



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**LA TOMA DE DECISIONES, COMO CLAVE DEL ÉXITO EN LA  
DIRECCION DEL PROCESO DE MANUFACTURA DE LA  
LECHE EN LA EMPRESA PROCESADORA AGROINDUSTRIAL  
DE ORIENTE, C.A (PASTOR, C.A) MATURIN, EDO-MONAGAS  
2010**

**ASESORES:**

**MSc. Salazar M. Argelis J.**

**C.I.: 14.422.354**

**MSc. Veliz W. Miguel A.**

**C.I.: 10.832.158**

**Lcda. Palomo R. María J.**

**C.I.: 8.377.769**

**AUTORES:**

**Br. Mago, Andrea C.I.: 18.274.916**

**Br. Prado, Yusneli C.I.: 18.081.763**

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

**Maturín, Octubre de 2010.**

# ACTA DE APROBACION



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
SECRETARIA GENERAL  
COORDINACIÓN GENERAL DE CONTROL DE ESTUDIOS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION  
COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO  
ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO MODALIDAD CURSOS  
ESPECIALES

Núcleo: MONAGAS  
Escuela: CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
Departamento: ADMINISTRACION  
Periodo: I-2010

PERIODO	ASIGNATURA	CALIFICACIÓN	PROFESOR
I-2010	Seminario de Administración de las Organizaciones	10	Argelis Salazar
I-2010	Seminario de Metodología	9	Maria Palomo
I-2010	Seminario de Temas de Gerencia y Políticas Publicas	9	Miguel Veliz

Los profesores de los **Cursos Especiales De Grado** del Departamento y áreas de Administración Reunidos el día 18/ 10 / 2010, visto el rendimiento obtenido en las asignaturas y aceptadas las monografías respectivas presentadas por (el) (la) bachiller: ANDREA CAROLINA MAGO Cédula de Identidad N° 18.274.916, como requisito parcial para Optar al Título de Licenciado (a): ADMINISTRACION  
Decide emitir el veredicto de:

Aprobar

**PROFESORES:**  
Nombres: \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_  
1. Argelis Salazar  
2. Maria Palomo  
3. Miguel Veliz

**DIRECTOR (a) DE LA ESCUELA**  
Nombre \_\_\_\_\_ Firma y Sello \_\_\_\_\_  
MAIRS LÓPEZ  
Gabriela





**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**SECRETARIA GENERAL**  
**COORDINACIÓN GENERAL DE CONTROL DE ESTUDIOS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION**  
**COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO**  
**ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO MODALIDAD CURSOS**  
**ESPECIALES**

**Núcleo:** MONAGAS  
**Escuela:** CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
**Departamento:** ADMINISTRACION  
**Periodo:** I-2010

PERIODO	ASIGNATURA	CALIFICACIÓN	PROFESOR
I-2010	Seminario de Administración de las Organizaciones	10	Argelis Salazar
I-2010	Seminario de Metodología	9	Maria Palomo
I-2010	Seminario de Temas de Gerencia y Políticas Publicas	9	Miguel Veliz

Los profesores de los **Cursos Especiales De Grado** del Departamento y áreas de Administración Reunidos el día 18/ 10 / 2010, visto el rendimiento obtenido en las asignaturas y aceptadas las monografías respectivas presentadas por (el) (la) bachiller: YUSNELI ESTEFANIA PRADO FIGUERA Cédula de Identidad N° 18.081.763, como requisito parcial para Optar al Título de Licenciado (a): ADMINISTRACION  
 Decide emitir el veredicto de:

*Aprobar*

**PROFESORES:**

**Nombres:**

1. Argelis Salazar
2. Maria Palomo
3. Miguel Veliz

**Firma**

*(Handwritten signatures of Argelis Salazar, Maria Palomo, and Miguel Veliz)*

**DIRECTOR (a) DE LA ESCUELA**

**Nombre**

MARIS LOPEZ  
 Gabriela

**Firma y Sello**





**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**RESOLUCIÓN**

Según lo establecido, en el artículo 44 del reglamento de trabajo de Grado de la Universidad De Oriente:

**“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, EL CUAL PARTICIPARÁ AL CONSEJO UNIVERSITARIO”**

## DEDICATORIA

Primero que todo a MI DIOS Todopoderoso por fortalecerme en cada obstáculo, por enseñarme que todo lo puedo lograr con él, sirviéndome de guía a lo largo de todos estos años, animándome siempre para seguir adelante en la consecución de este logro tan anhelado.

