



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
MATURÍN – MONAGAS- VENEZUELA**

**PROCESO DE TOMA DE DECISIONES, COMO HERRAMIENTA PARA LA
EFICIENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA
INVERSIONES SUCRE, C.A. MATURÍN – ESTADO MONAGAS**

Asesor académico:

MSc. María Pacheco

Autores:

Díaz, Elionel C.I 17.241.306

García, Alfredo C.I 18.404.063

**Trabajo de Grado, Modalidad Cursos Especiales de Grado, presentado
como requisito parcial para optar al Título de Licenciado en Administración**

Maturín, Noviembre de 2013



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
MATURÍN – MONAGAS- VENEZUELA

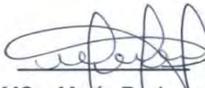
PROCESO DE TOMA DE DECISIONES, COMO HERRAMIENTA PARA LA
EFICIENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA
INVERSIONES SUCRE, C.A. MATURÍN – ESTADO MONAGAS

Autores

Elionel Díaz
C.I: 17.241.306

Alfredo García
C.I: 18.404.063

Aprobado por:


MSc. Maíra Pacheco
Asesora


Prof. Beatriz Vallejo
Jurado


Prof. Nelson Montenegro
Jurado

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso por haberme dado la vida y por haber hecho de mí la persona que soy, por su guía, bendiciones y permitirme alcanzar esta meta trazada.

A mis padres Trina Larez y mi padre Germán Díaz gracias por apoyarme con sus esfuerzos para lograr este sueño, por estar siempre conmigo dándome toda la fortalezas antes todas las circunstancias de la vida, para seguir adelante y lograr cada una de mis metas propuestas.

A mi hijo Leonardo por llenarme de alegría y orgullo y por sacarme una sonrisa por muy pequeña que sea, te dedico este triunfo hijo porque me das y seguirás dando fortalezas para seguir adelante el aliento de nunca rendirme y poder alcanzar uno a uno mis sueños.

A mi esposa Yorgi Álvarez por darme el mejor regalo de la vida mi hijo gracias y por su apoyo incondicional.

A mis hermanos LUZVENI, JOSE GREGORIO, LILIANA, y GERMARYS por ser motivo de dicha inspiración y por estar conmigo en todo momento.

A MI Abuela María Lara y Miguel Ángel Lara que aunque no estén junto a mí se que donde quieran que estén se siente orgullosos de mi por esta meta alcanzada los quiero mucho siempre estarán en mi corazón.

ELIONEL DIAZ

DEDICATORIA

Al fin otro de mis mas grandes sueños cumplido, ¡gracias mi Señor por darme la sabiduría y las ganas de seguir adelante! Por eso a ti en principio dedico esta investigación.

A mis padres, Carmen Mañez de García y Alfredo García por apoyarme, desde niño pusieron sus esperanzas en mí, y aquí estoy; listo para seguir adelante y emprender nuevos caminos llenos de retos que la vida me pueda dar.

A mi hija bella, la luz de mis ojos, mi razón de ser, mi gorda bella Yisvel por ser mi más grande inspiración, por ti y para ti ha sido todo este esfuerzo. “te amo hija”.

A mi esposa, a mi compañera y mejor amiga “Yessica” jamás tendré como pagarte por todo el apoyo, siempre estuviste a mi lado, y te prometo que seguiremos juntos para seguir cosechando éxitos, anhelo que dios nos siga llenando de bendiciones. Gracias mi “flaca” te amo.

No puedo olvidar abuelitas bellas, “Eurosina” quien desde niño me dio todo su amor y sus besos y sin olvidar aquellos beso ricos de coco, se que desde el cielo me alumbran el camino y nunca me abandonan. Claro que a ti también te agradezco mi maita bella “Juana Mañez” que eres parte importante de este logro que gracia por tus palabras oportunas y sinceras cuando estuve a tu lado por 2 años, y me encellaste lo duro que es la vida y lo buena que son tus sopas.

En fin a toda mi familia y a todas aquellas personas que sin esperar algo a cambio me dieron su aprecio y apoyo para seguir adelante. Gracia de corazón dios me los bendiga

Alfredo J García M



AGRADECIMIENTO

A La universidad de oriente por contribuir en nuestra formación integral como personas y como profesionales por inculcarnos todas las herramientas necesarias y darnos la oportunidad de pertenecer a la casa más alta del oriente del país

A nuestra tutora María Pacheco por su disposición, colaboración y darnos las recomendaciones necesarias para la elaboración de esta investigación.

A Los profesores Mary Figueroa, Argelis Salazar Maritzaber Malaver en especial a los profesores de Cursos Especiales de Grado Beatriz Vallejo y Nelson Montenegro que contribuyeron en nuestra formación profesional académica se les admira.

A quien más le debemos agradecer este gran logro, sino a ti mi Dios. ¡Gracias, gracias, muchas gracias! Cuan feliz nos sentimos, porque en los más grandes acontecimientos de nuestras vidas, has sido tú por ser la luz que siempre está encendida para que nunca se pierdan nuestros pasos y quien puso en nuestro camino a todas estas personas:

A nuestros papás, quienes nunca dijeron que no cuando de estudios se trataba, gracias por darnos la vida y con ella la posibilidad de hacernos profesionales a través de nuestro desempeño.

A mi compañero y amigo **Elio**, ha sido realmente bueno haber compartido experiencias contigo, gracias amigo por la comprensión, la confianza y el respeto que siempre mostraste hacia mí, tu formarás parte de mis mejores recuerdos de la U.D.O.

A nuestras familias, porque siempre pude contar con ustedes, es maravilloso saber que existen personas como ustedes que sin esperar nada a cambio nos brindaron apoyo, consejos y ánimo para seguir adelante. **Mil gracias por todo!**

Eliónel Díaz y Alfredo J García M



ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE	viii
ÍNDICE CUADROS	x
ÍNDICE GRAFICO	xi
RESUMEN	xii
INTRODUCCION	1
PARTE I	3
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	3
1.1 PLANTEAMIENTO y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2 OBJETIVOS	6
1.2.1 Objetivo general.....	6
1.2.2 Objetivos específicos	6
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	8
1.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	9
PARTE II	11
ASPECTOS TEORICOS	11
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION	11
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	13
2.2.1 Toma de decisión.....	13
2.2.1.1 Decidir, lo negativo lo positivo	14
2.2.1.2 Toma de decisiones, teoría del caos	16
2.2.1.3 La información. Su importancia	18
2.2.1.4 La intuición, importancia.....	23
2.2.1.5 Elementos de la decisión.....	23
2.2.1.6 Requisitos o pasos	24
2.2.1.7 Tipos de decisiones.....	25
2.2.1.8 Pasos a seguir para la toma de decisiones	26
2.2.1.9 Fases de resolución de conflictos.....	29
2.2.1.10 Trampas mentales a la hora de decidir.....	30
2.2.2 Gestión administrativas	31
2.2.2.1 Planeación.....	32
2.2.2.2 Organización	33
2.2.2.3 Dirección.....	34
2.2.2.4 Control.....	34
2.2.3 Eficiencia.....	35
PARTE III	36
ASPECTOS METODOLOGICOS	36

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	36
3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	36
3.3 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO Y MUESTRA.....	37
3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	38
3.5 PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS.....	39
PARTE IV	40
PRESENTACION DE LA INFORMACION	40
4.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA INVERSIONES SUCRE, C.A.	40
4.2 ETAPAS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIÓN APLICADAS EN LA EMPRESA.....	46
4.3 LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES EXISTENTES EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA.....	48
4.4 ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA.....	57
PARTE V	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
5.1. CONCLUSIONES.....	61
5.2. RECOMENDACIONES.....	62
BIBLIOGRAFIA.....	63
ANEXOS.....	64
HOJAS METADATOS.....	71

ÍNDICE CUADROS

CUADRO N° 1. Operacionalización de variables.....	8
CUADRO N° 2 Tipos de toma de decisión.....	26
CUADRO N° 3 Pasos para la Toma de decisiones.....	28
CUADRO N° 4 Distribución absoluta y porcentual en el momento de tomar las decisiones se permite la participación activa de todos los involucrados en el caso.....	41
CUADRO N° 5 Distribución absoluta y porcentual considera que el proceso de toma de decisiones en la empresa se da.....	42
CUADRO N° 6 Distribución absoluta y porcentual las decisiones son tomadas en forma	43
CUADRO N° 7 Distribución absoluta y porcentual la toma de decisiones se realiza de manera	44
CUADRO N° 8 Distribución absoluta y porcentual por lo general, las decisiones tomadas son.....	45
CUADRO N° 9 Distribución absoluta y porcentual cómo califica el proceso de toma de decisiones en la empresa.....	47
CUADRO N° 10 Distribución absoluta y porcentual indique su grado de instrucción académica.....	49
CUADRO N° 11 Distribución absoluta y porcentual se establecen redes de comunicación con los integrantes de los demás departamentos. De ser si cuales usa.....	50
CUADRO N° 12 Distribución absoluta y porcentual señale el tipo de liderazgo implementado por la dirección de la empresa	51
CUADRO N°13 Distribución absoluta y porcentual por lo general, ¿las opiniones de los participantes en la toma de decisiones son?	52
CUADRO N°14 Distribución absoluta y porcentual cree usted que la calidad de las decisiones tomadas es.....	53
CUADRO N°15 Distribución absoluta y porcentual los sistemas informativos utilizado en el lugar de trabajo están acorde con los avances en dicha materia del trabajo	54

ÍNDICE GRAFICO

Figura N° 1 Estructura organizacional de la empresa Inversiones, Sucre C.A.....	38
Figura N° 2 Proceso de toma de decisiones adaptado a la empresa Inversiones, Sucre C.A	58





**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
MATURÍN – MONAGAS- VENEZUELA**

**PROCESO DE TOMA DE DECISIONES, COMO HERRAMIENTA PARA LA
EFICIENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA
INVERSIONES SUCRE, C.A. MATURÍN – ESTADO MONAGAS**

Asesor: María Pacheco

Autores:
Elionel Díaz
Alfredo García

RESUMEN

La presente investigación se efectuó con el fin de conocer el proceso de toma de decisión, como herramienta para la eficiencia de la gestión administrativa de la empresa “Inversiones sucre C.A”. En tal sentido la ejecución de mecanismo dentro de la gestión administrativa es una herramienta fundamental para el desarrollo de las actividades, por lo tanto la alta exigencia por parte de los clientes y el crecimiento de nuevas competencias, obligan a las empresas a desarrollar estrategias e implementar herramientas que aseguren su futuro dentro del mercado, la gestión administrativas de manera eficiente, es una de ellas, donde la misma se involucra dentro del actuar de las organizaciones como parte del desarrollo de estrategias que faciliten la búsqueda de alternativas y oportunidades para la solución de problemas o de conflicto, por este motivo permita tomar decisiones oportunas y acertadas. Para el desarrollo de la investigación se realizó un estudio de campo, de nivel descriptivo y se utilizó entrevista, aplicado a las (11) personas que conforma el personal de trabajo de la empresa, por considerar que es una de las técnicas más confiables a la hora de recolectar información, además se utilizó la observación directa, y se realizó un análisis de los resultados, el cual permitió determinar entre otros aspectos, el grado de participación de los empleados en el proceso de toma de decisión, la influencia de la calidad de servicio, y finalmente concluir que: la Toma de Decisiones constituyen una herramienta fundamental para el progreso de las empresas, en vista de que promueve el desarrollo económico, mejoran la calidad del servicio y el permiten a la ferretería “Inversiones sucre, C.A” mantenerse dentro del mercado.

Palabras claves: toma de decisiones, gestión administrativa, conflicto entre otros.

INTRODUCCION

Uno de los eventos más importantes del siglo XIX, como lo fue la revolución industrial contribuyó, quizás más que cualquier otro acontecimiento en la historia, a dar forma a la vida del mundo industrializado moderno. El surgimiento de las grandes fábricas con producción en masa creó la necesidad de una administración efectiva y eficiente de las mismas.

Este acontecimiento dio origen al campo de la administración como ciencia, ayudando a los gerentes a desarrollar el conocimiento y las herramientas necesarias para comprender los problemas de decisión, traducirlos a términos analíticos y luego resolverlos. Sin embargo, con el transcurrir del tiempo la función administrativa se ha vuelto cada vez más compleja, y la toma de decisiones es mucho más exigente cada día, por lo que los encargados de llevar las riendas de la gestión administrativa empresarial deben responder en forma rápida e imprevista ante situaciones que ocurren.

En este sentido, los responsables de seleccionar una entre varias opciones en las empresas deben tener conocimiento del proceso de toma de decisiones y que el mismo comprende desde las ideas iniciales hasta la puesta en marcha de las mismas. Dicho esto, los directivos deben conocer este proceso para generar y aplicar decisiones en forma efectiva, teniendo en cuenta que en él están involucrados aspectos, tanto de carácter humano con aspectos de carácter técnico, los cuales deben combinarse con el fin de aplicar técnicas acertadas para seleccionar la mejor alternativa posible.

Por tal motivo, resulta evidente que las decisiones gerenciales marcan el camino e influyen directamente en el futuro de cualquier empresa, por lo tanto, es innegable que la gestión administrativa como proceso direccional, dependa mayormente de la habilidad que tengan los involucrados para tomar decisiones y de la calidad de las mismas para poder lograr su eficiencia.

