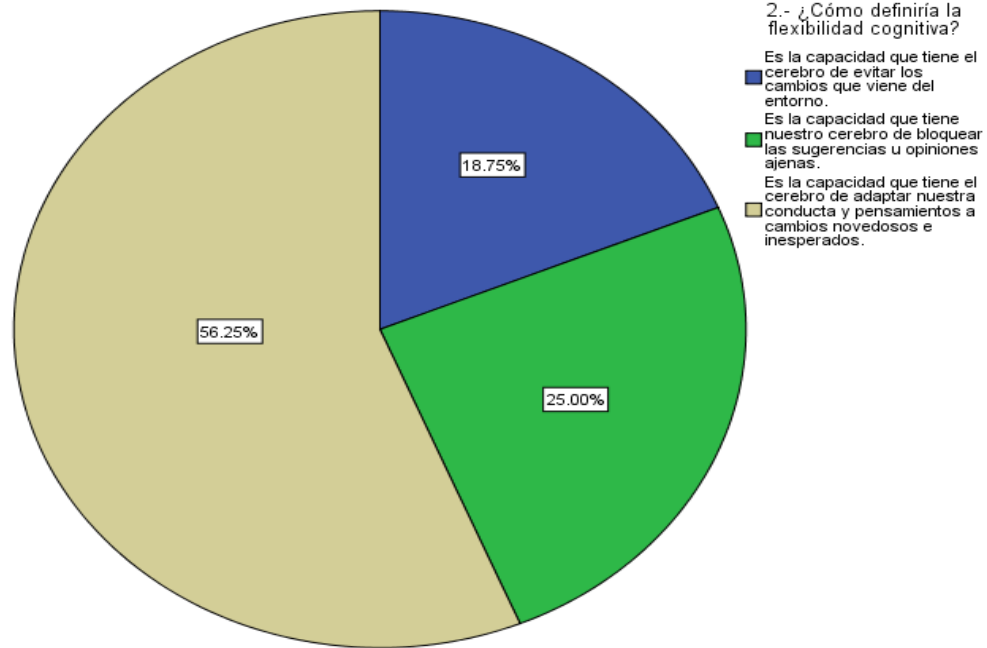
2.- ¿Cómo definiría la flexibilidad cognitiva?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Es la capacidad que tiene el cerebro de evitar los cambios que viene del entorno.	3	18.8	18.8	18.8
	Es la capacidad que tiene nuestro cerebro de bloquear las sugerencias u opiniones ajenas.	4	25.0	25.0	43.8
	Es la capacidad que tiene el cerebro de adaptar nuestra conducta y pensamientos a cambios novedosos e inesperados.	9	56.3	56.3	100.0
	Total	16	100.0	100.0	

Nota: Adaptada de Software estadístico SPSS y elaboración propia

Figura 14:

Definición Flexibilidad Cognitiva



Elaborado por: Shirley Castillo

Del total de los gerentes encuestados dentro de cada empresa el 56% afirma que la flexibilidad cognitiva es la capacidad que tiene el cerebro de adaptar nuestra conducta y pensamientos a cambios novedosos e inesperados, mientras que el 25% señala que es la capacidad que tiene nuestro cerebro de bloquear las sugerencias u opiniones ajenas y el 18% indica que es la capacidad que tiene el cerebro de evitar los cambios que viene del entorno.

Tomando en consideración las respuestas de los gerentes se puede analizar que la mayor parte conocen la definición y su significado, indicando que la actitud del gerente es positiva.

Tabla 6

Competencias duras y blandas

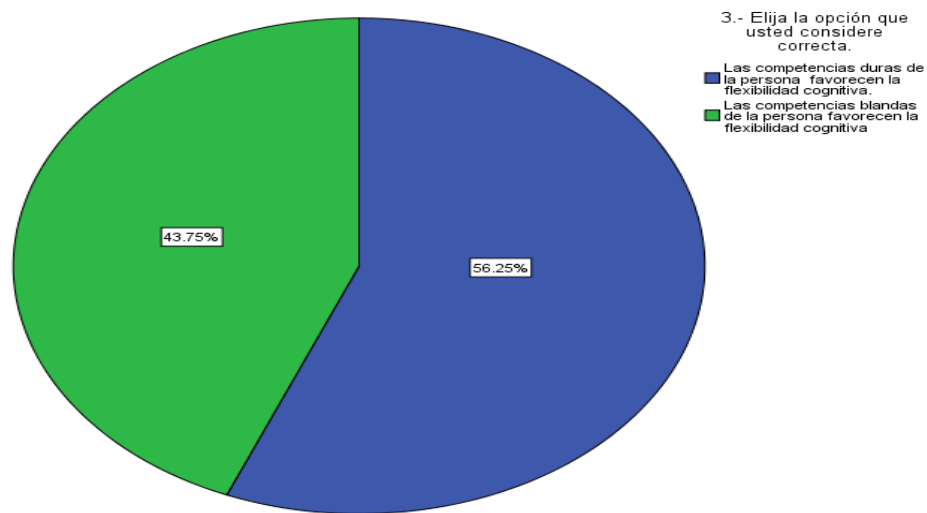
3.- Elija la opción que usted considere correcta.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Las competencias duras de la persona favorecen la flexibilidad cognitiva.	9	56.3	56.3	56.3
	Las competencias blandas de la persona favorecen la flexibilidad cognitiva	7	43.8	43.8	100.0
	Total	16	100.0	100.0	

Nota: Adaptada de Software estadístico SPSS y elaboración propia.

Figura 15:

Competencias duras y blandas



Elaborado por: Shirley Castillo

Del total de los gerentes encuestados dentro de cada empresa el 56% se inclina por las competencias duras que favorecen la flexibilidad cognitiva, mientras el 43% señala que las competencias blandas son las que favorecen la flexibilidad cognitiva. Analizando la respuesta la mayor parte de los gerentes se basan en las habilidades duras ya que son

las que se ha utilizado dentro de la organización y es un fuerte para el mismo gerente donde sobresale su firmeza en los negocios.

Tabla 7

Persona con Flexibilidad Cognitiva

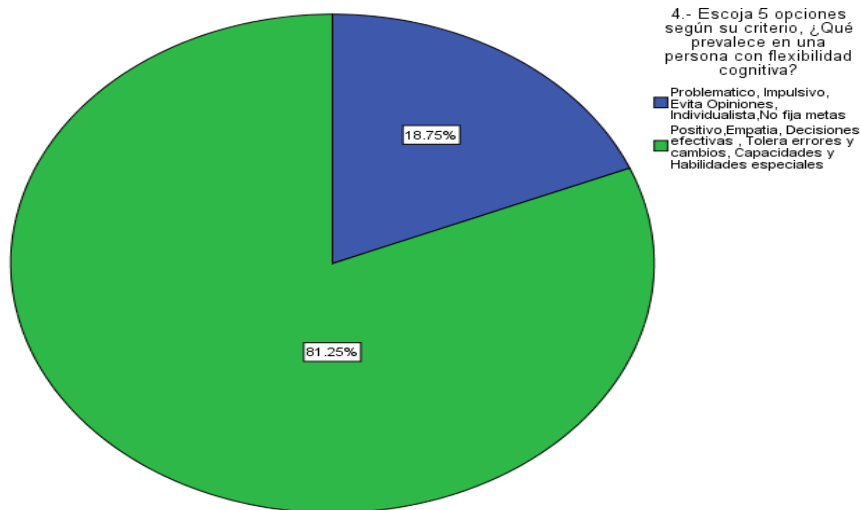
4.- Escoja 5 opciones según su criterio, ¿Qué prevalece en una persona con flexibilidad cognitiva?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Problemático, Impulsivo, Evita Opiniones, Individualista, No fija metas	3	18.8	18.8	18.8
Válido Positivo, Empatía, Decisiones efectivas , Tolera errores y cambios, Capacidades y Habilidades especiales	13	81.3	81.3	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Nota: Adaptada de Software estadístico SPSS y elaboración propia.

Figura 16:

Persona con Flexibilidad Cognitiva



Elaborado por: Shirley Castillo

Del total de los gerentes encuestados el 81% afirma que una persona positiva, tiene empatía con sus compañeros, tolera errores, tiene decisiones efectivas y; tiene capacidades y habilidades especiales. Es decir, es una persona flexible con actitud innovadora y compromiso al cambio requerido; mientras el 18% señala todo lo contrario, que es problemático, impulsivo, evita opiniones, no fija metas y que es lo que no prevalece en una persona con flexibilidad. Interpretando que la mayoría de los gerentes son personas decididas y toman decisiones positivas por el bien de sus empresas.