A mi madre NURCY MAGO a quien le debo lo que hoy soy, por ser inigualable, única, maravillosa, llena de paciencia, principios y virtudes, por estar siempre y creer en mí, por mostrarme siempre el camino, apoyándome incondicionalmente siendo una gran mujer, y una excelente madre. Te Amo.

A mis abuelos, a ellos que son mis segundos padres. Mi abuela ROSA, tan especial, única y excepcional cuidando de mí a cada momento. Y a mi abuelo que lo amo, lo adoro y le doy gracias por formar parte de mi familia.

A mi hermana DIANELA por estar siempre a mi lado en momentos importantes de mi vida, y por demostrarme siempre su AMOR.

A todos mis primos y en especial a mi ahijada GEORGINA CAMIL., para que mi experiencia y metas alcanzadas les sirvan de ejemplo.

A mis TIOS, todos ellos que de alguna u otra forma han contribuido con mi formación, gracias a todos.

A mi novio ISAAC por su apoyo, por compartir conmigo y, por confiar en mí, por no permitirme dudar de mi capacidad, escucharme y animarme a ser cada día mejor.

A mi compañera YUSNELI por permitirme compartir con ella esta experiencia de culminación en mi carrera.

A mis amigas y compañeras de clase, JEANITILE, LOREIDYS, ALENNIS, CARMEN, MARIELYS, NEUDELIS, MARIBEL, YELITZA, y en especial a MARIYELIS más que una prima, amiga y compañera incondicional a lo largo de toda la vida universitaria y a todas aquellas personas que creyeron en mí y han colaborado conmigo al pasar de los años.

*Andrea Mago.*

## DEDICATORIA

Este gran esfuerzo se lo dedico en primer lugar a MI DIOS TODOPODEROSO que ilumino mi vida y me dio fuerzas para seguir adelante en los momentos difíciles de mi carrera y en mi vida personal, cuidándome protegiéndome y bendiciéndome cada día.

A toda mi familia, en especial a mi madre ROSA FIGUERA y a mi padre PEDRO PRADO por inculcarme honestidad, sinceridad y fuerza, que en ningún momento dudaron de mí y con sus consejos me ayudaron a continuar sin detenerme para que culminara esta carrera. Los adoro.

A mi hermano YIMI, para que le sirva de ejemplo y se dé cuenta que nada en la vida es imposible, y así logre superarse y para que tenga mucha constancia en lo que se disponga. Que dios te bendiga.

A mis madrinas CARMEN Y MARYLUZ, y a mi padrino CHRISTIAN por sus consejos y por motivarme a estudiar, para tener una preparación académica. Los quiero y respeto.

A mis sobrinos MILDRED, MARIANNIS, ROXELIS (la negra), JOSÉ JAVIER (chichi) Y EDUARDO (caraoto) que con su dulzura e inocencia hicieron que mis cargas se hicieran más livianas. Los adoro.

A mi hermana ROSA, la cual por cosas de la vida no conocí, a mi primo CHRISTIAN (Nene) y a mis abuelos VICTORIA y JULIÁN, que aunque no estén a mi lado, sé que desde la distancia están orgullosos de mí, por lograr esta meta que todos esperaban. Nunca los olvidaré.

A todos mis compañeros de clases en especial a YANDELYS por su optimismo, constancia y mano amiga a lo largo de la carrera. Los quiero.

Este triunfo se lo dedico especialmente a MIGUEL BETANCOURT, mi esposo, quien me ha ayudado y me ha brindado su apoyo incondicional, sin ti no creo que hubiese podido lograr este sueño, gracias por estar a mi lado, apoyarme en todo momento cuando mas necesite de alguien tan especial como tú. Te amo.

*Yusneli Prado*

## AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios Todopoderoso por darnos fuerzas y abrirnos puertas para alcanzar esta meta y permitir obtener un logro más en nuestra vida, dándonos fortaleza y su incondicional compañía.