Dicho esto, la presente investigación está basada en analizar proceso de toma de decisiones, como herramienta para la eficiencia de la gestión administrativa de la empresa Inversiones Sucre, C.A. la cual se dedica principalmente a la venta de materiales para la construcción y artículos de ferretería en general, con la finalidad de detectar si la empresa cumple con un adecuado proceso de toma de decisiones, así como, identificar las fortalezas y debilidades de dicho proceso y plantear alternativas que permitan dar soluciones a las fallas e irregularidades que se encuentren presente, en relación al tema de investigación.

El trabajo de investigación consta de cinco partes donde se especifican en primer lugar el planteamiento y la delimitación de la investigación, el objetivo general y los específicos, la justificación e importancia de la investigación, así como la operacionalización de las variables. En segundo lugar se presentan los antecedentes de la investigación y la fundamentación teórica relacionada con el tema de investigación. La tercera parte, está referida a la metodología de la investigación e incluye el tipo y nivel de investigación, la población objeto de estudio y las técnicas de recolección de la información. En la cuarta parte se desarrolla el tema de investigación en concordancia con los objetivos específicos. Posteriormente se tiene la parte cinco donde se expresan las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos. Finalmente se añade la bibliografía y los anexos

PARTE I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

En Venezuela el proceso de gestión administrativa constituye un análisis continuo de las distintas situaciones, que se presenta en periodo económico, así como en la elaboración de estrategias para el mejoramiento de dicho proceso, basándose en la toma de decisiones para la soluciones de problemas y para el logro de los objetivos planeados. Las organizaciones en la actualidad, están permanentemente sujetas a una serie de influencias que las impulsan a responder ante los nuevos retos, en un mercado cada vez más activo y competitivo, por tal razón aquellas empresas que no estén en la capacidad de evolucionar para ajustarse a las nuevas condiciones, presentes y futuras, corren el riesgo de estancarse o desaparecer.

Para prevenir esto, y poder crecer, se requiere la correcta ejecución de las etapas del proceso de toma de decisiones de modo que se logre incrementar las posibilidades de elegir adecuada y oportunamente el curso de acción a seguir, para esto es necesario contar con una gran cantidad de información que debe ser filtrada y depurada para convertirse en información útil y confiable, todo esto es atribuida a quienes lideran el proceso de gestión administrativa.

Desde este punto de vista, se hace necesario tener en cuenta que la administración ejecutada a través de la gestión administrativa se alinea a una disciplina importante y universal, fundamentada en el desarrollo de procesos cuya disciplina acumula conocimientos que incluye principios científicos,

teorías, conceptos, entre muchos otros elementos que finalmente dependen de la capacidad y destreza para planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de las empresas en forma optima y responsable. En cada uno de estos pasos incluidos en dicha gestión, la toma de decisiones es fundamental e indispensable.

De esta forma, se puede afirmar que la toma de decisiones es un proceso mediante el cual se realiza una elección entre distintas alternativas o varias opciones, pudiéndose presentar en diferentes situaciones, a nivel personal, laboral, familiar, empresarial. Es decir en todo momento se toma decisiones, la diferencia radica en la forma que se llega a ella, a través de distintas alternativas donde pueda que solo una entre muchas sea más conveniente para cada determinado momento.

En el ámbito general, la gerencia administrativa se enfrenta a una serie de dificultades que suelen ser cada día más complejas. Situaciones como esta sirven para impulsar a los directivos a mejorar sus habilidades y estrategias en cuanto a la toma de decisiones se refiere, más aun en Venezuela donde la situación, política, económica y social vive un notable grado de inestabilidad y los principales indicadores económicos afrontan variaciones desfavorables, como lo es el caso de la inflación y la tasa de riesgo país.

No se puede obviar la situación económica por la que atraviesa el país a consecuencia de decisiones que han provocado el descontento de la sociedad por el alto costo de la vida, así como de políticas económicas que han conllevado la tasa de inflación más alta de América Latina. De esta situación no escapa el sector ferretero donde la variación de los precios se ha visto afectada por los incrementos de manera alarmante debido a la

escasez de los principales productos comercializados como lo son los materiales de construcción según el presidente de la Cámara Venezolana de la Construcción, Gilberto Dao, en declaraciones emitidas el pasado mes de junio y publicadas en el diario electrónico informe21.com, el 3 de dicho mes “la escasez de suministros, la devaluación del bolívar y la nueva normativa laboral así como la violencia sindical han dado como resultado que el sector de la construcción se haya contraído en el país” este hecho aunado a la fuerte competencia existente en este ramo del sector empresarial han afectado notablemente la productividad en la ferretería Inversiones Sucre, C.A.,

Hecha las consideraciones anteriores, nació la iniciativa de llevar a cabo un estudio con la finalidad de destacar el análisis del proceso de toma de decisiones como herramienta para la eficiencia de la Gestión Administrativa en la empresa Inversiones Sucre, C.A. ubicada en la antigua calle sucre de la ciudad de Maturín, Estado Monagas durante el segundo semestre del año 2013, donde se pretende dar respuestas a las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Cuál es la situación actual de la empresa?
- ✓ ¿La empresa cumple con el proceso de toma de decisiones?
- ✓ ¿Cuáles son las etapas aplicadas por la empresa para cumplir con el proceso de toma de decisiones?
- ✓ ¿Cuales las fortalezas y debilidades existentes en el proceso de toma de decisiones?
- ✓ ¿Qué estrategias debe aplicar la gerencia para mejorar el proceso de toma decisiones y eficiencia de la gestión administrativa?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Analizar el proceso de toma de decisiones, como herramienta para la eficiencia de la gestión administrativa de la empresa Inversiones Sucre, C.A. Maturín – Estado Monagas.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Examinar la situación actual de la empresa Inversiones Sucre, C.A.
- ✓ Describir las etapas del proceso de toma de decisión aplicadas en la empresa.
- ✓ Señalar las fortalezas y debilidades existentes en el proceso de toma de decisiones en la empresa.
- ✓ Determinar las estrategias para fortalecer el proceso de toma de decisiones en la empresa.

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Las organizaciones indistintamente de su naturaleza, en estos tiempos, necesitan adaptar continuamente sus planes, políticas y estrategias en función de los cambios frecuentes que se suscitan en el mercado económico y financiero para poder lograr su continuidad en el tiempo, así como la optimización de sus productos y/o servicios. Para tal fin se hace necesario que los directivos cuenten con una metodología organizada y coordinada que le permitan realizar una toma de decisiones acertadas. Por esta razón, y sin duda alguna, las etapas del proceso de toma de decisiones en su conjunto se consideran como el instrumento primordial para eficiencia de la gestión

administrativa en la empresa Inversiones Sucre, C.A. y en las organizaciones del siglo XXI en general.

El desarrollo de esta investigación dentro de la empresa Inversiones Sucre, C.A. conlleva a solucionar distintos problemas, que estén presentes o puedan manifestarse en el futuro, de la mejor forma posible con el propósito de suministrarle a los directivos estrategias a seguir para fortalecer su proceso de toma de decisiones y con ello encaminarlos hacia el logro de la maximización y eficiencia de los resultados económicos mediante el logro de los objetivos propuestos que, a su vez, les hará ser más competitivos.

En el ámbito personal y académico, la investigación sirvió como un complemento de los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera y como medio de acercamiento a la realidad de los hechos que se presentan en el campo laboral. También, representa el logro de una de las metas propuestas para alcanzar la formación profesional necesaria de estar capacitados para poder servirle a la nación por medio de la incursión en el mercado laboral. Al mismo tiempo, este trabajo contribuye con el anhelo, el orgullo y la satisfacción personal de crear en sus autores ser parte del amplio número de egresados de la Casa de Estudios más alta del oriente del país como lo es la Universidad de Oriente.

De igual manera, este trabajo estará en la biblioteca del núcleo a la disposición de futuros estudiantes que deseen obtener información sobre la toma de decisiones y la eficiencia de la gestión administrativa para el desarrollo de nuevas investigaciones.

1.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

CUADRO N° 1. Operacionalización de variables

OBJETIVO GENERAL Analizar el proceso de toma de decisiones, como herramienta para la eficiencia de la gestión administrativa de la empresa Inversiones Sucre, C.A. Maturín Estado Monagas.			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE OPERACIONAL	INDICADORES	ÍTEM
Diagnosticar la situación actual de la empresa Inversiones Sucre, C.A.	✓ Situación actual	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participación. ✓ Tiempo u oportunidad. ✓ Aceptación. ✓ Planificación. ✓ Acierto. 	1,2,3,4,5.
Describir las etapas del proceso de toma de decisión aplicadas en la empresa	✓ Etapas del proceso	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificación. ✓ Generación. ✓ Selección. ✓ Evaluación. ✓ Implantación. ✓ Control de evolución. 	6.
Señalar las fortalezas y debilidades existentes en el proceso de toma de decisiones en la empresa	✓ Fortalezas y debilidades de la personas al momento de toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formación profesional. ✓ Canales de comunicación. ✓ Tipo de liderazgo. ✓ Diversidad de opiniones. ✓ Calidad de las decisiones. ✓ Sistemas informativo 	7,8,9,10,11,12.
Formular estrategias para fortalecer el proceso de toma de decisiones en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estrategias para la toma de decisiones. ✓ Proceso de toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecimiento de liderazgo. ✓ Focalización de decisiones. ✓ Análisis de información. ✓ Comunicación y participación. 	

Fuente: Elaborado por los investigadores (Septiembre de 2013)

1.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Calidad: Características y beneficios de un producto o servicio o del comportamiento humano- organizativo que son percibidos y valorados por los demás como inferiores, iguales o superiores a las expectativas planteadas al respecto. **(Ríos, 2000, p.408)**

Cliente: individuo u organización que realiza una operación de compra. **(J.M Rosembery, 1994, p71.)**

Competitividad: Es la capacidad que tiene una organización o empresa para incrementar, consolidar y mantener la presencia de sus productos y servicios en el mercado, brindando soluciones innovadoras al cliente. **(Álvarez, 1999, p.287)**

Decisión: Elección, según la información, entre alternativas posibles (dentro de los recursos económicos, productivos y temporales) y objetivos propuestos, para realizar un proceso, una acción o para responder a un suceso previo. **(Ríos, 2000, p.290)**

Eficiencia: Es la medida de La Producciones relación a lo inputs humanos y otros tipos de recursos. **(J.M Rosembery, 1994, p71.)**

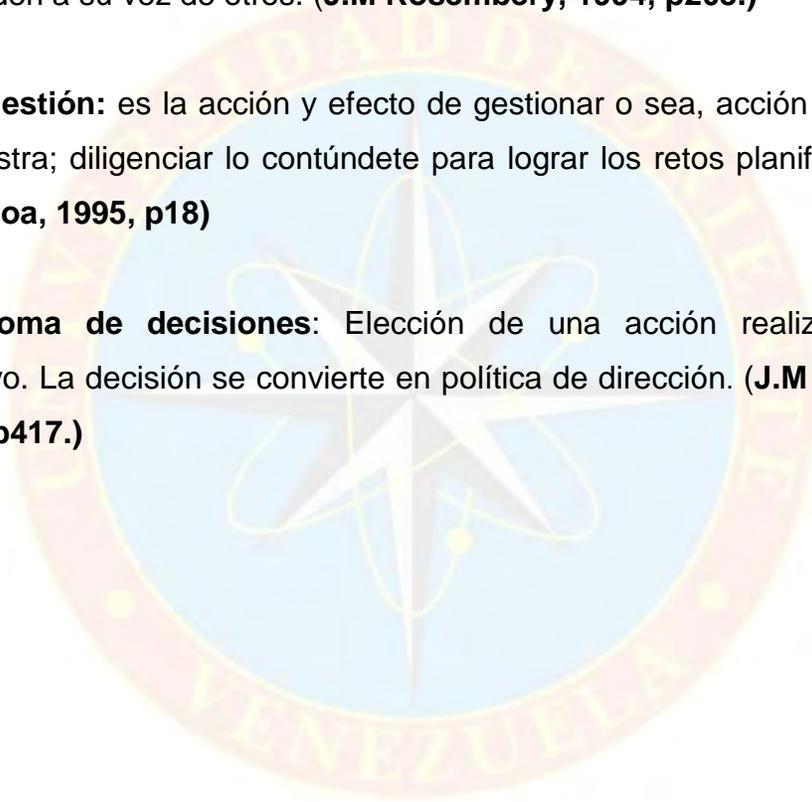
Eficacia: es el logro de un objetivo de acuerdo a lo previsto es decir, en el tiempo y al costo estimado. Siendo mayor la eficacia si ese objetivo se obtiene en menor tiempo y al menor costo es decir con mayor productividad. **(José Ruiz Roa, 1995, p17)**

Efectividad: es el proceso de dirección, organización óptima entre cinco elementos producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y desarrollo. (J.M Rosembery, 1994, p155.)

Gerencia: alto nivel de una jerarquía administrativa. Los ejecutivos que desempeña esta tarea coordinan el trabajo de otros ejecutivos pero no dependen a su vez de otros. (J.M Rosembery, 1994, p203.)

Gestión: es la acción y efecto de gestionar o sea, acción de efecto de administra; diligenciar lo contúndete para lograr los retos planificados (José Ruiz Roa, 1995, p18)

Toma de decisiones: Elección de una acción realizada por un directivo. La decisión se convierte en política de dirección. (J.M Rosembery, 1994, p417.)