Tabla 8

Factores de la flexibilidad cognitiva

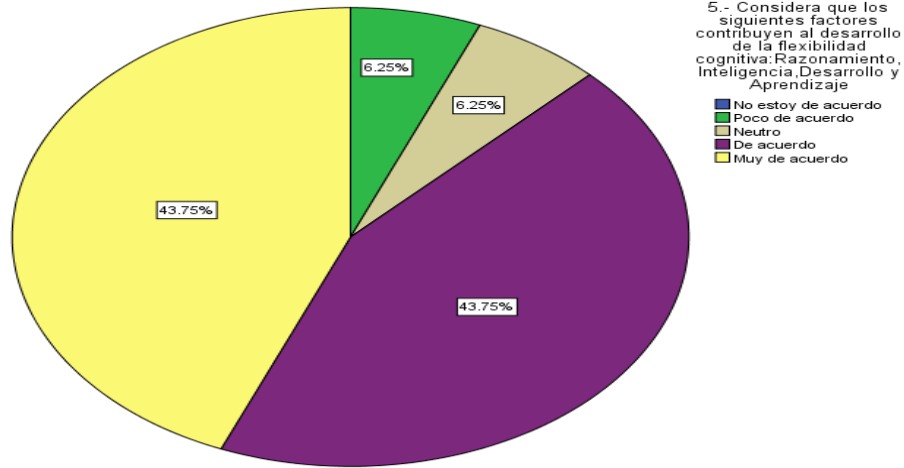
5.- Considera que los siguientes factores contribuyen al desarrollo de la flexibilidad cognitiva: Razonamiento, Inteligencia, Desarrollo y Aprendizaje

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco de acuerdo	1	6.3	6.3	6.3
	Neutro	1	6.3	6.3	12.5
	De acuerdo	7	43.8	43.8	56.3
	Muy de acuerdo	7	43.8	43.8	100.0
	Total	16	100.0	100.0	

Nota: Adaptada de Software estadístico SPSS y elaboración propia.

Figura 17:

Factores de la flexibilidad cognitiva



Elaborado por: Shirley Castillo

Del total de los gerentes encuestados donde se les manifiesta si el razonamiento sin rigidez, inteligencia fluida, desarrollo temprano, papel relevante de aprendizaje son factores que contribuyen al desarrollo de la flexibilidad cognitiva, señalando que el 43% están de acuerdo y muy de acuerdo, mientras que el 6% no están de acuerdo que estos factores influyan en el desarrollo de la flexibilidad cognitiva. Interpretando el resultado que la mayor parte de los encuestados están de acuerdo con los puntos señalados en beneficio a la flexibilidad.

Tabla 9

Adquisición de habilidades

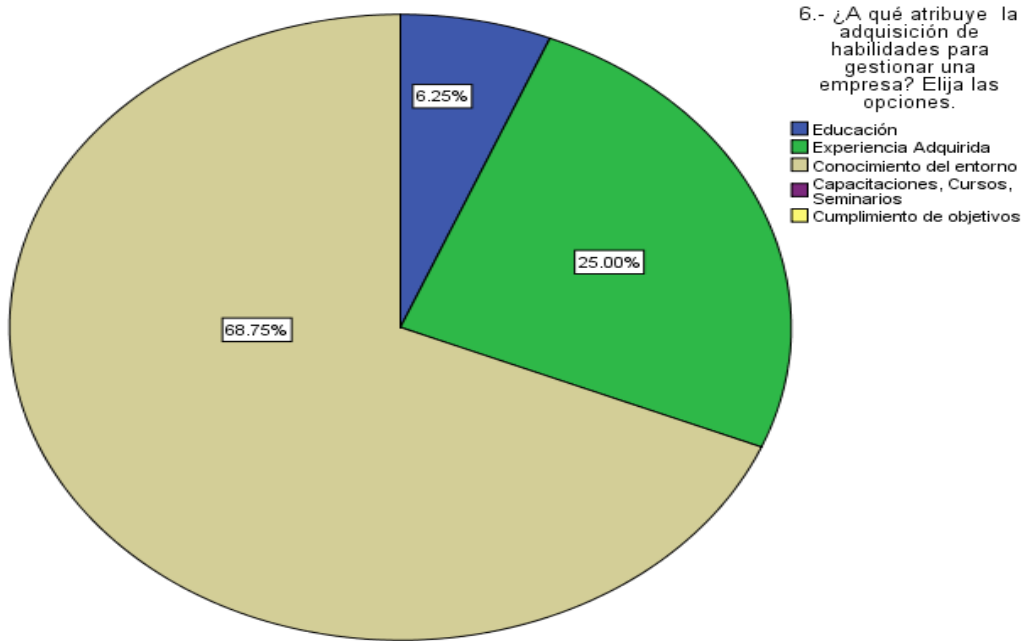
6.- ¿A qué atribuye la adquisición de habilidades para gestionar una empresa? Elija las opciones.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Educación	1	6.3	6.3	6.3
Experiencia Adquirida	4	25.0	25.0	31.3
Conocimiento del entorno	11	68.8	68.8	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Nota: Adaptada de Software estadístico SPSS y elaboración propia.

Figura 18:

Adquisición de habilidades



Elaborado por: Shirley Castillo

Del total de los gerentes encuestados donde se obtuvo las siguientes respuestas, señalando el 68% conocimiento del entorno, el 25% experiencia adquirida y el 6% educación, son las que influyen en la adquisición de habilidades para gestionar una empresa. Interpretando así, que la mayor parte de los gerentes atribuyen sus competencias al conocimiento y habilidades del entorno para desarrollar mejor sus actividades con eficiencia.

Tabla 10

Habilidades y capacidades de las personas

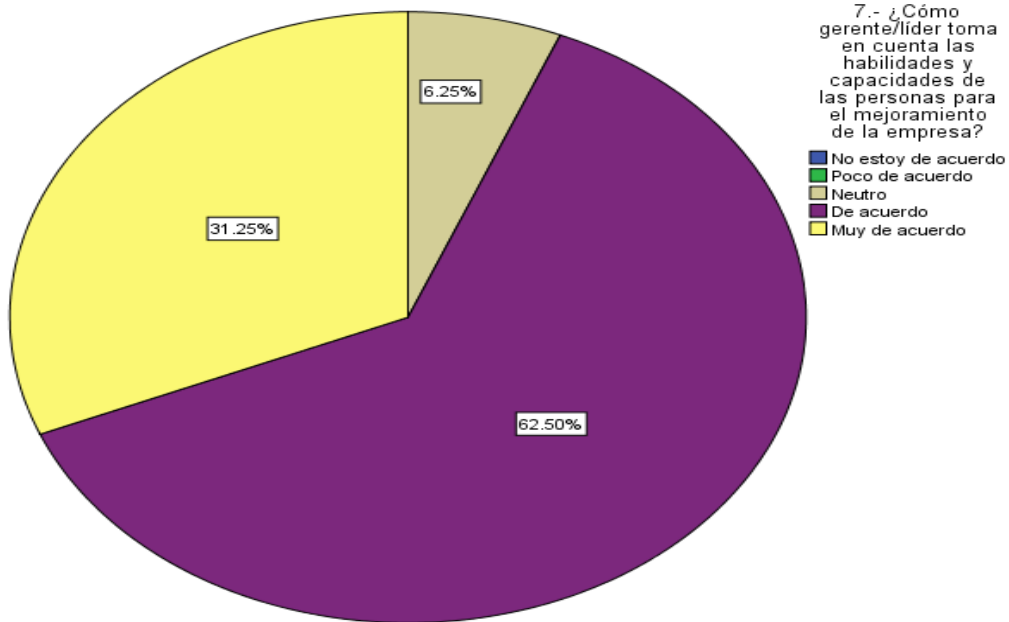
7.- ¿Cómo gerente/líder toma en cuenta las habilidades y capacidades de las personas para el mejoramiento de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Neutro	1	6.3	6.3	6.3
De acuerdo	10	62.5	62.5	68.8
Muy de acuerdo	5	31.3	31.3	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Nota: Adaptada de Software estadístico SPSS y elaboración propia.