A nuestra tutora, Argelis Salazar por motivarnos y orientarnos a través de sus grandes conocimientos para la realización de nuestro trabajo de grado llevando a feliz término este objetivo tan anhelado. Mil gracias, que dios la bendiga y que siga dando frutos como este.

A nuestros profesores asesores, María Palomo y Miguel Veliz por toda su valiosa colaboración y orientación en el desarrollo de este trabajo. Gracias

A la UDO y a su gremio de profesionales que con su dedicación y certera educación, hoy cumplimos un objetivo de los muchos que nos hemos trazado, por darnos la oportunidad de obtener este preciado título.

A nuestros compañeros de áreas de Grado, por mantener un gran compañerismo en este trayecto universitario. Gracias por estar allí siempre.

A la empresa PASTOR por brindarnos la oportunidad de realizar en sus instalaciones nuestro trabajo de grado, por su colaboración, apoyo y disposición, en especial a la Lic. Lilian Gaspar y el Lic. Maximiliano Gómez.

Y a todas aquellas personas por su apoyo incondicional y desinteresado.

*Andrea y Yusneli*

## INDICE GENERAL

<b>ACTA DE APROBACION .....</b>	<b>ii</b>
<b>RESOLUCIÓN .....</b>	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>ix</b>
<b>INDICE GENERAL .....</b>	<b>x</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>xii</b>
<b>LISTA DE CUADROS .....</b>	<b>xiii</b>
<b>LISTA DE GRAFICOS.....</b>	<b>xiv</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xvi</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>ETAPA I.....</b>	<b>3</b>
<b>PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES.....</b>	<b>3</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>5</b>
Objetivo General .....	5
Objetivos Específicos.....	5
<b>JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>DELIMITACIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>9</b>
Nivel de la Investigación.....	9
Diseño de la Investigación .....	10
Universo o Población .....	11
Muestra .....	11
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	12
Operacionalización de las Variables .....	14
<b>IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL.....</b>	<b>20</b>
Reseña Histórica.....	20
Función de la Empresa .....	21
Misión.....	21
Visión .....	21
Bases Legales.....	22
Estructura Organizacional del Departamento Manufactura de la Empresa PASTOR, C.A. ....	22
<b>ETAPA II.....</b>	<b>24</b>
<b>DESARROLLO DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>24</b>
<b>PROCEDIMIENTOS ACTUALES PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE MANUFACTURA DE LA LECHE EN LA EMPRESA PROCESADORA AGROINDUSTRIAL DE ORIENTE, C.A. (PASTOR, C.A.).....</b>	<b>25</b>
Toma Racional de Decisiones.....	25

Racionalidad Acotada .....	26
Toma de Decisiones Intuitiva .....	27
Proceso de Toma de Decisiones .....	28
Decisiones Programadas .....	32
Decisiones no Programadas .....	32
Condiciones para la Toma de Decisiones .....	33
<b>POLÍTICAS ESTABLECIDAS POR LA EMPRESA PROCESADORA</b>	
<b>AGROINDUSTRIAL DE ORIENTE, C.A. (PASTOR C.A.) .....</b>	<b>38</b>
Las Políticas Impuestas Externamente .....	39
Las políticas Formuladas Internamente .....	40
<b>NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA TOMA DE</b>	
<b>DECISIONES DEL PROCESO DE MANUFACTURA DE LA LECHE EN LA</b>	
<b>EMPRESA PROCESADORA AGROINDUSTRIAL DE ORIENTE, C.A.</b>	
<b>(PASTOR, C.A.).....</b>	<b>45</b>
Nivel de Información .....	45
Nivel de Consulta .....	46
Nivel de Iniciativa .....	46
Nivel de Fiscalización.....	46
<b>FACTORES QUE INTERVIENEN Y LOS CRITERIOS UTILIZADOS,</b>	
<b>PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL PROCESO DE</b>	
<b>MANUFACTURA DE LA LECHE EN LA EMPRESA PROCESADORA</b>	
<b>AGROINDUSTRIAL DE ORIENTE, C.A. (PASTOR, C.A.) .....</b>	<b>49</b>
Factores en la toma de decisiones.....	49
La Comunicación en la Organización.....	50
El Liderazgo en la Organización .....	51
Estilo de Liderazgo.....	53
Motivación Laboral .....	54
La Cultura Organizacional.....	56
Criterios para la Toma De Decisiones.....	59
<b>ETAPA III.....</b>	<b>64</b>
<b>CONSIDERACIONES FINALES .....</b>	<b>64</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>64</b>
Conclusiones.....	64
Recomendaciones .....	66
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>71</b>
<b>HOJAS METADATOS.....</b>	<b>77</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1: Organigrama del Departamento Manufactura.....	23
Figura N° 2: Proceso Formal de Toma de Decisión.....	30
Figura N° 3: Factores que intervienen en la toma de decisión, en el proceso de manufactura de la leche de la empresa PASTOR, C.A.....	57

## LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1.Operacionalización de Variables N° 1 .....	16
Cuadro N° 2.Operacionalización de Variables N°2 .....	17
Cuadro N° 3.Operacionalización de Variables N° 3 .....	18
Cuadro N° 4 Operacionalización de Variables N°4 .....	19

## LISTA DE GRAFICOS

Grafico N° 1: Distribución Porcentual con relación a la identificación del problema antes de Tomar una Decisión. Tomado de: Cuestionario aplicado al Personal del Proceso de Manufactura de la Leche. Agosto 2010 .....	34
Grafico N° 2: Distribución Porcentual con relación a si una vez Identificado el Problema, se analiza si el mismo ha ocurrido por primera vez o en ocasiones anteriores. Tomado de: Cuestionario aplicado al Personal del Proceso de Manufactura de la Leche. Agosto 2010 .....	34
Grafico N° 3: Distribución Porcentual en relación a si se escoge la solución entre varias opciones, cuando ocurre un problema o situación. Tomado de: Cuestionario aplicado al Personal del Proceso de Manufactura de la Leche. Agosto 2010.....	35
Grafico N° 4: Distribución porcentual con respecto a si al elegir entre alternativas de solución, las mismas están basadas en. Tomado de: Cuestionario aplicado al Personal del Proceso de Manufactura de la Leche. Agosto 2010. ....	36
Grafico N° 5: Distribución porcentual referida a los aspectos más relevantes o importantes al momento de tomar una Decisión. Tomado de: Cuestionario aplicado al Personal del Proceso de Manufactura de la Leche. Agosto 2010. ....	36
Grafico N° 6: Distribución porcentual, en relación a si la Empresa se Rige por una Normativa o Política Establecida para la Toma de Decisiones. Tomado de: Cuestionario aplicado al Personal del Proceso de Manufactura de la Leche. Agosto 2010.....	42
Grafico N° 7: Distribución porcentual, referida a si son claramente entendidas las Políticas de la Empresa. Tomado de: Cuestionario aplicado al Personal del Proceso de Manufactura de la Leche. Agosto 2010. ....	43
Grafico N° 8: Distribución porcentual de acuerdo a si Se Realiza una Revisión Periódica de las Políticas de la Empresa para Adecuarlas a los Cambios. Tomado de: Cuestionario aplicado al Personal del Proceso de Manufactura de la Leche. Agosto 2010.....	44
Grafico N° 9: Distribución porcentual referente a si los Recursos disponibles se están utilizando de la manera más eficiente.	

	Tomado de: Cuestionario aplicado al Personal del Proceso de Manufactura de la Leche. Agosto 2010. ....	44
Grafico N° 10:	Distribución porcentual referente a la Participación de los empleados en la Toma de Decisiones. Tomado de: Cuestionario aplicado al Personal del Proceso de Manufactura de la Leche. Agosto 2010. ....	47
Grafico N° 11:	Distribución porcentual de acuerdo a si los patronos aseguran una amplia participación de sus empleados en la toma de decisiones. Tomado de: Cuestionario aplicado al Personal del Proceso de Manufactura de la Leche. Agosto 2010. ....	47
Grafico N° 12:	Distribución porcentual con respecto a si la Participación de los empleados en la toma de decisiones, mejora la calidad del trabajo en la empresa. Tomado de: Cuestionario aplicado al Personal del Proceso de Manufactura de la Leche. Agosto 2010. ....	48
Grafico N° 13:	Distribución porcentual en relación a si entre Empleados y Patronos, existe una Comunicación Efectiva. Tomado de: Cuestionario aplicado al Personal del Proceso de Manufactura de la Leche. Agosto 2010. ....	58
Grafico N° 14:	Distribución porcentual de acuerdo a si es posible que los Gerentes tomen decisiones oportunas y de calidad, estando bajo presión. Tomado de: Cuestionario aplicado al Personal del Proceso de Manufactura de la Leche. Agosto 2010. ....	62