PARTE II

ASPECTOS TEORICOS

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

Los antecedentes se refieren a las investigaciones que se han realizado sobre el tema, de las cuales se efectuó una síntesis, con el fin de delimitar el área de estudio y concretar los conocimientos existentes sobre el problema e identificar los aspectos principales a estudiar y las relaciones entre ellos, constituyéndolos en un apoyo al estudio. Al respecto, los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan que “para adentrarse en el tema es necesario conocer estudios, investigaciones y trabajos anteriores, especialmente si uno no es experto en tal tema” (p. 28). A continuación se hace referencia a un grupo de investigaciones que encajan sutilmente y tienen mayor relevancia respecto a los objetivos planteados en este trabajo de investigación:

Carvajal, Rodríguez e Izaguirre (2002) con su Trabajo Monográfico, modalidad Cursos Especiales de Grado, titulado “Análisis del Proceso de Toma de Decisiones Aplicado en el Área de Compras de la Empresa RIMOCA, C.A. Maturín – Monagas”. Los autores abordaron dicha investigación bajo la modalidad de campo, con un nivel descriptivo y aplicaron tanto el cuestionario, como la observación directa como técnicas e instrumentos de recolección de información.

Al finalizar concluyeron que “la empresa RIMOCA, C.A., no cuenta con planes, ni políticas claramente definidas que le permitan actualizar los procedimientos e incrementar la productividad, lo cual es considerado una

herramienta de gran valor en el proceso de toma de decisiones” (p. 52). Este trabajo fue de gran relevancia, ya que permitió conocer con mayor detalle los factores que afectan negativamente el proceso de toma de decisiones.

Vergara y Rojas (2006) en su Informe Final del Área de Concentración de Recursos Humanos titulado “Análisis de la Creatividad y la Toma de Decisiones en la Gerencia de Publicidad de la Empresa «El Oriental» Maturín–Monagas 2006”. En este caso la investigación fue llevada a cabo por las investigadoras bajo la modalidad de campo, con un nivel descriptivo, a su vez las técnicas de recolección de información fueron la observación directa, el cuestionario y la revisión documental.

Las autoras finalizaron su trabajo concluyendo que:

Para la toma de decisiones, la resolución de problemas y la búsqueda de nuevas oportunidades es necesario poner en práctica ciertos pasos (Identificar y obtener información, generar alternativas, evaluar las alternativas y elegir, transformarla en acción efectiva y evaluar los resultados obtenidos) los cuales permitirán obtener el resultado deseado. Sin embargo muchas personas, dentro de la organización, desconocen estos pasos; lo cual dificulta el proceso y disminuye la participación de los empleados en las actividades diarias de la empresa (p. 57).

La investigación de estas autoras representó un aporte significativo para el presente trabajo, puesto que abordó cuidadosamente cada uno de los pasos o etapas del proceso de toma de decisiones visto desde la perspectiva gerencial y la importancia de promover la participación de los integrantes del equipo de trabajo a través del aporte de nuevas ideas.

Fernández, Márquez y González (2011) con su Trabajo de Grado modalidad Cursos Especiales de Grado, titulado “Impacto de la Toma de Decisiones Administrativa en el Ámbito Organizacional”. Para el desarrollo de la investigación los autores utilizaron la modalidad documental, con nivel descriptivo, utilizando como principal técnica para la obtención de datos la revisión bibliográfica.

Entre las conclusiones expuestas por los autores se tienen las siguientes: “La toma de decisiones administrativa contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia” y “El elemento característico e indispensable para la toma de decisiones, es la necesidad existente para producir algún cambio” (p. 21). Este trabajo permitió tener una idea más clara sobre las variables que influyen positivamente en la toma de decisiones.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presenta diverso concepto relacionado con la investigación lo que permitirá entender y aclarar las dudas que pueden tener futuros investigadores. Relacionado con la toma de decisión, eficiencia y gestión administrativas.

2.2.1 Toma de decisión

Concepto: ES un proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las

disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).

Falcón, J. (2002) define la toma de decisiones como: “el proceso de análisis y selección entre las diversas alternativas disponibles del curso de acción que la persona deberá seguir mediante la realización de un intenso trabajo psíquico para el desarrollo exitoso” **(p 27)**

Según **FREMONT E KAST (1979)** La toma de decisiones es fundamental para el organismo y la conducta de la organización. **(p 383)**

Por su parte, **Gibson, J. (1996)** plantea que la toma de decisiones consiste en el proceso de pensamiento y deliberación que da como resultado la ejecución de una acción”. **(p 26)**

Nada tan difícil, subjetivo y complejo. Los profesionales los hombres de empresa, la gente común, pasan su vida tomando decisiones. Desde decidir una inversión o una guerra en un subsuelo antibombas con un costo elevadísimo en dinero y pérdida de persona, hasta cambiar de casa o auto. En ambos casos se tomo una decisión. Solo varía la complejidad y magnitud de ella.

2.2.1.1 Decidir, lo negativo lo positivo

J MALARET (2008) nos plantea que se pueden tomar decisiones en situaciones normales o para resolver conflictos. Si nos aproximamos al concepto de conflicto podemos decir que estamos frente a uno cuando el vínculo o relación entre las partes está quebrado, ausente o no existen. **(P 244)**

Para que se entienda este concepto, a veces, simplemente, como pasa en muchas organizaciones, el conflicto sucede porque falla los procesos de comunicación, interno y externo. Basta recordar cuantas veces un integrante de nuestro equipo de trabajo nos expreso algunas frases como “pensé que”, “creía que”, entre otros. Esto significa que no recibieron claramente el mensaje de lo que había que hacer, recordemos que en un proceso de comunicación existen dos partes: la parte que emite y la parte que recibe. Los conflictos se mejoran de buena forma mejorando los procesos de comunicación. (p 244)

De acuerdo con lo que nos plantea Juan MALARET analicemos en conceptos positivos y negativos la acción de decidir o tomar decisiones en forma práctica objetiva.

Cuál es la connotación positiva de las palabras que se deben decidir:

- ❖ Determinación
- ❖ Acuerdo
- ❖ Resolución
- ❖ Firmeza
- ❖ Oportunidad
- ❖ Decisiones

Por el contrario. La connotación negativa de la palabra que no se deben decir:

- ❖ Vacilación
- ❖ Suposición
- ❖ Espera
- ❖ Parálisis

- ❖ Amenaza
- ❖ Momento ideal
- ❖ Falta de acción

Por lo que la mejor definición de decidir que obtenemos de la práctica, es hacer lo que debemos hacer en el tiempo justo y en el momento justo, así de sencillo pero a su vez complejo,

2.2.1.2 Toma de decisiones, teoría del caos

J MALARET (2008) dice que hablar de caos no es sinónimo de desorden o comportamientos aleatorio. Son sistemas complejos, sin estructuras, no lineales, que tiene entre otras propiedades, un comportamiento ordenado, objetivo y razonable, que se esconde detrás de una imagen llena de oposiciones, contradicciones y un aparente desorden. Por ejemplo, las organizaciones, la economía, la ciencia, son sistemas de por sí complejos y caóticos.

En el desorden puede haber también un orden controlado. Depende de las variables que usemos o tomemos en consideración al momento de decidir.

La fuerte sensibilidad a las condiciones primarias iniciales de estos sistemas es conocida en el mundo como el denominado efecto mariposa, del físico y meteorólogo Lorenz, que desarrolló esta teoría en los años de la década dorada de 1960.

El nos dice algo que causa asombro a la primera impresión, hasta que se asimila y entiende el concepto y hacia donde estaba dirigida esta avanzada teoría. “un aleteo de una mariposa en California puede generar un tornado en Japón”.

Estamos de acuerdo con lo planteado anteriormente porque, si aplicamos este concepto o teoría avanzada a organizaciones, empresas, organismos estatales o simplemente a las personas, un mínimo y pequeño cambio en una sencilla y simple decisión original o inicial puede generar resultados y consecuencia totalmente diferentes o disímiles al cabo de varios ciclos de decisiones en el tiempo. Lo que queda claro es que nunca sabemos a dónde puede llegar o terminar este efecto.

Y si colocamos una bola a rodar en un plano recto, no es lo mismo si lo colocamos en un plano inclinado. El final del recorrido de la bola depende de la decisión inicial. De allí no se puede regresar ni medir matemáticamente sus consecuencias finales.

Por esto es bueno y positivo para las organizaciones, en relación con el ahorro de dinero y tiempo, que comiencen a entrenar y educar a los ejecutivos o profesionales en la toma de decisiones, para que puedan ejecutarla con cierto acierto ahora y a futuro. Esto les ahorra mucho dinero y hará a la empresa más rentable, sin temor a equivocarnos.

Decidir implica hacer un análisis con anticipación e información, para realizar un diagnóstico cierto a priori, detallado y analizado costos futuros, ocultos no previstos, con el fin de reducirlo a la máxima expresión o por lo menos saber que puede suceder. Federico de Prusia decía: “**no puedes**

evitar ser derrotado pero si ser sorprendido”, esto depende de la información con la que cuenta para decidir.

Desde el concepto practico, el hecho consumado no debería ser más que la vieja y constante premisa de “hazte cargo”, “asume tu responsabilidad, de lo que cada persona genera, hacer o decidir. **(p 248)**

Sabemos que los mayores, a diferencia de los niños, tienen la posibilidad de decidir, por lo que es bueno saber tomar el camino correcto, la opción acertada. En este sentido decimos que por minúscula o rutinaria que sea una decisión puede tener consecuencias fatales si no son analizadas de forma correcta.

2.2.1.3 La información. Su importancia

J MALARET (2008) nos dice que su importancia radica en la resolución de conflicto de toma de decisiones, la pregunta que se repite siempre es ¿Cuánta información necesito para tomar una buena decisión? O también ¿Qué información necesito?

Se establece esta premisa a sabiendas de que el gran dilema de un ejecutivo es la cantidad y calidad de información que necesita para tomar decisiones. ¿Esto es medible? ¿Tenemos algún parámetro? Sabemos de las alternativas adversas que nos causa, la parálisis por el análisis, el miedo a asumir riesgo, la trampa de la zona segura de nuestro cerebro, el estrés de lo desconocido. Todo esto influye fuertemente al momento de la verdad. Decir:

¿Pero qué pasa cuando transitamos el camino inverso? Las decisiones apresuradas, no pensadas, pueden llevarnos a consecuencias o situaciones

muy difíciles de revertir. En definitiva, la consigna será entonces ¿Qué se debe hacer ante esta situación?

Como lo anticipamos, no existe una ecuación perfecta que no de una respuesta única y definitiva. No podemos tener parámetros de certeza. La forma o regla que Colín Powell propone, y que llamo la regla p40/70, puede ayudarnos a buscar una respuesta satisfactoria a esta pregunta para pasar a la acción y tomar la decisión correcta para ese momento. ¿Qué nos propone exactamente la regla 40/70?

Según Juan MALARET nos dice que Colín Powell cree que si un ejecutivo considera que manejar información objetivamente y con datos cierto de su autenticidad, y esta es menor al 40%, de lo que puede considerar el contexto general, la probabilidad de tomar la decisión correcta con la cantidad de información que cuenta es muy baja, por lo que debe continuar con la búsqueda de mayor y mejor información. La que tiene es insuficiente. No alcanza tiene bajas probabilidades de decidir correctamente. Pero ¿Cuánta mas o mayor información cierta se debe buscar para tomar una decisión correcta?

Desde este punto de vista de Powell, si un militar decide esperar hasta contar con información más que suficiente para asegurarse un grado mayor al 70% de seguridad para tomar la decisión correcta, normalmente tomara una decisión equivocada. Con el agregado de que esa decisión habrá sido tomada demasiado tarde y las condiciones del campo de batalla han cambiado en forma notable y manifiesta.

Lo mismo se aplica a las decisiones de negocio. Cuando un líder insiste en estudiar una situación hasta contar con la suficiente información para

estar absolutamente seguro de poder tomar la decisión correcta, está aumentando la probabilidad de tomar una mala decisión. **(p 249)**

Las decisiones pueden ser malas en términos intelectuales, pero si en cuanto a su aplicación practican en un contexto competitivo de negocio de alta competencia.

Este fenómeno se produce porque a esa de que nuestra empresa siga adquiriendo información, el campo de batalla de nuestro mercado a menudo cambia de manera drástica, rápida y repentina. Aparecen nuevos competidores, la tecnología se actualiza permanentemente, los productos nuevos inundan mercados, aparecen nuevas propuestas, nuevas regulaciones, entre otros.

Otro gran dilema sobre el que nos consultan en nuestros talleres es ¿Cuándo es el momento adecuado? Nada tan complejo. Esto a su vez puede hacernos perder una oportunidad de mercado. Existe una frase conocida entre los ejecutivos del mundo de las empresas que es: cocodrilo herido se convierte en carterista. Entonces, ¿Cómo determino fehacientemente cuál es la alternativa correcta?

Powell propone que cuando la información se encuentra en el rango de 40% a 70% usted debe seguir lo que dictan sus emociones, su estómago. Aquí puede tomar la decisión.

A esto se debe agregar que los datos deben ser lo más precisos posible. Deberá también planear detalladamente todas sus acciones y a la vez controlar sus implicancias. Deberá hacer un análisis cierto de la

situación. Este es el tipo de decisiones que reclama el modo de pensar 40/70.

A partir de acá, a la decisión tomada se le agrega gran porcentaje de instituto, justificada en su experiencia profesional y conocimiento real. Claro está que nos referimos al mundo de los negocios y las empresas. Si hablamos de la ciencia, la medicina u otras ramas relacionadas, necesitan indefectiblemente de una precisión muy cercana al 100%.