Figura 19:

Habilidades y capacidades de las personas



Elaborado por: Shirley Castillo

Del total de los gerentes encuestados se obtuvo las siguientes respuestas donde señala que, el 62% están de acuerdo, el 31% muy de acuerdo y el 6% neutro indicando que el gerente toma en cuenta las habilidades y capacidades de las personas para el mejoramiento de la empresa. Interpretando que la mayor parte de los gerentes optan por las habilidades del personal a contratar para el crecimiento de la empresa.

Tabla 11

Importancia de la flexibilidad cognitiva

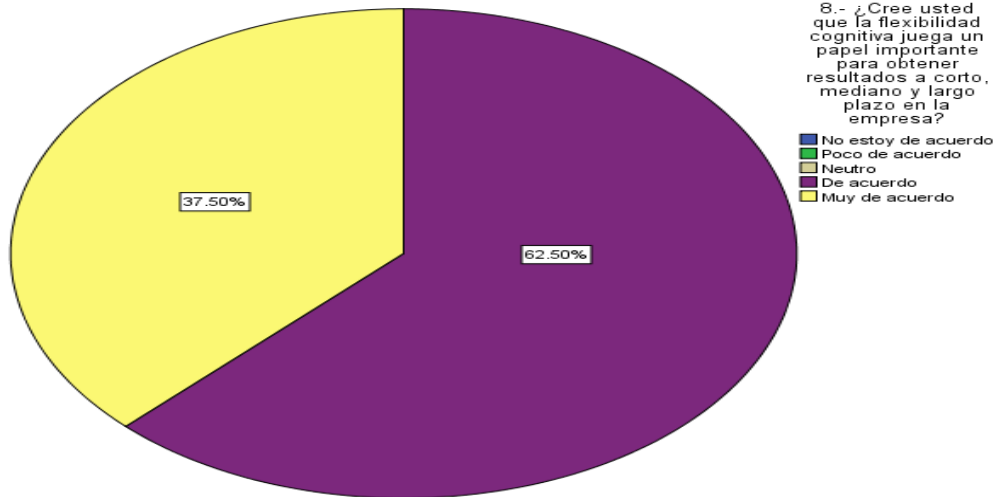
8.- ¿Cree usted que la flexibilidad cognitiva juega un papel importante para obtener resultados a corto, mediano y largo plazo en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	10	62.5	62.5	62.5
	Muy de acuerdo	6	37.5	37.5	100.0
	Total	16	100.0	100.0	

Nota: Adaptada de Software estadístico SPSS y elaboración propia.

Figura 20:

Importancia de la flexibilidad cognitiva



Elaborado por: Shirley Castillo

Del total de los gerentes encuestados se obtuvo los siguientes resultados afirmando que el 62% están de acuerdo que la flexibilidad cognitiva es importante para la obtención de resultados a corto, mediano y largo plazo y mientras 37% está muy de acuerdo. Interpretando los resultados como positivos que la flexibilidad cognitiva es importante para los resultados de la empresa.

Tabla 12

Procedimiento para el cumplimiento de objetivos.

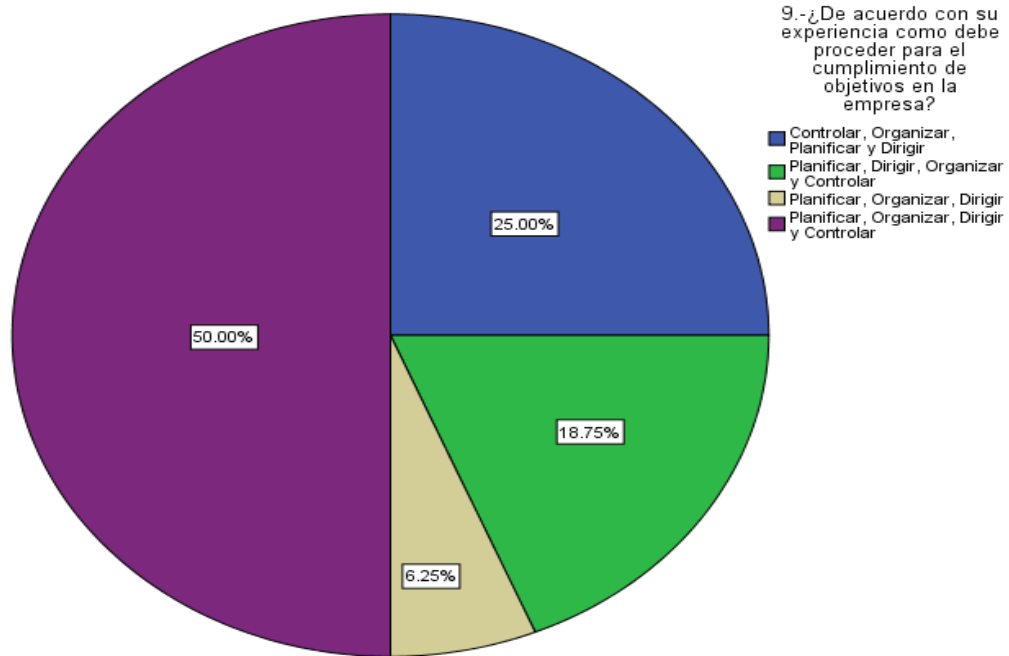
9.- ¿De acuerdo con su experiencia como debe proceder para el cumplimiento de objetivos en la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Controlar, Organizar, Planificar y Dirigir	4	25.0	25.0	25.0
Válido Planificar, Dirigir, Organizar y Controlar	3	18.8	18.8	43.8
Válido Planificar, Organizar, Dirigir	1	6.3	6.3	50.0
Válido Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar	8	50.0	50.0	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Nota: Adaptada de Software estadístico SPSS y elaboración propia.

Figura 21:

Procedimiento para el cumplimiento de objetivos.



Elaborado por: Shirley Castillo

Del total de los gerentes encuestados se obtuvo que los siguientes resultados donde el 50% realiza correctamente el procedimiento para el cumplimiento de los objetivos, el 25% realiza los procedimientos sin retroalimentación, el 18% incorrecta y el 6% realiza los procedimientos de forma desordenada. Interpretando que la mitad de los encuestados realizan de forma efectiva el cumplimiento de objetivos, mientras que las otras empresas todavía lo realizan de forma errónea, dando como resultado la falta de cumplimiento de objetivos en la empresa.

Tabla 13

Competencia empresarial en base a la flexibilidad cognitiva

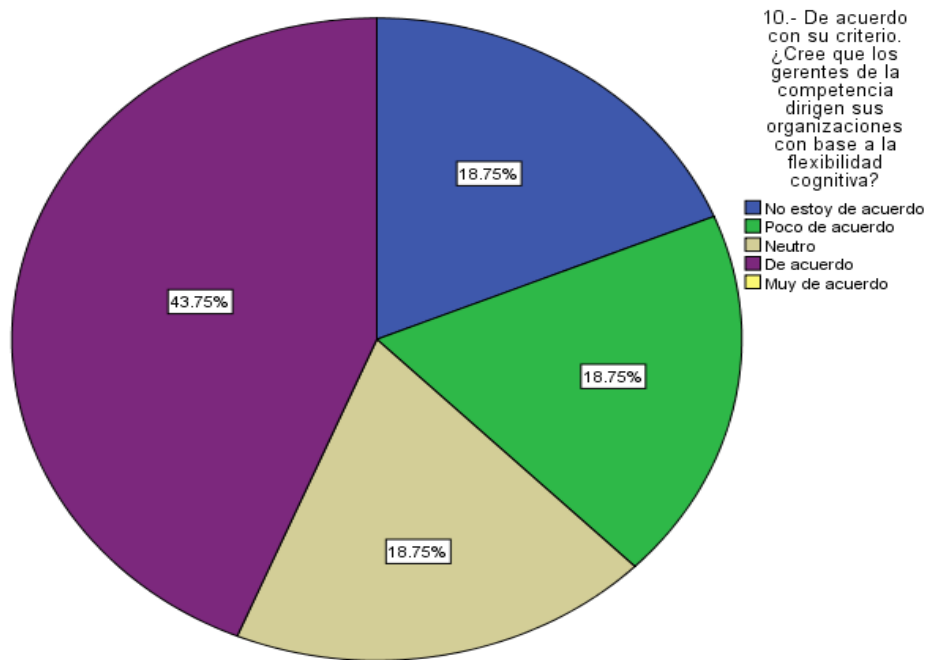
10.- De acuerdo con su criterio. ¿Cree que los gerentes de la competencia dirigen sus organizaciones con base a la flexibilidad cognitiva?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No estoy de acuerdo	3	18.8	18.8	18.8
	Poco de acuerdo	3	18.8	18.8	37.5
	Neutro	3	18.8	18.8	56.3
	De acuerdo	7	43.8	43.8	100.0
	Total	16	100.0	100.0	

Nota: Adaptada de Software estadístico SPSS y elaboración propia.