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**LA TOMA DE DECISIONES, COMO CLAVE DEL ÉXITO EN LA  
DIRECCION DEL PROCESO DE MANUFACTURA DE LA LECHE EN LA  
EMPRESA PROCESADORA AGROINDUSTRIAL DE ORIENTE, C.A  
(PASTOR, C.A) MATURIN, EDO-MONAGAS 2010**

**Asesor:  
MSc. Argelis Salazar**

**Autores:  
Br. MAGO, ANDREA  
Br. PRADO, YUSNELI  
Fecha: Octubre de 2010.**

## **RESUMEN**

En el ambiente socioeconómico actual altamente competitivo y complejo, los métodos tradicionales de toma de decisiones se han vuelto relativamente inoperantes, ya que los responsables de dirigir las actividades de las empresas e instituciones se enfrentan a situaciones complicadas y dinámicas, que requieren de soluciones creativas y prácticas. En tal sentido esta investigación tiene como propósito hacer un análisis de la toma de decisiones, como clave del éxito en la dirección del proceso de manufactura de la leche en la Empresa Procesadora Agroindustrial de Oriente (PASTOR, C.A.). La metodología utilizada corresponde a la investigación de campo ya que nos ofrece la oportunidad de vincularnos directamente con el problema conociendo la realidad existente y de nivel descriptivo ya que permite obtener e interpretar los resultados obtenidos y relacionarlos con la problemática de estudio. El universo o población estuvo conformado por un total de diecinueve (19) personas. Para la obtención de los resultados se utilizaron técnicas de recolección de información como lo fue la documentación bibliográfica, la observación no participante, La entrevista no estructurada y el cuestionario, del cual se diseñaron catorce (14) gráficos con sus respectivos análisis. En cuanto a las conclusiones se pudo observar que estos tienen pleno conocimiento de cómo es llevado el proceso de toma de decisiones, llevando cabo una efectiva comunicación entre empleados y patronos permitiendo mejorar la calidad del trabajo en dicho proceso, y en lo que respecta a las recomendaciones, se desea que dicha empresa, valore adecuadamente la cooperación de su personal, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la empresa y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de su personal.

## INTRODUCCION

La acción profesional, se cumple en una situación determinada en la que desea o requiere intervenir, ubicándose en tres instancias o planos gráficos; el primero de estos niveles se corresponde con el individuo actor, poseedor de una bagaje de conocimientos que teóricamente le permitirá enfrentar lo que se presente, donde su atención estará dirigida a proporcionar una solución o a participar en equipos de trabajos responsabilizados de implementar la misma.

En segundo plano, lo constituye la organización donde el individuo actor se inserta, la cual, por una parte le brinda la oportunidad de actuar y por la otra legítima intervención, al proporcionarle el apoyo institucional que la acción requiere, donde podrá reforzar los objetivos académicos inherentes a la profesión y conocer el funcionamiento de la institución o empresa.

En tercer plano, se ubica el entorno o contexto al que la acción se proyecta, el cual puede ser impactado por la misma, a la vez que pueda influir en el actor. Sin embargo, uno de los principales problemas en las organizaciones es que las decisiones que se toman no son lo suficientemente efectivas, por lo que obstaculiza el éxito organizacional.

Por consiguiente, la gerencia de la organización debería considerar la toma de decisiones como parte fundamental en el proceso administrativo, ya que es de gran importancia al momento de realizar la planificación de la organización.

Dada la importancia de la toma de decisiones en todas las funciones gerenciales y de la cual depende la eficiencia de la actividad empresarial se abordó este trabajo en la empresa PASTOR, C.A. Para una mejor comprensión se estructuró en etapas.

La ETAPA I está referido el planteamiento del problema abordando de manera amplia una descripción del mismo, los objetivos tanto general como los específicos, seguidamente de la justificación, delimitación, metodología y técnicas y recolección de datos.

En la ETAPA II, está enmarcado el análisis de la información.