Sabemos también que no contamos con evidencias matemáticas que permitan establecer con precisión cuando es que uno alcanza el 40/70 grado de probabilidades de éxito. es solo una valoración extremadamente subjetiva. **(p 249)**

Aun así, en el mundo de las empresas y negocios la noción del 40/70 es de absoluto sentido común y aplicación prácticas. Está claro que en todo caso se debe valorar **costo y oportunidad. Información vs tiempo.** Además, agregamos que es información del día de ayer. Esto, en un mercado de valores, donde operan los agentes de bolsa, es impracticable. Acá la mente se asemeja a los tenistas, que toma decisiones en milésimas de segundo, con el agregado de que para un agente de bolsa se trata de más de una decisión en segundo.

La importancia de la regla 40/70 es que le sugiere permanentemente al ejecutivo que un óptimo proceso de toma decisiones no es la búsqueda de una verdad absoluta y final, sino por el contrario, un proceso dinámico que contiene ciertos grados de sentido común e intuición. **(p 250)**

Aquí un ejemplo práctico del mundo de los negocios acerca de falta de información. En el año 2001, la multinacional Hewlett-Packard adquirió la empresa COMPAQ en aproximadamente 25 mil millones de dólares. Los especialistas y analista de mercado coincidieron en que Carly Fiorina, CEO de HP en aquel momento, decidió comprar sin suficiente investigación, estudio de perfectibilidad e información general y real de situación de la compañía COMPAQ. En los pasillos de HP se dice que la verdadera razón de la adquisición fue el orgullo personal de Carly Fiorina, que había promovido la operación solamente para asegurarse una estatua de bronce en el panteón de los ejecutivos poderosos de la historia de las grandes empresas. Los comentarios sugieren que ella, temerosa y dudosa de ver frustrado el trato, prohibió a los directivos de la empresa realizar declaraciones que pudiera generar desconfianza entre los accionistas ¿el resultado? Pésimo negocio para HP.

El orgullo personal para la toma de decisiones no es buen consejero; es un enemigo que debemos desterrar de nuestra vida profesional y personal. Nuestro ego es el mejor amigo de nuestro enemigo. Tenga cuidado, porque siempre nos acompaña a todas parte, sabe mucho quiénes somos y como pensamos. Creemos que estas situaciones deben ser manejadas con eficiencia dentro de la gestión administrativa.

Como valor agregado a este capítulo, decimos que en su libro la comunicación eficaz el Dr. Lair Ribero nos enseña los caminos de un proceso de aprendizaje que consta de las siguientes etapas, a saber:

IGNORANCIA Inconscientemente incompetente

INFORMACION Conscientemente incompetente

CONOCIMIENTO Conscientemente competente

SABIDURIA Inconscientemente competente

2.2.1.4 La intuición, importancia

J MALARET (2008) Cuando necesite tomar una decisión compleja deja de pensar tanto, como dicen algunos psicólogos en las organizaciones. En mi caso, cuando debí resolver situaciones complejas que afectaban los destinos de mi región, más que pesar me guiaba el sentido común. Si pensamos demasiado en un problema o situación compleja a resolver, considero que hará que se tomen decisiones no necesariamente acertadas. Esto también dependerá del momento de la compañía. No es la misma situación para una empresa consolidada que la que está en su etapa de creación o fuerte crecimiento. Los tiempos de decisiones son diferentes, urge la decisión rápida sobre la consensuada. **(p 251)**

Dando capacitación a directores y ejecutivos de una empresa petrolera en la Patagonia argentina, uno de ellos me consulto; “¿Cómo hago cuando explota un pozo petróleo?, ¿Qué decisiones tomar?”. En este caso está claro que la experiencia y el sentido común priman sobre cualquier proceso que diga que se debe seguir. El problema de pensar en las cosas de forma consciente es que uno solo puede concentrarse en pocas cosas a la vez. En caso de una decisión compleja, esto puede llevar a darle una importancia excesiva a determinados factores. Pensar en algo muchas veces puede provocar que se hagan distintas evaluaciones que pongan al descubierto incongruencias.

2.2.1.5 Elementos de la decisión

Las decisiones normalmente contienen seis elementos básicos que debemos tener en cuenta. **J MARALET (2008)** Esta es la estructura formal a la hora de decidir: **(p 256)**

1. Agente decisorio: es aquella persona que selecciona la opción entre varias alternativas o ideas de acción.
2. Objetivos: son las metas que el agente decisorio pretende alcanzar con sus acciones.
3. Entorno o preferencias: son los criterios que el agente decisorio utiliza para poder escoger.
4. Estrategia: es el curso de acción que el agente decisorio escoge para alcanzar mejor sus metas y objetivos. Toda estrategia depende de los recursos que se disponga.
5. Situación: son los aspectos del entorno que rodean al agente decisorio, mucho de los cuales están fuera de su control.
6. Resultado: es la secuencia o resultante de un estrategia.

Referente a lo mencionado anteriormente debemos decir que son elementos de gran ayuda para la gerencia de hoy en día a la hora de tomar decisiones

2.2.1.6 Requisitos o pasos

J MALARET (2008) nos dice que son

1. Definir con precisión de médico las restricciones y limitaciones que tengo al momento de decidir.
2. Establecer las relaciones costo-beneficio detallados los mínimos rendimientos que se esperan
3. Tener información exacta y actualizada de los factores internos formales de la organización (cultura, manuales de procedimientos, políticas, estructura, recursos disponibles, entre otros) y los informales (políticas implícitas, hábitos, experiencia, costumbres, entre otros)

4. Tener información exacta y actualizada de los factores extremos de la organización (clientes, proveedores, economía, competencia directa, indirecta, potencial, legislación vigente, entre otro) : **(p 256)**

Los puntos 4 o 5 nos dicen que debemos trabajar expresamente con la matriz de diagnóstico de situación DAFO para toma de decisiones. Es recomendable que utilicen el 60% del tiempo de ejecución de esta matriz en trabajar las debilidades y amenazas, y el 40% restante para las fortalezca y oportunidades.

2.2.1.7 Tipos de decisiones

J MALARET (2008) nos habla de seis tipos de decisiones, a saber:

1. Personales o individuales: se dan cuando existe una situación que es fácil de resolver o de baja complejidad
2. Gerenciales: son aquellas decisiones que toma el alto nivel gerencial. Son importante, se buscan orientaciones, asesoría y evaluación en cada paso del proceso.
3. Programable: están bajos normas claras de procedimientos. Este tipos de decisiones se aplican a situaciones estructuradas o rutinarias
4. No programable: se dan en situaciones no estructuradas. Pueden ser nuevas o mal definida con anterioridad.
5. En condiciones de certidumbre: son aquella que se toman con certeza acerca de lo que sucederá. Se cuenta con información exacta, medible, confiable y se conoce las situaciones de causa y efecto
6. En condiciones de incertidumbre: son aquellas que se toma cuando existe falta de información y poca confiabilidad y escasez de datos.

CUADRO N° 2 Tipos de toma de decisión

Toma de Decisión		
Básicas	Complejas	Inciertas
Personales	Gerenciales	No programables
Programables	Condiciones de certidumbre	Condiciones de incertidumbre

Fuente: JUAN MALARET (2008) Habilidades Directivas para un nuevo management

2.2.1.8 Pasos a seguir para la toma de decisiones

J MALARET (2008) nos explica que existe una serie de televisión muy vista, Dr. house, acerca de un medico brillante, sin escrúpulo, pero muy certero, a la hora de tomar decisiones y decidir el camino a seguir. Es verdad un empresario es como un doctor, la diferencia estriba en que la decisión del primero pone en juego una organización, y la decisión del segundo pone en juego la vida de una persona. En definitiva, es una decisión y los dos deben decidir siempre. **(p 261)**

Podemos decir que en esta serie y nada más cerca de la realidad diaria del mundo de las empresas se aplican una serie de paso, a saber:

- 1. Identificación y diagnostico de la situación:** cuando el paciente ingresa y se le inspecciona en busca de su dolencia o enfermedad
- 2. Generación de soluciones:** cuando el grupo de medico discuten cual es la razón o causa de la enfermedad
- 3. Evaluación de alternativas:** después de analizar la situación, viene la brusquedad de las posibles soluciones

4. **Selección de la mejor alternativas:** la que mayor cantidad de posibilidades tiene de solucionar el diagnostico elaborado
5. **Evaluación:** cuál es el peor resultado que puede ocurrir con la alternativa de solución tomada
6. **Implantación:** llevar a cabo la solución
7. **Control de evolución:** se hace un control muy exhaustivo de la evolución del paciente en cuanto a la decisión tomada

Considerando este análisis desde el punto de vista empresarial a la hora de decidir, tiene un grado muy elevado de aproximación a las decisiones diarias de los gerentes y ejecutivos en el campo de batalla.

Un ejemplo práctico y parámetro para tener una guía acerca de los pasos a seguir lo expresa claramente Jack Welch, ex-CEO de General Electric, en su libro *Winning* (ganar).

Este exitoso líder de empresa nos dice que, a la hora de decidir, sus mejores asesores y generales en la batalla fueron:

1. **Que.** Identificar situaciones; elaborar diagnóstico; situarse en situación.
2. **Dónde.** Ubica el lugar preciso donde está el conflicto.
3. **Cuando.** Dimensión temporal. Ubicada en tiempo, en cuanto a cuando pasar. Es actual o es un proceso que venimos arrastrando.
4. **Como.** Diagnóstico general. Visión global de la situación. análisis de todos los parámetros
5. **Cuánto.** Magnitud y extensión. Tendencia permanente actual
6. **Porque. Fallas.** Debilidades del sistema. Amenazas.

CUADRO N° 3 Pasos para la Toma de decisiones

Decisores		
Primarios	Secundarios	Terciarios
Que	Cuando	Cuanto
Donde	Como	Porque

Fuente: JUAN MALARET (2008) Habilidades Directivas para un nuevo management

Se podrá observar el sentido práctico de uno de los líderes empresarios más importantes de nuestro tiempo. Para tomar decisiones no se necesitan sistemas complejos. Basta con ser prácticos, creativo y tener un gran sentido de oportunidad.

Presentamos, para cerrar este capítulo, algunas de las características generales de los buenos decisores y hombres de negocios de las grandes ligas:

1. Alta tolerancia a la ambigüedad y los cambios
2. Manejan muy bien las prioridades
3. Capacidad para escuchar a los demás y el entorno
4. Generan consenso alrededor de una decisión
5. Son flexibles y abiertos a entender otro punto de vista
6. Acepta tanto datos positivos como datos negativos como norma de trabajos
7. Realistas en función de dificultades y costo.

Siempre tengamos presente, independientemente de los procedimientos que debemos conocer, que “la peor decisión es la indecisión”, como decía benjamín franklin

2.2.1.9 Fases de resolución de conflictos

J MALARET (2008) dice si estamos en la situación de decidir, ante un conflicto, podemos decir que la guía de acción debería ser:

- I. **Plantarse positivamente antes la situación:** no posterga y no delegar, buscar enfrentar la situación desde la perspectiva real y positiva. Conflictos de mayor grado de complejidad van al principio de su agenda. (p 263)
- II. **Definir exactamente la situación:** resolución in situ (en el lugar), trata de tomar un tiempo prudencial para saber qué es lo que realmente está pasando. Situarse donde está el conflicto.

Como ejemplo práctico y extremo, citamos a Rudy Giuliani, quizás uno de los norteamericanos más afectados por los ataques del 11 de septiembre de 2001 en Estados Unidos. Una decena de sus amigos personales encontraron la muerte en el interior de las torres gemelas. Él también estuvo cerca de morir dos veces aquel día, mientras tomaba decisiones directivas en la zona de desastre, debajo de las torres en llamas y derrumbándose. No envió a sus colaboradores a que le hagan un informe. Mostró dotes de liderazgo pocas veces visto en los Estados Unidos. Además en las semanas que siguieron, tranquilizó al país en forma más eficiente que el presidente George W. Bush, reconfortó a los familiares de las víctimas y reactivó su vida en Nueva York, mientras la preparaban para una temida segunda ola de atentados.

- III. **Crear, buscar alternativas:** en estos casos se requiere de mucha creatividad para buscar y aplicar alternativas no previstas o no aplicadas en otras situaciones. “todo lo que ha sido tiene una mejor manera de realizarse. ¡descúbrela!, decía Thomas Alva Edison

Como ejemplo práctico, Ferry Feden, director de negocios corporativos de DuPont, declaró una oportunidad; “Evito leer sobre ideas actuales. Mi trabajo es crear nuevos negocios y tengo que buscar el límite todo el tiempo. Si todo lo hacen quizá sea demasiado tarde. La única manera de ganar la batalla es ir más allá del límite”, este es el cambio.

- IV. **Valorar opciones:** podemos partir de la premisa ¿Qué es lo peor que puede pasar si tomamos una decisión determinada? Debo ver, analizar y valorar todas las opciones posibles, sin temor a equivocarme.
- V. **Aplicar la solución tomada:** desde el diagnóstico a la acción, sin escalas, Bisturí al hueso. Decisión de médico a la hora de hacer lo que considera que debe hacer, no vacilar.
- VI. **Analizar y evaluar resultados:** nunca debemos dejar de monitorear la decisión tomada, porque el camino puede cambiar las circunstancias. Debemos estar atento y ser flexible. Recuerden que se deben adaptar a lo que pueda pasar. Ante un tornado, el roble, que es el árbol más fuerte que nos dio la naturaleza, se quiebra. El junco, que es una simple planta silvestre, muy flexible, se dobla ante el paso del tornado, pero permanece en pie.