Figura 22:

Competencia empresarial en base a la flexibilidad cognitiva



Elaborado por: Shirley Castillo

Del total de los gerentes encuestados se obtuvo los siguientes resultados donde se manifiesta si los gerentes de la competencia dirigen sus organizaciones con base a la flexibilidad cognitiva afirmando que el 43% están de acuerdo, en tanto que tres grupos arrojan el 18% cada uno, es decir no están de acuerdo, poco de acuerdo y ni acuerdo ni en desacuerdo. Interpretando que la mayor parte de los gerentes aplica sus competencias, habilidades y capacidades para el mejoramiento de su empresa para ir acorde a la competencia.

3.2 Discusión

Después de realizar la tabulación, análisis e interpretación de las respectivas preguntas realizada a los gerentes de sector empresarial de la ciudad de Ambato, se puede realizar un análisis global con estos resultados, obteniendo así lo siguiente:

El sector empresarial en la ciudad de Ambato es importante debido que, estas empresas generan ingresos económicos para la ciudad, además con su aporte a la generación de empleo y estabilidad laboral para los mismos.

Después de la aplicación de la encuesta se pudo verificar que los gerentes son un pilar fundamental en las organizaciones demostrando que son quienes toman las decisiones. Un porcentaje elevado de la población encuestada tiene conocimiento sobre lo que se refiere que es la flexibilidad cognitiva y que la mayor parte lo aplica dentro de su organización y su personal.

Además, se analiza los factores como:

- Razonamiento sin rigidez (opciones para toma de decisiones).
- Inteligencia fluida (Planificar, Organizar, Dirigir y Control).
- Desarrollo temprano (madurez cerebral).
- Papel relevante de aprendizaje (captar información, analiza y ejecuta).

Estos factores como la educación, conocimiento del entorno, capacitaciones y experiencia adquirida son importantes ya que ayudan al crecimiento de la flexibilidad en los gerentes y esto influye en la toma de decisiones para el cumplimiento de objetivos dentro de las empresas.

3.3 Verificación de hipótesis

3.3.1 Planteamiento de la hipótesis

La flexibilidad cognitiva influye en la toma de decisiones en el sector empresarial de la ciudad de Ambato.

Variables:

X= Flexibilidad cognitiva

Y= Toma de decisiones

Ho (Hipótesis Nula)

La flexibilidad cognitiva **NO** influye en la toma de decisiones en el sector empresarial.

Ha (Hipótesis Alternativa)

La flexibilidad cognitiva influye en la toma de decisiones en el sector empresarial.

Nivel de significación

(IBM, 2022) El nivel de significación es el límite para juzgar como estadísticamente significativo. Si el valor de significación es menor que el nivel de significación, se considera que el resultado es estadísticamente significativo. El nivel de significación se conoce también como nivel alfa.

Para el presente proyecto con base a la encuesta formulada se va a trabajar con un nivel de significación de hasta el 10% (0.1).

3.3.2 Coeficiente de Correlación Spearman

Para (Montes, Ochoa, Bulmaro, Vasquez, & Diaz , 2021) El coeficiente de correlación de ρ (rho) de Spearman es una prueba no paramétrica utilizada cuando los datos no tienen distribución normal. Es una medida de la correlación que nos permite conocer el grado de asociación entre ambas variables y determinar la dependencia o independencia de dos variables aleatorias.

Además, este coeficiente es útil cuando el número de sujetos (n) es menor a 30.

Usando el Software SPSS y basado en los datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los gerentes del sector empresarial de la ciudad de Ambato, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 14

Correlación de variables

			Correlaciones	
			FLEXIBILIDAD COGNITIVA	TOMA DE DECISIONES
Rho de Spearman	FLEXIBILIDAD COGNITIVA	Coeficiente de correlación	1.000	.433
		Sig. (bilateral)	.	.094
		N	16	16
	TOMA DE DECISIONES	Coeficiente de correlación	.433	1.000
		Sig. (bilateral)	.094	.
		N	16	16

Nota: Adaptada de Software estadístico SPSS y elaboración propia.

Si $\rho \leq 1$ se rechaza la H_0 , de tal forma que el resultado de $0.09 \leq 0.1$ nos permite rechazar la hipótesis nula (H_0) y por lo tanto se acepta la hipótesis alternativa (H_a), indicando que la Flexibilidad Cognitiva **SI** influye en la toma de decisiones en el sector empresarial de la Ciudad de Ambato.

Y de acuerdo con la tabla de grado de relación según su coeficiente de 0.11 a 0.50 nos indica que es una correlación positiva media.

Tabla 15

Grado de relación según coeficiente de correlación

RANGO	RELACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0	No existe correlación
0.01 a 0.10	Correlación positiva débil
0.11 a 0.50	Correlación positiva media
0.51 a 0.75	Correlación positiva considerable
0.76 a 0.90	Correlación positiva muy fuerte
0.91 a 1.00	Correlación positiva perfecta

Elaborado por: Shirley Castillo

Fuente: Montes, A., Ochoa, J., Bulmaro, J., Vasquez, M., & Diaz, C. (4 de Junio de 2021). Aplicación del coeficiente de correlación de Spearman en un estudio de fisioterapia. *Cuerpo académico de probabilidad y estadísticas Buap (CAPE)*, págs. 1- 4

3.4 Propuesta

3.4.1 Datos Informativos

Título

Modelo de gerencia basado en la flexibilidad para potencializar las habilidades del personal en la toma de decisiones de la empresa.

Beneficiarios:

Sector empresarial

Ubicación:

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

3.4.2 Antecedentes de la propuesta

En una investigación realizada por (Medina, 2015) “Modelo para potencializar las competencias de los trabajadores en el área de servicio al cliente de ICL desarrollo urbano empresa constructora”, para ello parte señalando que el recurso más importante de una empresa es el talento humano, en este caso se encuentra falencias dentro de la organización donde no cuenta con un modelo para potencializar en su totalidad las competencias de los colaboradores, dando paso a la elaboración del mismo.

Concluyendo que los trabajadores son el principal recursos dentro de la organización y por tal motivo se debe valorar los aportes en el área y a nivel general.

Dando como recomendación que en las futuras investigaciones se incluya conceptos y desarrollo de actividades de motivación, coaching y liderazgo ya que estás ayudan a potencializar sus competencias.

Mientras (Pacherrez & Marrufo, 2020) en el artículo “Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad de la Provincia de Rioja”. El estudio de esta investigación es de tipo aplicada de enfoque cualitativo, de diseño de investigación no experimental, descriptivo, propositivo. Como técnica de recolección de datos se ha utilizado la encuesta y como instrumento cuestionarios por cada variable de estudio.

En este artículo se concluyó el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja es deficiente, por lo que es importante diseñar e implementar un Modelo de gestión por competencias para desarrollar o fortalecer competencias cognitivas, habilidades y actitudinales optimizando su rendimiento, productividad y administración de los recursos financieros y humanos.

Por otro lado (Grijalva, Castro, & Guamán, 2019) en el artículo científico “Desempeño laboral como vector ocupacional” realiza un estudio cuantitativo, no experimental con una muestra de 53 empleados, utilizando como técnica la encuesta, instrumento cuestionario. Concluyó, la personalidad, actitud, percepción y aprendizaje están asociadas con el desempeño laboral. La calidad de trabajo, influye en el nivel de desempeño de los trabajadores y desarrolla la predisposición para cumplir sus tareas, mientras que el trabajo en equipo es un factor significativo para el desarrollo de habilidades e innovación. Sin embargo el individualismo en la empresa, afecta el clima organizacional y la satisfacción laboral y por ende también se encuentra afectada la remuneración

Tomando como referencia a los autores anteriores, se puede concluir que los modelos gerenciales son importantes debido que, estos juegan un papel fundamental que ayuda a la incorporación de nuevas y mejores estrategias para lograr llevar bien una organización, sobre todo con el modernismo que requiere de empresas flexibles.

La importancia de potencializar las habilidades, capacidades y destrezas de los empleados ayuda a la correcta distribución de funciones y a desarrollar de mejor manera su trabajo convirtiéndose en una ventaja competitiva para obtener recompensas fructíferas a futuro.

3.4.3 Justificación

Los profundos cambios en el entorno que han protagonizado en las dos últimas décadas parecen unirse para facilitar, acelerar y exigir, un cambio hacia nuevas formas organizativas que comparten un rasgo en común: la búsqueda de flexibilidad en sentido amplio, es decir, la capacidad de responder de forma ágil y eficaz en los cambios continuos de las variables que configuran el medio ambiente organizacional, propiciando configuraciones organizativas capaces de adaptarse con rapidez, así como de desarrollar

niveles crecientes de eficacia, debido que en la gestión de las empresas del siglo XXI se rige a un constante cambio.

El sector empresarial es importante para el crecimiento de la economía del país, pero en este caso en la ciudad de Ambato, la importancia de identificar que el movimiento de estas organizaciones es relativamente positivo y también ayudan al creciente índice de empleo donde beneficia a las personas que laboran en estos sitios de gran escala.

La modernización ha afectado tanto en lo personal como lo empresarial. Debido a los cambios constantes que actualmente afecta a las empresas, es un signo de realizar cambios flexibles para adaptarse al entorno, cabe recalcar que, aunque exista el modernismo en ciertas organizaciones, todavía se aplica o mantienen modelos tradicionales donde el gerente es autoritario y toma las decisiones por cuenta propia, en este caso el individualismo.

Para afrontar adecuadamente los cambios del entorno el gerente debe estar en constante capacitación para nutrirse mentalmente sobre los nuevos modelos gerenciales que se van actualizando con el pasar del tiempo; ya que el gerente es el principal líder responsable para el crecimiento y futuro de la empresa y por ende un justo reflejo a sus empleados.

La propuesta de este trabajo de investigación es proponer un modelo de gerencia basado en la flexibilidad para potencializar las habilidades del personal en la toma de decisiones de la empresa.

En este hilo podemos decir que, para que una organización crezca adecuadamente y se adapte al mundo en que la tecnología, las tendencias sociales y la economía cambian permanentemente es importante crear una atmosfera flexible para que la supervivencia de la organización no sucumba ante la modernidad.

3.4.4 Objetivos

Objetivo general

Proponer un modelo de gerencia basado en la flexibilidad para potencializar las habilidades del personal en la toma de decisiones de la empresa.

Objetivos específicos

- Fundamentar la importancia de las habilidades del personal en la toma de decisiones.
- Detallar un perfil gerencial flexible.
- Establecer indicadores para mejorar la flexibilidad organizacional.

3.4.5 Análisis de factibilidad

Factibilidad Socio- Cultural

La factibilidad de inculcar la flexibilidad para potencializar las habilidades del personal dentro de la organización es importante no solo al cliente interno, sino que, busca aportar un buen servicio al cliente externo, debido que se benefician de la calidad de los productos y servicios que esta ofrece.

Factibilidad Administrativa

Para una correcta toma de decisiones en la empresa se debe acercar todas las áreas de esta, tanto el gerente quien encabeza y los empleados, debidos que todos juntos y con la guía correcta, fomentan el trabajo en equipo con el fin de mejorar los procesos de la organización.

Factibilidad Organizativa

El sector empresarial al contar con el aporte del gerente flexible en la organización, ayuda a realizar una buena dirección en todas las áreas de la empresa, con el propósito mejorar el desenvolvimiento dentro de este. Considerando que el gerente es quien muestra sus habilidades y competencias con el fin de contagiar el aprendizaje adquirido, y junto a los empleados manejar de manera flexible los obstáculos que surgen y tomar decisiones correctas para el cumplimiento de objetivos.

Factibilidad Económica

De la apreciación correcta de este modelo de gerencia y la factibilidad socio-cultural, administrativa y organizativa dependerá el éxito económico de la empresa, pues los modelos de gerencia deben adaptarse a un entorno cada vez más volátil, agresivo e incierto, en los cuales solo la habilidad gerencial y el pensamiento flexible serán la

herramienta para combatir los nuevos desafíos y mantener el posicionamiento económico de la organización en el mercado con indicadores monetarios o de rentabilidad.

3.4.6 Fundamentación

Además de lo expuesto del capítulo correspondiente en esta investigación, profundizamos conceptualizaciones necesarias para este modelo sugerido.

Habilidad

Según (Tamorri, 2004) define como la capacidad de conseguir los objetivos en un tiempo considerable con éxito, donde las habilidades se adquieren a través del aprendizaje la automatización de movimientos, es el proceso de decisión y resolución de problemas de una determinada situación que se presente en el entorno.

Así mismo, manifiesta que una habilidad es la capacidad que tiene la persona para realizar diversas tareas de recolectar información y procesar para la toma de decisiones.

Por otra parte (Marrero, 1999) manifiesta que las habilidades son formaciones psicológicas las cuales la persona realiza una actividad con el objetivo de elaborar, transformar, crear, resolver situaciones y problemas.

Importancia

Según (Molina, y otros, 2020) manifiesta que las habilidades del personal son importantes en las organizaciones ya que es un aspecto muy indispensable para el fortalecimiento y el éxito de las empresas, porque actualmente han logrado comprender y reconocer el valor que tiene el talento humano.

Además para poder aprovecharlas, es a través del trabajo conjunto con el ámbito institucional, laboral y formación personal, ya que explotar estas habilidades contribuye al crecimiento tanto personal como organizacional; debido que, se ha convertido en una herramienta fundamental para evolucionar y adaptarse al mercado cambiante que se presenta continuamente.

3.4.7 Perfil de gerente flexible

Tabla 16

Competencias

COMPETENCIAS		
Cognitivas	Conductuales	Del Puesto
Formación profesional	Responsable	Manejo de personal
Tecnologías	Respeto	Conocimiento del puesto
Innovación	Honesto	Capacidad de persuasión
Análisis de información	Flexible	Toma de decisiones
Estratega	Transparente	Solución de conflictos
Mente abierta	Comprometido	Visión a corto, mediano y largo plazo
Razonamiento rápido	Disciplina	Orientación a resultados
	Cooperativo	Ética laboral
	Creativo	Conocimiento del mercado
	Adaptativo al cambio	Trabajo en equipo y delegación
		Competitivo

Elaborado por: Shirley Castillo

Investigación propia

Tabla 17

Habilidades

HABILIDADES	
Blandas	Duras
Liderazgo	Conocimiento tecnológico
Construcción de equipo	Conocimiento de la rama a laborar
Motivación	Dominio profesional
Comunicación	Organización
Influencia	Control
Empatía	Dirección y Estrategia
Generar confianza	
Manejo de Crisis	

Elaborado por: Shirley Castillo

Investigación propia

Experiencia

Perfil del puesto

- Experiencia: mínimo 2 años en puesto de gerente o cargos similares.
- Poseer título de tercer nivel en Administración de empresas o similares.
- Manejo de sistemas de calidad y riesgo

En conclusión el perfil del gerente debe reunir la mayor cantidad de competencias, habilidades y contar con la experiencia mínima requerida.

CHE (COMPETENCIAS – HABILIDADES – EXPERIENCIA)

3.4.8 Metodología. Modelo operativo

Objetivo

Adoptar un modelo de gerencia flexible y adaptativo al entorno competitivo, incierto y global.

Misión

Transformar la organización tradicional con base a nuevas competencias laborales, recursos tecnológicos y entorno empresarial.

Visión

Convertirse en un modelo de gerencia adaptativo, innovador y disruptivo.

Políticas

- El modelo de gerencia es abierto y flexible.
- Participación de todo el talento humano en la toma de decisiones, cambios e innovaciones.
- Transparencia y rendición de cuentas (interno y externa).
- Trato igualitario sin discriminación
- Responsabilidad social y ambiental.

A continuación, se detallan los siguientes estilos para una organización flexible:

Flexibilidad Estratégica

El gerente de la empresa debe encargarse de modificar las estrategias para afrontar la situación actual del entorno.

- Responder efectivamente a los cambios del entorno.
- Transformar obstáculos en oportunidades.
- Cambiar de acuerdo con los consumidores, clientes y demandas del mercado.