2.2.1.10 Trampas mentales a la hora de decidir

J MALARET (2008) nos habla de las trampas mentales a la hora de decidir. El sentido nos plantea lo siguiente:

1. **Primera información o reciente:** darle demasiado valor a la primera información recibida sin ver el contexto general. Ver todas las opciones. Aquí podemos aplicar la frase que dice; “el árbol no nos deja ver el bosque”

2. **Miedo al cambio:** por temor a elegir el camino incorrecto defendemos la situación actual, primero por miedo a reconocer que alguna vez tomamos una decisión incorrecta, y segundo porque siempre lo hicimos así y no es fácil ahora cambiar.
3. **Experiencia excesiva:** demasiada confianza de la experiencia adquirida. Esto hace no ve lo que viene.
4. **Parálisis por el análisis:** demasiados preconcepto a la hora de decidir. Excesiva cautela. Los niños aprenderán a caminar porque no evalúan los riesgos de las muchas caídas que tendrán para aprender. No temen a lo desconocido, el adulto trata de ir por lo seguro.
5. **Síndrome de la mala decisión:** se tiene una carga negativa muy fuerte cuando algunas decidimos mal. Como dice el conocido dicho, “el que se quema con leche ve la vaca y llora”. el miedo a que vuelva a ocurrir, normalmente las parejas se casan una primera vez y la segunda se juntan o conviven

2.2.2 Gestión administrativas

FRANQUET, Pedro. (1995) define, La Gestión son normas de acción expresada en forma verbal, escrita o implícita, que son adoptados y seguidas por un dirigente. Es recomendable que las políticas sean escritas pues se ha llegado a comprobar que una política verbal no existe y se presta a la confusión. Las políticas son necesarias porque por medio de ellas se establece de la manera cómo vamos a alcanzar los objetivos.asi mismo. La Gestión administrativa es un plan general de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta de su operación”. ¿Por qué surge la necesidad de disponer de políticas? La organización o la empresa está

constituida por personas. Estas personas, que ocupan las diferentes posiciones que se han establecido en la organización, deben desempeñar las funciones que les han sido asignadas. Toda esa actividad tiene que conducir hacia el logro del objetivo o de los objetivos que se ha fijado la empresa. **(p. 187)**

D. HURTADO COUTIS (2008) Nos dice que la gestión administrativa es un proceso muy particular que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección, control y ejecución. Es una acción humana que depende del conocimiento de las ciencias administrativas del arte de las habilidades personales y de liderazgo. **(p 48)**

Existen cuatro elementos muy importantes que denominan el proceso administrativo extraído de la definición de administración que están relacionados con la gestión administrativa sin ellos es imposible hablar esto son: planeación, organización, dirección y control.

2.2.2.1 Planeación

D. HURTADO COUTIS (2008) Consiste en determinar los objetivos que se desean alcanzar en el futuro y las acciones que se deben emprender para el logro de las mismas. **(p 48)**

Creemos que la planeación es muy común en determinados momentos que tienen que ver con acciones de cuyos resultados se deba hacer un balance. En tal sentido, es común hablar de planeación en las organizaciones ya que todas buscan obtener ganancias y se debe planear con anticipación elementos tales como inversión, gastos anticipados, tiempo de recuperación de la inversión, gastos accesorios, posibles dificultades que

limiten las ganancias, créditos, entre otros. Todo esto deberá exponerse en la planeación a modo de organizar de mejor manera el desempeño y estar al tanto de las posibles consecuencias del trabajo.

Su importancia se centra en el hecho de que permite a la persona o responsable proyectar a mediano o largo plazo la actividad a realizar, acercándose de ese modo más fácilmente a las metas y teniéndolas de manera clara, evitando a la vez proyecciones muy exageradas sobre un resultado que luego en la práctica será de difícil logro. Frecuentemente la planeación puede ser alterada debido a circunstancias ajenas o inesperadas y en ese caso deberá ser replanteada de acuerdo a las necesidades y posibilidades que la situación amerite. De todos modos, seguirá permitiendo conocer cuál será el plan de trabajo.

2.2.2.2 Organización

D. HURTADO COUTIS (2008) Es la estructura de organización donde intervienen elementos fundamentales para la asignación de funciones y delimitaciones responsabilidades mediante los cargos con el fin del logro de los objetivos **(p 48)**

Podemos definir como organización a un sistema que se elige para poder lograr un objetivo determinado a través de los recurso humano, siendo derivado del talento del individuo y contando a su vez con otras organizaciones derivadas de la misma que permiten elaborar una método de trabajo para lograr un fin común, tomando un punto de partida y teniendo un objeto desarrollaremos las actividades. En cuanto a las estructuras de organización, éstas están fundamentadas principalmente en la forma que adoptan generalmente dadas por las reglas explícitas que regulan estas

organizaciones, o bien por la estructura que está dada por la administración elegida para una organización.

2.2.2.3 Dirección

D. HURTADO COUTIS (2008) Consiste en ejecutar planeado a través del recurso humano es el que debe ser liderado, a través de una eficiencia administración que conduce al logro de lo propuesto. **(p 48)**

Entendemos que la dirección debe de saber cómo es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupo y entender la forma de como operan los diferentes tipos de estructuras organizacionales. Esto permite que mediante la toma de decisión basándose en los conocimientos y entendimientos, relacionados entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado para lograr los objetivos.

2.2.2.4 Control

D. HURTADO COUTIS (2008) Permite comparar los resultados durante y después de los procesos los cuales sirven para tomar decisiones y aplicar los correctivos necesarios. **(p 48)**

En ese mismo sentido decimos que control bajo la perspectiva de calidad, incluye un conjunto de herramientas y técnicas de control de los procesos básicos de las organizaciones; entre ellas tenemos, al control estadístico de procesos, control de la calidad total y la gestión de la calidad total. Sus esencia se centran en la formación y preparación de los empleados, la unión entre directivos y empleados para la formulación de

estándares, que permitan el papel de la inspección por parte de los propios empleados de los resultados durante el proceso productivo y la revisión de los errores o desviaciones bajo la premisa de mejora continua.

2.2.3 Eficiencia

DANIEL R GILBER JR (1996) dice que la eficiencia es la capacidad para hacer correctamente las cosa en un concepto que se refiere a insumos, productos. Un gerente eficiente es el que obtiene productos o resultados medidos con resultados con relación a los insumos, mano de obra, materiales, y tiempo usado para lograrlo. Los gerentes que pueden reducir el mínimo de los costos de los recursos que se necesita para alcanzar metas actuando eficientemente. **(p 10)**

ROBBINS COULTER (2005) la eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. **(p 7)**

PARTE III

ASPECTOS METODOLOGICOS

En esta parte, se presenta el diseño metodológico desarrollado para la elaboración del trabajo de investigación, abordando los siguientes puntos: **tipo de investigación, nivel de investigación, técnicas de recolección de datos y procedimiento de análisis, así como el alcance de la investigación.**

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En base a los aspectos presentados en este estudio y los medios utilizados por los investigadores, esta investigación se denomina de campo, debido a que gran parte de la información se obtuvo directamente de la Ferretería “Inversiones Sucre, C.A”, lo que permitió dar una explicación de cada uno de los aspectos involucrados con el tema objeto a estudio. Sobre este tipo de investigación **Sabino (2002)** afirma: **“La investigación de campo se refiere a un estudio experimental de una situación real en donde una o más variables independientes estará sujeta a manipulación”.** (p 64)

3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de la investigación es descriptivo, por cuanto los fenómenos que se describen, está dirigido a determinar y describir la naturaleza de una situación, tal como existe al momento de estudio. **F Arias (2004)** plantea: **“Los estudios descriptivos consisten en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento.** (p 24)

En este sentido, el presente estudio está inmerso dentro de las exigencias de la investigación descriptiva, dado que persigue primordialmente analizar el fenómeno de toma de decisión, para determinar las propiedades importantes del mismo

3.3 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO Y MUESTRA

Con respecto a la población, **F Arias (1999)** define la misma como: **“es un conjunto finito o infinito con característica comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. (p 81)**

La población a la cual se dirigió esta investigación está conformada por 11 personas de las cuales 4 conforman el personal directivo y 7 son empleados. Es importante señalar que éste personal está distribuido de la siguiente manera:

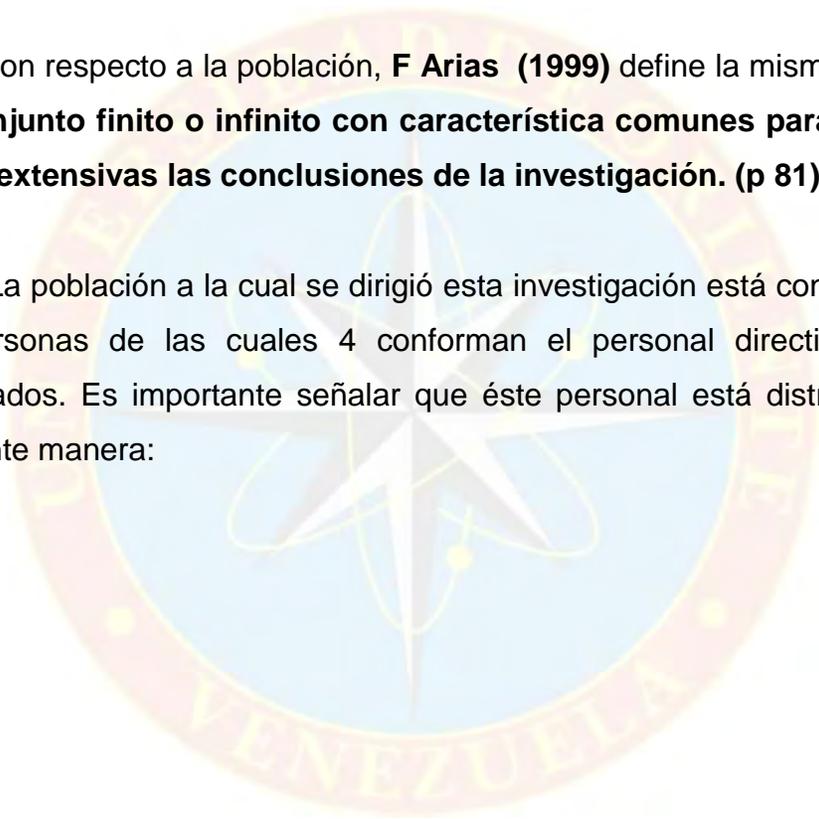


Figura N° 1 Estructura organizacional de la empresa Inversiones, Sucre C.A



Fuente: Elaborado por los investigadores, noviembre de 2013

Debido a que la población objeto de estudio es pequeña y fácil de manejar esta investigación se realizó haciendo uso total de la población.

3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para recolectar la información se utilizaron varias técnicas, que sirvieron de gran ayuda para analizar el problema de estudio. Mediante ellas se contribuyó a lograr los objetivos planteados a saber. Estas fueron:

Entrevista Estructurada o Formal: Mediante este instrumento se logra la recopilación amplia de una gran cantidad de aspecto y detalles del tema previa mente determinado, según **Fidias Arias (2006)** **“Es la que se realiza de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formulada al entrevistado.**

Revisión Bibliográfica: Mediante esta técnica se aplicó un fichaje que permitió recabar información adecuada y necesaria sobre el tema, conformando así le marco teórico. Al respecto, **Fidias Arias (2006)** **“Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información. (p 63)**

3.5 PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS

A fines de obtener la información necesaria para el desarrollo de esta investigación, a las (11) empleados que conforman la población objeto de estudio se les aplicó una encuesta seguir el anexo, con preguntas cerradas, todas estas orientadas al cumplimiento de los objetivos de esta investigación. Se utilizó este instrumento por considerar que a través de él las personas tienen más libertad, de discreción y confiabilidad a la hora de dar respuestas.

Una vez aplicado y evaluado los resultados obtenidos fueron analizados de forma manual mediante tabulaciones, debido a que la población tomada es pequeña y de fácil manejo, por lo que no se hizo necesaria la aplicación de un procedimiento más técnico para tales fines, este proceso permito formular juicios valorativos teniendo como base o soporte el resultado de la investigación

PARTE IV

PRESENTACION DE LA INFORMACION

La presentación de los resultados obtenidos se realizó mediante cuadros. Este análisis fue de tipo cuantitativo, la información obtenida fue procesada, tabulada y descrita para resaltar los rasgos más importantes del problema.

4.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA INVERSIONES SUCRE, C.A.

Durandarte la última década la situación económica del país se ha tornado cada vez más inestable, situación que ha puesto a prueba las habilidades gerenciales hasta de los más expertos, los cuales han tenido que adquirir nuevas habilidades para diseñar nuevas estrategias. Tal es el caso de la empresa Inversiones Sucre, C.A. donde, para poder alcanzar una etapa de estabilidad y desarrollo, la dirección constantemente debe seleccionar nuevos cursos de acción a seguir en función del logro de los principales objetivos, como lo son crecimiento económico y aumento del capital como elementos fundamentales en la consecuencia de progreso y bienestar.

Por lo tanto, la toma de decisiones como elemento integral de la gestión administrativa, es el pilar fundamental que sostiene el funcionamiento eficiente de Inversiones Sucre, C.A., puesto que no solo se trata de que el gerente pueda decidir, sino de que lo haga optando por la mejor alternativa posible, evitando en todo momento la improvisación. Para ello se debe tomar en cuenta el proceso general de toma de decisiones, el cual comprende desde identificación, generación, evaluación y selección de estrategias, hasta las etapas de evaluación, implantación y control de la evolución de las mismas.