Flexibilidad Organizativa

Llamado también estructural, este tipo de flexibilidad afecta de forma interna a la organización, es donde distribuyen las áreas y funciones en toda la empresa.

- El cambio de mentalidad y hábitos dentro de la organización para fomentar las transformaciones.
- Entorno cooperativo.
- Distribución de tareas.
- Excelente comunicación interna
- Descentralización de funciones.
- Trabajo codo a codo con todo el personal (alto y bajo rango).

Flexibilidad Productiva

Se encarga de optimizar la producción sin incurrir en el precio. En este proceso se encarga de la creación de nuevos productos de acuerdo con las exigencias del mercado.

- Innovación tecnológica.
- Mejoramiento continuo.
- Nuevos métodos de comercialización.
- Capacidad de adaptación para transformar y renovarse a sí mismo al cambio complejo.

Flexibilidad Laboral

Consiste directamente del recurso humano para cumplir con la demanda del mercado y cumplimiento de objetivos.

- Crear un ambiente laboral de acuerdo con sus habilidades y capacidades.
- Mejoramiento de competencias personales.
- Horarios flexibles.
- Capacitación como valor agregado a la empresa.
- Fidelidad por parte de los empleados.
- Autodisciplina

Los modelos gerenciales son importantes en la organización ya que su única finalidad es tener los mejores juicios de valor al momento de tomar decisiones ya que por medio de estos modelos, las organizaciones logran alcanzar los objetivos estratégicos y crear una ventaja competitiva frente a su competencia.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

La presente investigación se ha realizado con datos reales obtenidos del sector empresarial de la ciudad de Ambato, se procedió al levantamiento de información y análisis acerca de la manera cómo influye la flexibilidad cognitiva en la toma de decisiones.

- Se concluyó que la flexibilidad cognitiva influye en la toma de decisiones debido que es un aspecto determinante en el actuar del ser humano, en este caso del gerente, las decisiones oportunas y cuando se lo requiera, se debe a que el entorno demanda un cambio en nuestro pensamiento u opinión, para adaptarnos a las nuevas situaciones que suceden tanto internas como externas; esto se puede explicar cómo la capacidad de cambio ante situaciones inesperadas y novedosas. Y para ello los gerentes deben potenciar al máximo sus competencias, habilidades y destrezas para el bien de la organización.
- La flexibilidad cognitiva es una variable importante en diferentes áreas en este caso: la salud, educación y a nivel empresarial, los más relevante teóricamente que se puede puntualizar, que es un nuevo concepto administrativo que hoy en día se está adaptando en los nuevos modelos gerenciales basados a la flexibilidad y por ende es información a beneficio de la investigación.
- Los gerentes actuales para llegar donde están, se capacitaron para adquirir habilidades, destrezas y conocimientos que ayuda a la correcta toma de decisiones para llevar con éxito la empresa y así cumplir con los objetivos propuestos de las organizaciones, y que actualmente no solo sirve la educación sino las habilidades adquiridas, conocimientos, experiencia y capacitaciones que son factores importantes para el éxito empresarial.

- Por último, el modelo de gerencia basado en la flexibilidad cognitiva ayuda como guía al gerente para poder dirigir de forma correcta a la empresa, sin importar la actividad económica a que se dedique ya que el fin principal es generar ventaja competitiva potencializando las habilidades, capacidades y destrezas del personal creando así, un valor agregado para el futuro de la empresa.

4.2 Recomendaciones

Para concluir con este trabajo de investigación se realizará las siguientes recomendaciones:

- Los gerentes empresariales deberán asumir los retos que se les presenta día a día, acorde a los cambios del entorno, para lo cual deben seguir actualizándose e innovándose tanto en lo personal como empresarial para ser un gerente visionario.
- Se recomienda que los gerentes del sector empresarial se auto eduquen con respecto a los nuevos conceptos administrativos para estar más acorde a las nuevas tendencias gerenciales que se van reformando con el pasar de los años, ya que es un tema fácil de entender y es importante adquirir conocimiento nuevos.
- Los gerentes empresariales deberán seguir capacitándose acorde a los nuevos modelos de gerencia, ya que con el conocimiento y habilidades adquiridas hoy es importante, se puede transformar a una meta - competencia y beneficio para el éxito empresarial.
- Se recomienda apoyarse en los nuevos modelos gerenciales ya que sirve como guía tanto personal y empresarial debido que, están diseñados actualmente de forma más flexible.

BIBLIOGRAFÍA

- Anguita, J. C. (2003). La encuesta como tecnica de investigación.Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. *Investigación*, 143-538.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Caracas: Episteme.
- Arias, J., Villasís, M. A., & Miranda, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Alergia México*, 201 - 206.
- Armijos, M., Camino, S., & Herrera, L. (2019). Estudio sectorial: Empresas de alto crecimiento en el Ecuador 2013-2018. *Investigación y estudios*, 1-26.
- Arnoletto, E. J. (2014). *Fundamentos de la administración de organizaciones*. Cordova-Argentina: EUMED.
- Benitez, K., & Panchi Castro, N. (2019). Habilidades del gerente empresarial. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1-13.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson.
- Bojorquéz, J., López, L., Hernández, M., & Jiménez, E. (2013). Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción de estudiante en el uso del software Minitab. *Eleventh LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*, 14-16.
- Britannica, T. E. (12 de 07 de 2021). *Industria*. Recuperado el 19 de febrero de 2021
- Camacaro P., M. (2017). Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Merida- Venezuela. *Actualidad contables faces*, 5-26.
- Camino, S., Armijos, M., Parrales, K., & Herrera, L. (2020). La eficiencia de las empresas manufactureras en el Ecuador 2013-2018. *Investigación y Estudios*, 1-22.
- Camino, S., Bermudez, N., Suarez, D., & Mendoza, C. (2018). Estudio Sectoriales: Panorama de la industria manufacturera en el Ecuador 2013-2017. *Dirección Nacional de Investigación y Estudios*, 1-125.
- Carrasco, S. (31 de 07 de 2019). La gerencia, funciones, tipos e importancia. *El Nuevo Entrepreneur*. Obtenido de La gerencia, funciones, tipos e importancia: <https://elnuevoentrepreneur.com/la-gerencia-funciones-tipos-e-importancia/>

- Castro, R. (19 de noviembre de 2020). *dpersonas*. Obtenido de Habilidades blandas: que son y por que son importantes: <https://dpersonas.com/2020/01/31/habilidades-blandas-que-son-y-por-que-son-importantes/>
- Chávez, S., Salas, M., & Bozo, R. (2015). COMPETENCIAS GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL EN EMPRESAS ASEGURADORAS. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. CICAG*, 178-196.
- Coello, G. G. (2016). Industria manufacturera y crecimiento económico en la provincia de Tungurahua. *Boletín de Coyuntura*, 16-18.
- CogniFit. (5 de 12 de 2020). *Que es la Flexibilidad cognitiva o mental*. Obtenido de Flexibilidad Cognitiva: <https://www.cognifit.com/es/flexibilidad-cognitiva>
- Cognifit. (30 de 07 de 2021). *Plataforma de investigación cognifit*. Obtenido de Cognifit Research: <https://www.cognifit.com/es/funciones-ejecutivas>
- Coll, F. (28 de 05 de 2020). Gerencia. *Economipedia*. Obtenido de Gerencia: <https://economipedia.com/definiciones/gerencia.html>
- De Miguel, M. L. (12 de 03 de 2017). *AquaVitacoaching.com*. Obtenido de AquaVitacoaching.com: <https://aquavitacoaching.com/aviso-legal/>
- Diamond, A. (17 de 10 de 2019). Adele Diamond: "Estudiar o realizar una actividad educativa mientras se es feliz ayuda a recordarla". (Tiching, Entrevistador)
- Drucker, P. F., & Leal, A. C. (1995). *La gerencia*. El ateneo.
- Ducker, P. F. (2014). *La gerencia de empresas*. Penguin Random House Grupo Editorial Argentina.
- Echavarría, L. (2017). Modelos explicativos de la funciones ejecutivas. *Revista de investigación en psicología*, 237 - 247.
- elEconomistaAmerica. (24 de 06 de 2013). *elEconomia.es*. Recuperado el 29 de 05 de 2021, de elEconomista.es.
- Escobar, M. J. (5 de 09 de 2007). La empresa ecuatoriana en la economía actual. *El Diario*, pág. 1.
- Fernández, R., & Flórez, J. (2016). Funciones ejecutivas:bases fundamentales. *Revista Síndrome de Down Vida adulta* , 1-8.
- Filippetti, V. (2011). Funciones ejecutivas en niños escolarizados: efectos de la edad y estrato socioeconómico. *Avances de la psicología latinoamericana*, 98-113.
- Ganga, F., Durán, I., & Rodríguez, E. (2018). Racionalidad, como punto focal de las desiciones estratégicas: Un acercamiento teórico conceptual. *ESPACIOS*, 5.

- García , C., Huerta, E., Larraza, M., & Urtasun, A. (2007). Dimensiones de la flexibilidad empresarial: un estudio empírico. *Cuadernos económicos del ICE*, 86-109.
- García, B., González, S., & Jornet, M. (2010). *SPSS: Análisis de fiabilidad*. Valencia: InnovaMIDE.
- Gómez , L. (2013). COMPETENCIAS Y HABILIDADES GERENCIALES QUE DEBE DESARROLLAR UN BUEN LÍDER. *Universidad Militar Nueva Granada*, 1-6.
- Gomez, D., & Hernandez, J. (2010). Una aproximación al concepto de gerencia y administración aplicado a la disciplina de enfermería. *Escola Anna Nery Revista de Enfermagem*, 625-632.
- Gonzales, M. (2022). Gestión del conocimiento y competencias laborales en los colaboradores del restaurante el parque Donofrio, Miraflores - 2020. (*Licenciada en administración de empresas*). Universidad Autónoma de Perú, Lima.
- Gonzalez, Y. (25 de 08 de 2017). China Mobile: la historia del gigante del móvil chino. *Expansion economia digital*, pág. 1.
- Gray, A. (19 de 01 de 2016). *Las 10 habilidades que necesita para prosperar en la Cuarta Revolución Industrial*. Obtenido de Word Economic Forum: <https://ronineducacion.com/espacio/2016/12/01/las-10-habilidades-necesarias-para-prosperar-en-la-cuarta-revolucion-industrial/>
- Grijalva, M., Castro, J., & Guamán, M. (14 de Diciembre de 2019). Desempeño laboral como vector ocupacional. *mkt Descubre*, 22-30.
- GrupoACMS. (24 de 05 de 2016). Flexibilidad Organizativa: La clave para el éxito. *GrupoACMS Consultores*, págs. 1- 4.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- IBM. (1 de 11 de 2022). *Cosmos Analytics*. Obtenido de <https://www.ibm.com/docs/es/cognos-analytics/11.1.0?topic=terms-significance-level>
- Iglesias, M. C. (2004). *Generalidades sobre metodología de la investigación*. México: Universidad Autonoma del Carmen.
- Ionescu, T. (2017). The Variability–Stability–Flexibility Pattern: A Possible Key to Understanding the Flexibility of the Human Mind. *Review of General Psychology*, 123-131.

- Lezak, M. (1982). The problem of assessing executive functions. *International Journal of psychology*, 281 - 297.
- López R., P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: Creative Commons.
- López, D., Guamán, M., & Castro, J. (2020). La toma de decisiones y la eficacia organizativa en las PyMEs comerciales de la ciudad de Ambato (Ecuador). *ESPACIOS*, 1 - 14.
- López, J. F. (13 de 02 de 2020). Empresa Industrial. *Economipedia.com*.
- Lorenzana, D. (2 de 02 de 2020). Las 6 habilidades gerenciales que debe poseer un buen líder empresarial. *emprendepyme.net*. Obtenido de Las 6 habilidades gerenciales que debe poseer un buen líder empresarial: <https://www.emprendepyme.net/las-habilidades-gerenciales.html>
- Marrero, J. L. (1999). La comunicación pedagógica. Una alternativa metodológica para su caracterización. *Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, Habana, Cuba.
- Mazumdar, S. (2019). ¿Ha cumplido Trump su promesa de revivir la industria manufacturera de EE. UU.? *DW Economía*.
- Medina, L. (2015). Modelo para potencializar las competencias de los trabajadores en el área de servicio al cliente de ICL desarrollo urbano empresa constructora. (Tesis). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Mejía, T. (04 de 05 de 2017). *Investigación correlacional: características, tipos y ejemplos*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-correlacional/>
- Mejía, T. (27 de 08 de 2020). Investigación descriptiva: características, técnicas, ejemplos. *Liderfer*, 1. Obtenido de Liderfer: <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>
- Mejía, T. (27 de 08 de 2020). *Liderfer*. Obtenido de Liderfer: <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>
- Mendes, S., Mendoza, C., & Romo, A. (2017). *Fundamentos de Investigación*. México: McGraw-Hill / Interamericana.
- Mesa, J. (13 de 07 de 2019). *Grupo P&A*. Obtenido de Grupo P&A: <https://blog.grupopya.com/tipos-procesos-flexibles-las-empresas-adaptarse-al-cambio/>
- Molina, M. G., Galindo, B. V., Hurtado, L. F., Arévalo, P. A., Forero, P. I., & Peña, L. P. (2020). IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS PARA LA EMPLEABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD DEL PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES. *Encuentro con semilleros, aportes y reflexiones*, 2(2).

- Montes, A., Ochoa, J., Bulmaro, J., Vasquez, M., & Diaz, C. (4 de Junio de 2021). Aplicación del coeficiente de correlación de Spearman en un estudio de fisioterapia. *Cuerpo académico de probabilidad y estadísticas Buap (CAPE)*, págs. 1- 4.
- Morales, G. (1990). *Análisis del papel del gerente*. Bogotá-Colombia: Presencia Ltda.
- Moreno, Á. (04 de 08 de 2021). La organización flexible, pilar de la empresa del mañana. *MurciaEconomía*. Obtenido de <https://murciaeconomia.com/art/33637/la-organizacion-flexible-pilar-de-la-empresa-del-manana>
- Moreno, P. (2016). *Desarrollo de las funciones ejecutivas durante la infancia y la adolescencia*. Obtenido de Red Cenit.
- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento y Gestión*, 119-146.
- Navinta H., S. G., & Paucar C., L. D. (2017). *Las habilidades gerenciales como una herramienta esencial en la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Acari- Arequipa 2017*. Perú.
- Nieto, D. (2021). Evolución del concepto de competencias laborales y su aporte al proceso de selección. *(Trabajo de Grado en Especialista en gerencia del talento humano)*. Fundación Universidad de América, Bogotá.
- Pacherrez, J., & Marrufo, G. (Julio-Diciembre de 2020). Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincia de Rioja, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1594.
- Peralta, J. (2019). La empresa moderna ¿Cuáles son sus características? *Medium*.
- Pérez, A. (9 de 12 de 2020). *OBS, BUSINESS SCHOOL*. Obtenido de Responsabilidad y funciones de un gerente: <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/mba/responsabilidad-y-funciones-de-un-gerente>
- Pérez, M. (2019). Hermenéutica de la Flexibilidad Cognitiva de las Decisiones Estratégicas Empresariales desde la Transcomplejidad. *Revista Científica*, 4(11), 138-155.
- Pérez, O. (16 de Julio de 2021). *7 competencias laborales más valoradas por las empresas*. Obtenido de Blog PeopleNext: <https://blog.peoplenext.com.mx/7-competencias-laborales-muy-valoradas-por-las-empresas>
- Pérez, R. (14 de 09 de 2018). Gerencia y Decisiones. *degerencia.com*. Obtenido de Gerencia y Decisiones: <https://degerencia.com/articulo/gerencia-y-decisiones/>