A continuación, se presentan los cuadros con sus respectivos análisis:

CUADRO N° 4 Distribución absoluta y porcentual en el momento de tomar las decisiones se permite la participación activa de todos los involucrados en el caso

Factores	N° Respuesta	%
Siempre	2	18.18%
Casi siempre	7	63.64%
Nunca	2	18.18%
Casi nunca	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa, Septiembre 2013

Según la información obtenida 63.64% de los encuestados en la **Ferretería Inversiones Sucre, C.A** considera que casi siempre al momento de tomar las decisiones se le permite la participación activa, en cambio 18.18% considera que siempre y 18.18% dice que nunca.

Cuando la gerencia permite la participación activa de los empleados en la toma de decisiones sobre estrategias que los involucran, al personal estos sienten más comprometido en el desarrollo de los planes que se propongan de la manera más eficiente, puesto que algunas de sus ideas pueden estar incluidas dentro de los mismos. Otro punto importante es que cada trabajador tiene cierto grado de experiencia acumulada en el área que desempeña y por esto, en muchas ocasiones, conoce la mejor manera de realizar las tareas.

Si bien, en el cuadro N° 4 se observa que los factores siempre y casi siempre suman 81,82% de los empleados participan en la toma de decisiones, en una empresa pequeña como lo es el caso de Inversiones Sucre, C.A, la gerencia debe procurar la totalidad de ellos en el aporte de sus ideas para el diseño de estrategias y aprobación de las mejores estrategias posibles, de esta manera las decisiones serán más acertadas.

CUADRO N° 5 Distribución absoluta y porcentual considera que el proceso de toma de decisiones en la empresa se da

Factores	N° Respuesta	%
Oportunamente	9	81.82%
A destiempo	2	18.18%
Total	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa, septiembre2013

Según la información obtenida 81.82% de los encuestados considera que el proceso de toma de decisión en la empresa se da oportunamente y 18.18% se da a destiempo.

La eficiencia de la gestión administrativa depende en gran parte de la manera en que se tomen las decisiones, para la gerencia involucra tener presente no solo los recursos con que cuenta la empresa, sino también el tiempo que se dispone para la aplicación de la implantación de las alternativas a seleccionar, mucho más aun en una economía inflacionaria como la de Venezuela.

En Inversiones Sucre, C.A la gerencia debe procurar evitar al máximo las decisiones improvisadas o fuera de tiempo tomando en cuenta que todo esto engloba la inversión de recursos monetarios que fácilmente, por causa de las variantes progresivas y desfavorables afecta en el índice inflacionario del país, pierden su valor. Esto se debe tener muy presente, ya que la eficiencia organizacional se trata de alcanzar los objetivos propuestos en el menor tiempo y con el menor costo posible.

CUADRO Nº 6 Distribución absoluta y porcentual las decisiones son tomadas en forma

Factores	Nº Respuesta	%
Democrática	9	81.82%
Autocrático	2	18.18%
Total	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa, septiembre 2013

Según la información obtenida 81.82% de los encuestados considera que la toma de decisiones se toma de manera democrática y 18.18% piensa que se da de forma autocrática.

En este punto, es necesario aclarar que la democratización de las decisiones difiere de la participación en la toma de decisiones. La primera se trata de dar oportunidad para que cada trabajador plantee el punto de vista o estrategia que le parezca más favorable, mientras la segunda se trata de quiénes escogen y cuál o cuáles alternativa(s) es o son las más adecuadas para seleccionar.

Ello puede variar de acuerdo al tipo o nivel de estrategia que esté en análisis. Para las estrategias operativas o a corto plazo que mayormente son las llevadas a cabo en la empresa Inversiones Sucre, C.A conviene la democratización de las decisiones, mientras que para las decisiones relacionadas con estrategias a largo plazo, resulta idóneo tomar decisiones de manera autocrática. Por tal motivo el resultado obtenido en el cuadro N° 4 se puede considerar favorable o adecuado para la empresa.

CUADRO N° 7 Distribución absoluta y porcentual la toma de decisiones se realiza de manera

Factores	N° Respuesta	%
Improvvisadas	4	36.36%
Planificada	7	63.64%
Total	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa, septiembre 2013

Según la información obtenida 63.64% de los encuestados considera que la toma de decisiones se realiza de manera planificada y 36.36% piensa que se da de forma improvisadas.

No se puede negar que en determinados momentos, y más con los cambios drásticos que se suscitan en la economía venezolana, hay situaciones que ameritan tomar decisiones improvisadas o más bien poco planificadas. Pero, es innegable que la eficiencia respecto a la calidad de las decisiones tomadas, proviene de cumplir con una serie de etapas en la búsqueda de las alternativas factibles.

Dicho lo anterior, se observa en el cuadro N° 7 que casi 36,36% de las decisiones son tomadas sin cumplir con el debido proceso indicado con anterioridad para tal fin, esto disminuye la probabilidad de que las estrategias aplicadas por Inversiones Sucre, C.A. sean las más idóneas y esto, a su vez, repercute en la calidad de la gestión administrativa. Por lo que en este aspecto la gerencia debe tratar de reducir al máximo las decisiones poco planificadas.

CUADRO N° 8 Distribución absoluta y porcentual por lo general, las decisiones tomadas son

Factores	N° Respuesta	%
Muy asertivas	5	45.45%
Asertivas	6	54.55%
Poco asertivas	0	0%
Desasertivas	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa, septiembre 2013

Según la información obtenida 54.55% de los encuestados considera que por lo general las toma de decisiones son muy asertivas y 45.45% piensa que se da de forma asertivas.

Como se puede observar en los resultados del cuadro N° 8 se muestra que la mayoría de las decisiones son asertivas, no obstante estos resultados pudieran ser mejores si se aplica el debido proceso de toma de decisiones, el cual disminuye los riesgos que implican las decisiones no planificadas. Vale

destacar, que un resultado favorable no es el más eficiente cuando el mismo puede ser mejor.

4.2 ETAPAS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIÓN APLICADAS EN LA EMPRESA

La toma de decisiones es uno de los procesos más complicados que debe enfrentar la gestión administrativa de toda organización y por ende la de Inversiones Sucre, C.A.

Dicha empresa debe adaptarse a distintas situaciones que muchas veces y por diversos factores influyen de forma directa o indirecta, en los resultados obtenidos, es por esto que a la hora de tomar decisiones, en especial las estratégicas, la gerencia debe realizar un cuidadoso análisis de toda la información necesaria, donde de ninguna manera se debe dejar pasar por alto, la Identificación y diagnóstico de la situación, la formulación de alternativas y su respectiva evaluación, la etapa de selección de la mejor(es) alternativa(s), la puesta en ejecución y el indispensable control sobre la evolución, todo ello con el fin de garantizar la eficiencia en la gestión administrativa.

CUADRO N° 9 Distribución absoluta y porcentual cómo califica el proceso de toma de decisiones en la empresa

FACTORES	ALTERNATIVAS					Total
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	
Identificación.	1	5	4	0	1	11
Generación.	0	7	3	1	0	11
Evaluación	0	8	2	1	0	11
Selección.	1	8	1	1	0	11
Implantación.	0	6	3	0	1	11
Control de evolución	0	6	4	1	0	11
%	3.90%	61.04 %	25.98%	5.20 %	2.60 %	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa septiembre 2013

Según la información obtenida 61.04% de los encuestados califica el proceso de toma de decisiones entre (identificación, generación, evaluación, selección, evaluación, implantación y control de evolución) es buena y 25.98% piensa que es regular 5.20% lo considera malo y por su parte 3.90% muy bueno, y final mente 2.60% lo cataloga de muy malo.

Los resultados del cuadro N° 9 reflejan que, si bien el proceso de toma de decisiones gerenciales fue catalogado mayormente como bueno, también un porcentaje considerable lo calificó entre muy malo y regular. Respecto al resultado que refleja la verdadera eficiencia del proceso solo obtuvo 3.90%. Esto quiere decir, que dicho proceso debe recibir modificaciones para

mejorar cada una de las debilidades que presentan las etapas que lo conforman debido a que actualmente se lleva a cabo de manera informal.

4.3 LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES EXISTENTES EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA

Siempre que se estudia un problema en particular, es necesario tener una visión clara del panorama interno donde tiene lugar dicho fenómeno para poder identificar cuáles son las limitaciones, fallas, deficiencias entre otros aspectos que deben mejorarse para dar soluciones adaptadas, tanto al problema como al momento en que ocurre y los motivos que lo generan.

En el caso particular de la presente investigación el análisis de las fortalezas y debilidades está dirigido al proceso de toma de decisiones en la empresa Inversiones Sucre, C.A con la finalidad de detectar cuales de los factores internos que inciden negativa y positivamente en la eficiencia de los resultados obtenidos todo ello teniendo presente que una pequeña decisión puede conllevar a grandes resultados y, al mismo tiempo, puede pasar lo contrario, es decir, una simple decisión genere resultados fatales o muy poco complacientes con los esperados.

Este breve análisis permitió tener un visión mucho más claro sobre los puntos clave hacia los cuales deben estar dirigidas las consideraciones finales de la investigación con el propósito de ofrecer recomendaciones que conlleven a la empresa lograr la eficiencia en su gestión administrativa, teniendo como eje principal el mejoramiento del proceso de tomo de decisiones.

CUADRO N° 10 Distribución absoluta y porcentual indique su grado de instrucción académica

Factores	N° Respuesta	%
Bachiller	7	63.64%
Técnico medio	0	0%
Técnico superior	0	0%
Licenciado o similar	2	18.18%
Posgrado	0	0%
Otro	2	18.18%
Total	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa, septiembre 2013

Según la información obtenida 63.64% de los encuestados posee un grado académico de bachiller en cambio 18.18% indico que es licenciado o similar y el otro 18.18% finalmente indico otro.

El nivel de instrucción de los integrantes de la empresa es fundamental para lograr un óptimo desempeño organizacional. El conocimiento aunado a la experiencia laboral acumulada y la capacitación constante de los empleados que prestan sus servicios en Inversiones Sucre, C.A influyen en la calidad de los aportes que ellos realizan para la toma de decisiones, en especial, para los que ocupan los cargos gerenciales y de supervisión, que en este caso indicaron ser licenciados en administración. No obstante, el resto de los trabajadores necesitan de cursos de capacitación para sumar

nuevos conocimientos en relación al área administrativa y ferretera en general.

**CUADRO N° 11 Distribución absoluta y porcentual se establecen redes de comunicación con los integrantes de los demás departamentos.
De ser si cuales usa**

Factores	N° Respuesta	%
Si	10	90.91%
No	1	9.09%
Total	11	100%
De ser si cuales usa		
Escrito	0	0%
Verbales	9	90%
Electrónicos	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa, septiembre 2013

Según la información obtenida 90.91% de los encuestados contesto si se establecen redes de comunicación con los integrante de todos los departamentos 9.09% dijo no, por este sentido los encuestado que respondieron si cual usan, se obtuvo este resultado 90% indico verbales 10% electrónicos y finalmente escritos.

A medida que los empleados de Inversiones Sucre, C.A logren, en su totalidad, mantener esta comunicación constante podrán suministrar información oportuna sobre cualquier inconveniente u oportunidad que se presenta, lo que facilito la toma de decisiones oportuna. Al mismo tiempo

esto les permitió lograr estar en unidad con los objetivos organizacionales y trabajar como equipos.

CUADRO N° 12 Distribución absoluta y porcentual señale el tipo de liderazgo implementado por la dirección de la empresa

Factores	N° Respuesta	%
Democrático	10	90.91%
Liberal	1	9.09%
Autocrático	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa, septiembre 2013

Según la información obtenida 90.91% de los encuestados señalo que el tipo de liderazgo implementado es democrático y 9.09% considera que es liberal.

El liderazgo es una de los principales roles gerenciales, ya que una de las fases de la gestión administrativa es la dirección, lo que conlleva a la gerencia de la empresa Inversiones Sucre, C.A mantener enfocado al talento humano en un solo horizonte. El cuadro N° 12 indica que el gerente practica un estilo de liderazgo democrático lo que coincide con los resultados del cuadro N° 6 donde se determinó que las decisiones son tomadas de forma democráticas. Sin embargo, no es apropiado mantener un único estilo de liderazgo, sino que el mismo debe adaptarse a las situaciones. Así como existen momentos en que el líder deber actuar de forma democrática, otras en forma liberal y también donde se amerita ser autocrático.

CUADRO N°13 Distribución absoluta y porcentual por lo general, ¿las opiniones de los participantes en la toma de decisiones son?

Factores	N° Respuesta	%
Unánimes	10	90.91%
Poco unánimes	0	0%
Divididas	1	9.09%
Muy divididas	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa, septiembre 2013

Según la información obtenida 90.91% de los encuestados señalo que por lo general la opinión de ellos en la toma de decisiones son unánimes y 9.09% considera que son divididas.

El resultado presentado en el cuadro N° 13 se considera bastante aceptable, puesto que es indudablemente favorable que las decisiones en Inversiones Sucre, C.A se tomen de forma unánime, lo que evita la inconformidad de algunos de los involucrados que pueda crear divisiones entre los empleados afectando los resultados de la gestión administrativa y de las operaciones en la compañía.