- Puerto Becerra, D. P. (Junio de 2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento y Gestión*, 28, 171-195.
- Quea , V., & Brescia, C. (2011). Responsabilidad Empresarial Balances y Perspectivas. *Tiempo de opinión*, 32-41.
- Quiroa, M. (12 de Marzo de 2020). Competencia laboral. *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/competencia-laboral.html>
- Quiroa, M. (2021). Funciones de un gerente. *Economipedia.com*.
- Revista gestión. (2019). Los sectores de la economía. *Gestion digital*.
- Rodríguez, Y., & Pinto, M. (2018). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *Transinformação*, 51 - 64.
- Saint-Hilaire, J., Alvarado, A., Toyos, J., Abreu, K., & Cruz, G. (2018). Funciones ejecutivas y su importancia en los procesos de atención, memoria y aprendizaje. *Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, Escuela de Psicología*, 1 - 9.
- Salas O., D. (23 de 06 de 2020). *Investigalia*. Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/la-encuesta-y-el-cuestionario/>
- Salinas, V. (2014). *El Cuero producción industrial y artesanal en el Ecuador*. Cuenca.
- Samaniego, S. (5 de Mayo de 2019). Importancia de la gerencia. Importancia de los gerentes. *Gerenciando*.
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGracWill.
- Sánchez V., I., Sánchez G. , J., & Pinedo F., A. (2020). Competencias generales. Factor de éxito en empresas de servicios públicos. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(2), 74-90. Obtenido de <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n2.6716>
- Sánchez, R. (22 de 03 de 2018). *Gerencia moderna vs. gerencia tradicional*. Obtenido de slideshare: <https://es.slideshare.net/JohnMalcom/gerencia-moderna-vs-gerencia-tradicional>
- Sevilla, A. (2020). Empresas más grandes del mundo 2020. *Economipedia*.
- Significados*. (11 de Noviembre de 2020). Obtenido de <https://www.significados.com/investigacion-documental/#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20documental%20o%20bibliogr%C3%A1fica,%20registros%20audiovisuales%2C%20entre%20otros.>

- Suriaga S., M. A., & Gamboa P., J. E. (2019). Habilidades gerenciales de la actualidad. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1- 16.
- Tamorri, S. (2004). *Neurociencias y deporte* (Vol. 70). España: PAIDOTRIBO.
- Tirapu-Urtároz, J., Cordero - Andrés, P., Luna - Lario, P., & Hernáez - Goñi, P. (2017). Propuesta de un modelo de funciones ejecutivas basada en análisis sectoriales. *Revista de Neurología*, 75 - 84.
- Trujillo, N., & Pineda, D. (2008). Funcion ejecutiva en la investigación de los trastornos del comportamiento de niños y del adolescentes. *Revista neuropsicología, neuropsiquiatría y neurociencia*, 77-94.
- Tuapanta, J., Duque, M., & Mena, A. (10 de 12 de 2017). Alfa de Cronbach para validar un cuestionario de uso de tic en docentes universitarios. *Revista mktDescubre*, págs. 37-48.
- Ventura, J. L. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Revista cubana de salud pública*, 648 - 649.
- Vizueté Muñoz, J. M. (Enero-Junio de 2021). La gestión flexible en las organizaciones, en entornos de incertidumbre. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 22-46.
- Yu, C., Beckmann , J., & Birney, D. (2019). Cognitive Flexibility as a Meta-Competency . *Estudios en Psicología*, 1-22.
- Zamora, C. S. (2018). La importancia del emprendimiento en la economía: el caso de Ecuador. *Espacios*, 15.

ANEXOS

Encuesta



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



ENCUESTA

Tema: “La flexibilidad cognitiva y su influencia en la toma de decisiones en el sector empresarial de la ciudad de Ambato”

Objetivo: Demostrar si los gerentes tienen conocimiento sobre la flexibilidad cognitiva.

Instrucciones:

- Lea detenidamente las siguientes preguntas y responda con honestidad.
- Los resultados obtenidos se mantendrán en absoluta reserva.
- Marque con una X la respuesta que crea conveniente.
- Califique de acuerdo con la escala de Likert

No estoy de acuerdo	Poco de acuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

Información general:

Nombre de la empresa:	
Nombre del encuestado	
Ocupación:	

1.- ¿Sabe usted que es la flexibilidad cognitiva?

SI	
NO	
TALVEZ	

2.- ¿Cómo definiría la flexibilidad cognitiva?

Es la capacidad que tiene el cerebro de evitar los cambios que viene del entorno.	
Es la capacidad que tiene el cerebro de adaptar nuestra conducta y pensamientos a cambios novedosos e inesperados.	
Es la capacidad que tiene nuestro cerebro de bloquear las sugerencias u opiniones ajenas.	

3.- Elija la opción que usted considere correcta.

Las competencias blandas de la persona favorecen la flexibilidad cognitiva	
Las competencias duras de la persona favorecen la flexibilidad cognitiva.	

4.- Escoja 5 opciones según su criterio, ¿Qué prevalece en una persona con flexibilidad cognitiva?

Es positivo		Evita pedir opiniones	
Es problemático, obsesivo		Tolera los errores y cambios	
Tiene empatía con sus compañeros		Es individualista	
Impulsivo, nervioso		Tiene capacidades y habilidades especiales	
Toma decisiones efectivas		No se fija metas	

5.- Considera que los siguientes factores contribuyen al desarrollo de la flexibilidad cognitiva:

- Razonamiento sin rigidez (opciones para toma de decisiones).
- Inteligencia fluida (Planificar, Organizar, Dirigir y Control).
- Desarrollo temprano (madurez cerebral).
- Papel relevante de aprendizaje (captar información, analiza y ejecuta).

No estoy de acuerdo	
Poco de acuerdo	
Neutro	
De acuerdo	
Muy de acuerdo	

6.- ¿A qué atribuye la adquisición de habilidades para gestionar una empresa? Elija las opciones.

Educación	
Experiencia adquirida	
Conocimiento del entorno	
Capacitaciones, cursos, seminarios	
Cumplimiento de objetivos	

7.- ¿Cómo gerente/líder toma en cuenta las habilidades y capacidades de las personas para el mejoramiento de la empresa?

No estoy de acuerdo	
Poco de acuerdo	
Neutro	
De acuerdo	
Muy de acuerdo	

8.- ¿Cree usted que la flexibilidad cognitiva juega un papel importante para obtener resultados a corto, mediano y largo plazo en la empresa?

No estoy de acuerdo	
Poco de acuerdo	
Neutro	
De acuerdo	
Muy de acuerdo	

9.- Ordene del (1 al 4) su respuesta.

¿De acuerdo con su experiencia como debe proceder para el cumplimiento de objetivos en la empresa?

Controlar	
Planificar	
Dirigir	
Organizar	

10.- De acuerdo con su criterio. ¿Cree que los gerentes de la competencia dirigen sus organizaciones con base a la flexibilidad cognitiva?

No estoy de acuerdo	
Poco de acuerdo	
Neutro	
De acuerdo	
Muy de acuerdo	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

VALIDACIÓN DE EXPERTOS

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

“La flexibilidad cognitiva y su influencia en la toma de decisiones en el sector empresarial de la ciudad de Ambato”

OBJETIVO GENERAL:

Determinar la influencia de la flexibilidad cognitiva en la toma de decisiones en el sector empresarial de la ciudad de Ambato.

CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Deficiente
Validez de contenido	x				
Validez de constructo	x				
Validez de criterio	x				

OBSERVACIONES

Ninguna

Apellido y Nombre	Mario Pozo
Cargo	Gerente de Ventas
Especialidad	Ingeniero en Administración de empresas
Institución	Multinacional SERVICUEROS “S.A”
Firma	 180225812-7

VALIDACIÓN DE EXPERTOS

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

“La flexibilidad cognitiva y su influencia en la toma de decisiones en el sector empresarial de la ciudad de Ambato”


OBJETIVO GENERAL:

Determinar la influencia de la flexibilidad cognitiva en la toma de decisiones en el sector empresarial de la ciudad de Ambato.

CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Deficiente
Validez de contenido	x				
Validez de constructo	x				
Validez de criterio	x				

OBSERVACIONES

Ninguna

Apellido y Nombre	Jessica Suárez
Cargo	Docente
Especialidad	Ingeniera comercial
Institución	UNIANDES
Firma	 180414589-2

Evidencia empresas



Curtiduría Serrano



Curtiembre Davicueros



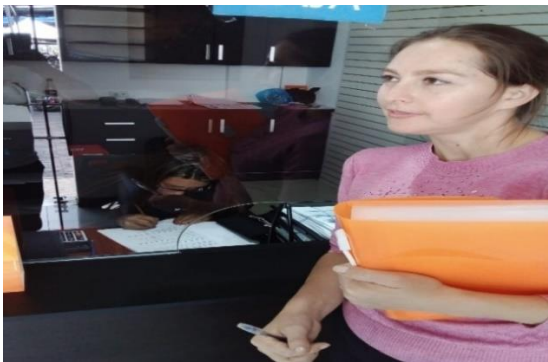
Mil Plast



Calzado Liwi



Calzado Strong



SAMADI: Distribuidora Motos