CUADRO N°14 Distribución absoluta y porcentual cree usted que la calidad de las decisiones tomadas es

Factores	N° Respuesta	%
Muy buena	4	36.36%
Buena	4	36.36%
Regulares	3	27.28%
Mala	0	0%
Muy mala	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa, septiembre 2013

Según la información obtenida 36.36% de los encuestados cree que la calidad de las decisiones tomadas son muy buena de esta misma forma 36.36% señalo que son buenas, sin embargo, 27.28% piensa que son regulares.

Las decisiones de calidad, no son solo las que traen resultados positivos sino las que permiten superar las metas propuestas con el mínimo de los recursos disponibles, el menor tiempo posible y sin desmejorar la calidad de los bienes o servicios ofrecidos. Es por ello que, aunque los resultados de cuadro N° 14 indican que el 72,72% de los encuestados manifestaron que las decisiones tomadas son (buenas, muy buenas), la gerencia debe esforzarse un poco más en obtener la eficiencia en este aspecto según lo antes mencionado.

CUADRO N°15 Distribución absoluta y porcentual los sistemas informativos utilizado en el lugar de trabajo están acorde con los avances en dicha materia del trabajo

Factores	N° Respuesta	%
Si	10	90.91%
No	1	9.09%
Total	11	100%
Si cuales		
Radio transmisor	2	20%
Correo electrónico	2	20%
Fax	3	30%
Teléfono	0	0%
Otros	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa, septiembre 2013

Según la información obtenida 90.91% de los encuestados cree que los sistemas informativos si están acorde con los avance en dicha materia de trabajo y 9.09% no está de acuerdo. Con respecto a los encuestados que respondieron si el resultado es el siguiente, 30% de los encuestados dicen que son otros y en cambio 30% piensa que es fax de esta misma manera 20% cree que son correo electrónicos y el otro 20% no dice que son radio transmisores

Los sistemas informativos son vitales para la recopilación, el análisis y procesamientos de los datos, mucho más cuando se encuentran de acuerdo a los avances tecnológicos actuales. Según los resultados del cuadro N° 13 en la empresa Inversiones, Sucre C.A se cuenta con dichos sistemas y están actualizados, lo que representa una de las fortalezas del proceso de toma de decisiones.

Se puede acotar de los anteriores cuadros mencionados con respecto a lo siguiente:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuenta con un personal capacitado para realizar las labores cotidianas de las actividades durante la gestión administrativas proporcionado un mejor desempeño ✓ La toma de decisiones se realiza de manera oportuna, democrática y planificada ✓ En el mayor de los caso se cumple con todo el proceso de toma de decisión ✓ Las decisiones son impartida cara a cara ✓ En el momento de la toma de decisión se involucra a casi todo el personal (81,82% de los empleados) ✓ Las decisiones por lo general son asertiva ✓ El tipo de liderazgo ejercido mayor mente es el democrático 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Por los constante cambio en el entorno (económico, político) ciertas decisiones son improvisada ✓ En otros caso, el gerente no realiza el proceso de toma de decisiones porque no identifica el problema, ni la implementación, ni el control evolución de las decisiones tomadas ✓ Se debería motivar a los empleados a que realizaran curso de especialización en su área, lo que generaría mejorar en la atención al cliente como en las actividades diarias ✓ Las decisiones, por lo general son trasmitidas de forma verbal lo que puede ocasionar retardo o incumplimiento de las actividades ✓ Se debe considerar un tipo de liderazgo situacional, de acuerdo al estilo y conocimiento de las actividades del personal ✓ A pesar de contar con sistemas de información actualizado, no necesaria mente la utilizan para la transmisión de las decisiones ✓ General sentido de responsabilidad a todos los integrantes de la empresa

Fuente: Elaborado por los investigadores (Septiembre de 2013)



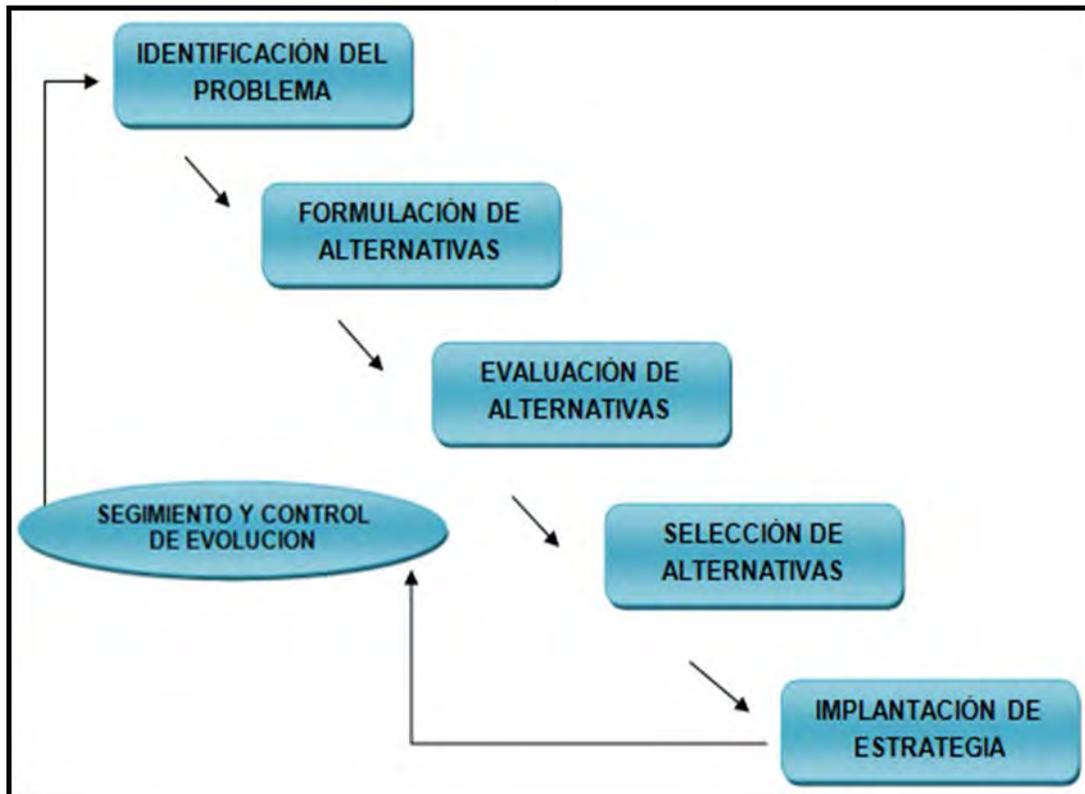
4.4 ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA

A continuación se presentan las siguientes directrices que para contribuir con el fortalecimiento de la toma de decisiones y la eficiencia de la gestión administrativa en la empresa Inversiones, Sucre C.A:

- ✓ Realizar reuniones trimestrales para incentivar la participación de los empleados en la toma de decisión, por medio de la aceptación de sugerencias, en cuanto a propuestas de nuevos métodos de trabajo, que permitan mejorar el desempeño de la organización.
- ✓ Evitar la improvisación en la toma de decisiones, cumpliendo con un estudio previo sobre la situación actual de la empresa, así como la recolección y análisis de información relevante en relación caso a tratar.
- ✓ Elaborar proyecciones de ventas e informes comparativos de desempeño que permitan detectar cualquier desvío en el cumplimiento de la planificación, con el fin de tomar decisiones oportunas para la aplicación de medidas correctivas.
- ✓ Realizar cursos de formación y capacitación a sus empleados para enriquecer sus conocimientos, así como aumentar la calidad de sus aportes intelectuales para el diseño de la planificación y ejecución de las actividades.
- ✓ Cumplir con el siguiente proceso de toma de decisiones adaptado al sistema de trabajo que desarrolla la empresa Inversiones, Sucre C.A,

el cual fue diseñado tras la investigación del autor JUAN MALARET el cual se presenta a continuación:

Figura N° 2 Proceso de toma de decisiones adaptado a la empresa Inversiones, Sucre C.A



Fuente: Elaborado por los investigadores, noviembre de 2013

Para la fase de **identificación del problema** se debe incluir la recolección de información relevante sobre el problema o discrepancia entre una situación existente y la deseada. Dependiendo de la magnitud o implicación del problema, se recomienda realizar un diagnóstico previo, tanto de la situación interna como externa, de la empresa para determinar con exactitud las causas de dicho inconveniente y tener una visión más clara sobre los posibles cursos de acción a seguir.

La segunda fase denominada **formulación de alternativas** la dirección de la empresa Inversiones Sucre, C.A debe procurar incluir a todos los miembros del equipo mediante una reunión y suministrarles la información recabada, que sea pertinente, a acerca del problema. De tal manera que cada uno de los miembros inicie con la misma base de datos y tenga la oportunidad de realizar un análisis cuidadoso de dicha información para posteriormente postular sus alternativas sobre las estrategias que a su juicio considere más factible.

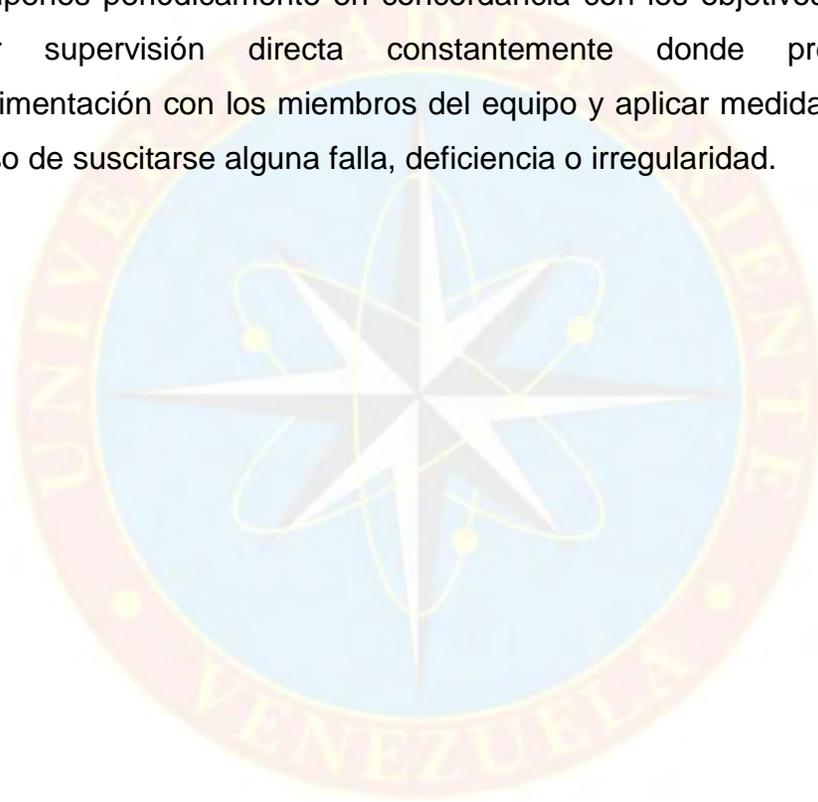
En la tercera etapa corresponde al directivo **evaluar cada una de las alternativas** para posteriormente determinar cuál es la mejor opción, para ello se recomienda tener presente, la disponibilidad y accesibilidad de los recursos necesarios para ejecutar dicha alternativa, tanto monetarios como de personal y tecnológico; el tiempo en que se esperan obtener los resultados; las condiciones del mercado; los indicadores económicos como lo es el índice de inflación; el tiempo de recuperación de la inversión, los flujos de ingresos que genera, entre otros aspectos. Todo ello dependiendo del tipo de decisión que se desee tomar.

La cuarta fase referida a la **selección de alternativas** es el resultado de la ejecución de la fase anterior donde el gerente, teniendo como pilar fundamental la eficiencia de la gestión administrativa, debe escoger la opción que implique la relación más positiva o margen de contribución más favorable posible entre los resultados pronosticados, la inversión en recursos y el tiempo de ejecución.

La quinta fase **correspondiente a la implantación** de estrategias comprende la comunicación de los planes y estrategias a seguir mediante la división del trabajo por áreas de responsabilidad, la orientación e instrucción

hacia el equipo de trabajo por parte del gerente, procurando la participación total de los empleados, mediante planes de incentivos que los mantenga comprometidos con los fines organizacionales.

Finalmente, en referencia a la última fase denominada **seguimiento y control de evolución**, se sugiere a la departamento de elaborar informes de desempeños periódicamente en concordancia con los objetivos propuestos, aplicar supervisión directa constantemente donde predomine la retroalimentación con los miembros del equipo y aplicar medidas correctivas en caso de suscitarse alguna falla, deficiencia o irregularidad.



PARTE V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- ✓ La toma de decisiones se realiza mayormente por la vía democrática, pero las alternativas a seguir son propuestas por el gerente, limitando el potencial de los empleados.
- ✓ Las decisiones, en su mayoría, son tomadas oportunamente. Sin embargo, existe un pequeño margen de ellas que son realizadas a destiempo ocasionando que se utilicen mayores recursos de lo necesario y que algunas veces las metas no se alcancen en el tiempo establecido.
- ✓ Existe un amplio margen de tomas de decisiones que se realizan en forma improvisada, lo cual aumenta los riesgos de que las cosas no resulten de acuerdo a los planes de la empresa.
- ✓ La mayoría de las decisiones fueron catalogadas entre asertivas y muy asertivas.
- ✓ El proceso de toma de decisiones se calificó mayormente entre bueno y regular, porque no se cumplen correctamente con cada una de las etapas que deben seguirse en dicho proceso.
- ✓ El grado de instrucción educativo de los dirigentes es de licenciatura o similar, a demás poseen una amplia experiencia en el cargo lo que les facilita la toma de decisiones. No obstante, el resto de los trabajadores son bachilleres que ameritan mayor capacitación.

- ✓ Como medios de comunicación predomina la transmisión de la información entre los trabajadores por la vía verbal directa, el uso de correo electrónico y radio transmisores.

5.2. RECOMENDACIONES

Una vez presentadas las conclusiones finales, se tiene que tener presente que la ferretería “Inversiones Sucre, C.A”, constituye una de las nuevas alternativa dentro el sector ferretero por parte de los consumidores, consideramos pertinente que la Gerencia y empleado tomen en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ✓ Brindar a los empleados un ambiente adecuado que promueva el florecimiento de ideas.
- ✓ La toma de decisión estratégicas utilizadas por la gerencia deben tener como objetivo el mejorar la calidad, confiabilidad y presentación del servicio y así ser más competitivo, tomando en cuenta la gestión administrativa con el fin de mejorar su aceptación en el mercado.
- ✓ De igual forma le, sugerimos a la organización la implementación del 4° objetivo donde presentamos las distintas directrices que contribuyen al fortalecimiento de la toma de decisión y la eficiencia de la gestión administrativa

BIBLIOGRAFIA

Arias, Fidas. (1999). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica.** (3ª Edic). Charcas: Episteme.

Arias, Fidas. (2004). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica.** (4ª Edic). Charcas: Episteme.

Arias, Fidas. (2006). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica.** (5ª Edic). Charcas: Episteme.

Cautis D Hurtado (2008). **Principios de administración**

Falcón, J. (1999). **Gerencia y Toma de Decisiones.** México: CEC, S.A.

Gibson, J. (1996). **Dirección y Administración de Empresas.** (8ª Edic) EEUU: Addison-Wesley. Iberoamericana.

KAST Fremont (1979). **Administración de las organizaciones.** Editorial Mc Graw-Hill.

MALARET Juan (año) **Habilidades Directivas para un nuevo management negociación en acción**

Rosembery J M (1994). **Diccionario de administración y finanza**

Sabino, Carlo. (2002) **El proceso de Investigación.** Caracas Venezuela Editorial Panapo

ANEXOS





UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
MATURÍN – MONAGAS- VENEZUELA

Estimado Señor (a):

El presente instrumento está dirigido a todo el personal de la Empresa. El propósito del mismo es de solicitar su valiosa colaboración que sirva para suministrar información, la cual constituirá la base de datos requerida para el desarrollo de un trabajo de investigación, cuyo objetivo será: **“PROCESO DE TOMA DE DECISIONES, COMO HERRAMIENTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA INVERSIONES SUCRE, C.A”** Maturín Estado Monagas. En este sentido sus fines, son netamente académicos, por lo mismo se maneja de forma confidencial.

INSTRUCCIONES

- Lea cuidadosamente cada pregunta que a continuación se presenta.
- Marque con una equis (x) una sola opción.
- Consultar cualquier duda al encuestador.
- Es importante que no deje ninguna pregunta sin contestar.
- No es necesario que identifique el cuestionario.
- Su colaboración determinará el éxito de la investigación.

Autocrático: El líder ordena y toma medidas para ejecutar las tareas sin explicarlas al grupo. Decide y fija las directrices

Democrático: las directrices son debatidas y decididas por el grupo, que es estimulada y orientada por el líder.

Liberal: Da total libertad al grupo para tomar decisiones; mínima intervención, su participación es limitada, asume el papel de miembro del grupo y actúa cuando es solicitado.

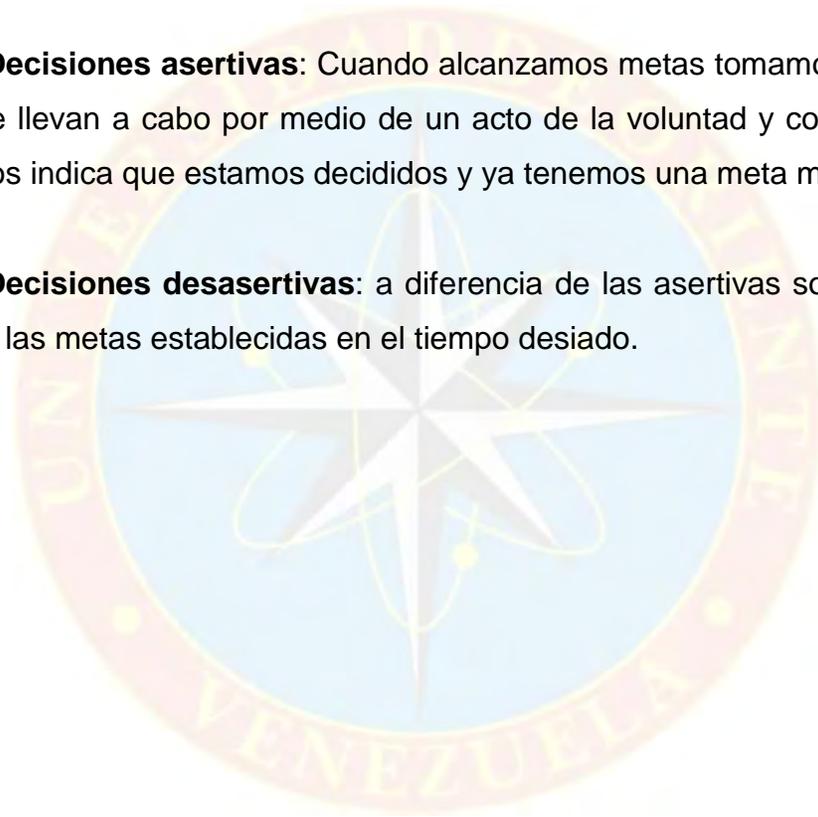
Toma de decisiones Oportuna: reduciría la utilización ineficiente de los recursos de que se dispone para alcanzar los objetivos que se propugnan en los tres instrumentos.

Toma de decisiones improvisada: son contradictorias, espasmódicas e inconsultas para resolver una cuestión que exige la mayor de las planificaciones y el trabajo conjunto.

Toma de decisiones planificadas Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que resuelve y se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas, por esta razón, también se las llama **decisiones estructuradas**.

Decisiones asertivas: Cuando alcanzamos metas tomamos decisiones que se llevan a cabo por medio de un acto de la voluntad y con una acción que nos indica que estamos decididos y ya tenemos una meta marcada.

Decisiones desasertivas: a diferencia de las asertivas son cuando se logran las metas establecidas en el tiempo desiado.



Encuesta

1.- ¿En el momento de tomar las decisiones se permite la participación activa de todos los involucrados en el caso?

Siempre___ Casi siempre___ Nunca___ Casi Nunca___

2.- ¿Considera que el proceso de toma de decisiones en la empresa se da?

Oportunamente___ A destiempo___

3.- ¿Las decisiones son tomadas en forma?

Democrática___ autocrática___

4.- ¿La toma de decisiones se realiza de manera?

Improvisadas___ Planificadas___

5.- Por lo general, las decisiones tomadas son:

Muy asertivas___ Asertivas___ Poco asertivas___ Desasertivas

6.- ¿Cómo califica el proceso de toma de decisiones en la empresa?

FACTORES	ALTERNATIVAS				
	Muy bueno	Bu eno	Re gular	Ma lo	Mu y malo
Identificación.					
Generación.					
Evaluación.					
Selección.					
Implantación.					
Control de evolución					

7.- ¿Indique su grado de instrucción académica?

Bachiller___ Técnico Medio___ Técnico Superior___ Licenciado o similar___ Posgrado___ Otro___

8.- ¿Se establecen redes de comunicación con los integrantes de los demás departamentos? De ser si cuales usa

Si___ No___

Escrito___ verbales___ electrónico___

9.- Señale el tipo de liderazgo implementado por la dirección de la empresa

Democrático___ Liberal___ Autocrático___

10.- Por lo general, ¿las opiniones de los participantes en la toma de decisiones son?

Unánimes___ Poco unánimes___ Divididas___ Muy divididas___

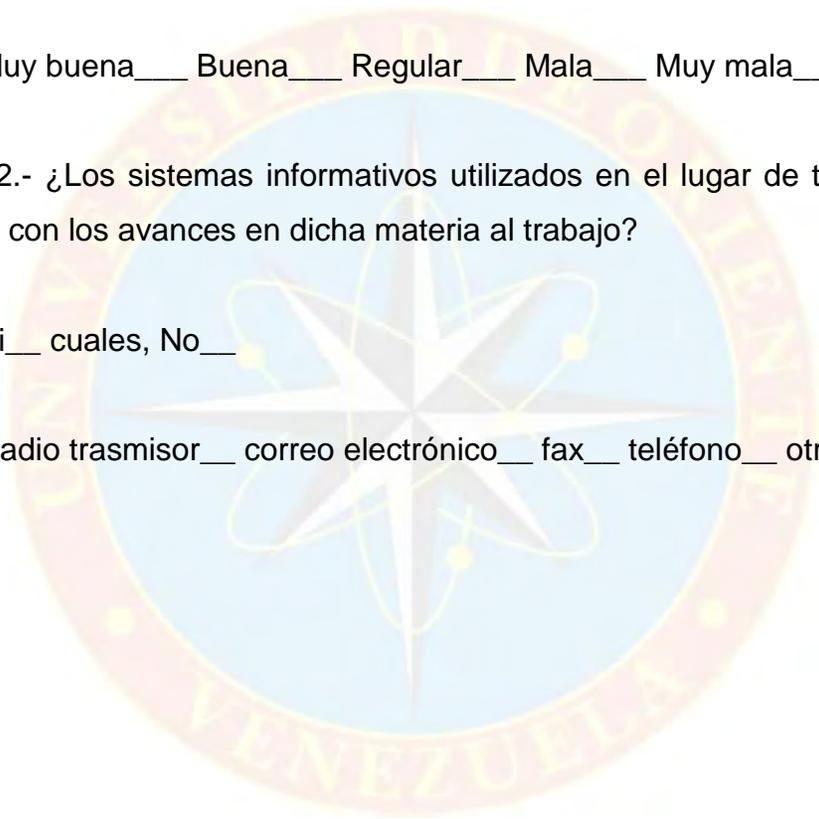
11.- ¿Cree usted que la calidad de las decisiones tomadas es?

Muy buena___ Buena___ Regular___ Mala___ Muy mala___

12.- ¿Los sistemas informativos utilizados en el lugar de trabajo están acorde con los avances en dicha materia al trabajo?

Si___ cuales, No___

Radio trasmisor___ correo electrónico___ fax___ teléfono___ otros___



HOJAS METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	PROCESO DE TOMA DE DECISIONES, COMO HERRAMIENTA PARA LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA INVERSIONES SUCRE, C.A. MATURÍN – ESTADO MONAGAS
Subtítulo o	

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Díaz Larez Elionel Jesús	CVLAC	C.I V-17.241.306
	e-mail	Eliodiaz_210@hotmail.com
García Mañez Alfredo Jesús	CVLAC	C.I.V-18404063
	e-mail	Ajesusmanez13@gmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

Toma de decisiones
Gestión administrativa
Conflicto

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Administración

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

Resumen (Abstract):

La presente investigación se efectuó con el fin de conocer el proceso de toma de decisión, como herramienta para la eficiencia de la gestión administrativa de la empresa "Inversiones sucre C.A". En tal sentido la ejecución de mecanismo dentro de la gestión administrativa es una herramienta fundamental para el desarrollo de las actividades, por lo tanto la alta exigencia por parte de los clientes y el crecimiento de nuevas competencias, obligan a las empresas a desarrollar estrategias e implementar herramientas que aseguren su futuro dentro del mercado, la gestión administrativas de manera eficiente, es una de ellas, donde la misma se involucra dentro del actuar de las organizaciones como parte del desarrollo de estrategias que faciliten la búsqueda de alternativas y oportunidades para la solución de problemas o de conflicto, por este motivo permita tomar decisiones oportunas y acertadas. Para el desarrollo de la investigación se realizó un estudio de campo, de nivel descriptivo y se utilizó entrevista, aplicado a las (11) personas que conforma el personal de trabajo de la empresa, por considerar que es una de las técnicas más confiables a la hora de recolectar información, además se utilizo la observación directa, y se realizó un análisis de los resultados, el cual permitió determinar entre otros aspectos, el grado de participación de los empleados en el proceso de toma de decisión, la influencia de la calidad de servicio, y finalmente concluir que: la Toma de Decisiones constituyen una herramienta fundamental para el progreso de las empresas, en vista de que promueve el desarrollo económico, mejoran la calidad del servicio y el permiten a la ferretería "Inversiones sucre, C.A" mantenerse dentro del mercado.

Palabras claves: toma de decisiones, gestión administrativa, conflicto entre otros.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
María Pacheco	CVLAC	C.I E-820317319
	e-mail	Pachecom1974@gmail.com
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
Beatriz Vallejo	CVLAC	C.I V-10309641
	e-mail	Beatrizvallejo@hotmail.com
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
Nelson Montenegro	CVLAC	C.I V-5330189
	e-mail	Montenelson12@hotmail.com
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2013	12	03

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
Díaz Garcia.DOCX

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)

Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Administración

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

Nivel Asociado con el trabajo:

Licenciatura

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Postdoctorado, etc.

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,


JUAN A. BOLANOS CUNELE
Secretario



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR 
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

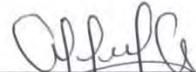
Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 6/6

Derechos:

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): "Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización."



Br. Díaz, Elionel
(Autor)



Br. García, Alfredo
(Autor)



Profa. María Pacheco
(Asesora)