ETAPA III, hace referencia a las conclusiones y recomendaciones que surgieron de la investigación realizada. Finalmente se presenta un cuerpo de bibliografía consultada y el anexo.

# **ETAPA I**

## **PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente el ámbito empresarial ha iniciado una era de rápidos cambios y transformaciones caracterizada por los progresos tecnológicos y sociales. Las empresas modernas buscan técnicas, programas y proyectos que le permitan a la gerencia hacer frente a estos procesos evolutivos que inciden radicalmente en los objetivos establecidos.

Toda organización al establecer sus prioridades y fijar sus metas, determina con antelación los recursos a invertir para lograrlos. En cada una de estas situaciones, el gerente o directivo se enfrenta a diversas circunstancias en las que tiene que escoger alternativas para alcanzar los fines establecidos. Por tal motivo, la toma de decisiones es parte importante en el desarrollo de la organización debido a que es utilizada para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver situaciones donde el tiempo y las relaciones humanas son elementos fundamentales. La eficacia y la precisión de tales elementos sirven para garantizar la fluidez de la información que servirá como base fundamental para la situación de los problemas previstos.

La importancia de una decisión, está íntimamente relacionada con factores que intervienen en las situaciones presentadas en la empresa, los objetivos y las políticas, la cuantificación de variables y otros que a su vez son determinantes para el área de toma de decisiones.

Es por esta razón que la labor fundamental de un gerente al decidir está basada en los conocimientos y preparación que este posea y la manera de relacionarlos con los fines establecidos en la organización. La toma de decisiones no solo debe ser correcta sino que también debe hacerse de forma oportuna y con el mínimo costo posible.

El proceso de toma de decisiones es un factor relevante y dinámico influido por muchas fuerzas y circunstancias determinantes que conllevan a identificar problemas en los cuales puede estar inmersa una oportunidad o alternativa donde la clave es saber detectarla y aprovecharla.

A raíz de los múltiples cambios existentes y con el acelerado desarrollo y proliferación de empresas que ofrece bienes, nace la empresa PASTOR, C.A. esta es una empresa dedicada a ofrecer bienes de calidad y a un costo accesible. Por consiguiente esta empresa durante el desempeño de sus labores continuas, presenta una serie de acontecimientos en los cuales se ve reflejado de forma muy clara la importancia del proceso de toma de decisiones, las políticas utilizadas, los factores y los individuos que intervienen y la polémica que se origina al seleccionar una solución.

De allí la necesidad de conocer cómo esta organización lleva a cabo el proceso de toma de decisiones dentro del departamento de manufactura, específicamente en el área del proceso de producción de la leche, ya que es una empresa de alta competitividad en términos de servicio, eficiencia y calidad, que constantemente está en la búsqueda de contratar a un personal calificado, comprometido con la misma, que logre alcanzar los objetivos planteados. Al mismo tiempo con este estudio se desea saber a través de un análisis lo siguiente:

¿Qué cosa lleva implícito un eficiente proceso de toma de decisiones?  
¿Qué tipo de políticas utilizan para la toma de decisiones? ¿Qué nivel de participación adquieren los empleados en la Toma de Decisiones? ¿Qué factores influyen para la toma de decisiones? ¿Cuáles son los criterios utilizados en la Toma de Decisiones?

Sera a través de las teorías que sustentan estos puntos de investigación y de la información de campo que se logre desarrollar más a profundidad su importancia dentro de la toma de decisiones.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Analizar la toma de decisiones, como clave del éxito en la dirección del proceso de manufactura de la leche en la empresa Procesadora Agroindustrial de Oriente, C.A. (PASTOR, C.A.)

### **Objetivos Específicos**

- Describir los procedimientos actuales para la toma de decisiones en la dirección del proceso de manufactura de la leche en la Empresa Procesadora Agroindustrial de Oriente, C.A. (PASTOR, C.A.)
- Identificar las políticas establecidas, por la Empresa Procesadora Agroindustrial de Oriente, C.A. (PASTOR C.A.)
- Estudiar el nivel de participación de los empleados en la toma de decisiones del proceso de manufactura de la leche en la Empresa Procesadora Agroindustrial de Oriente, C.A. (P.A.S.T.O.R, C.A.)

- Identificar los factores que intervienen y los criterios utilizados, para la toma de decisiones en el proceso de manufactura de la leche en la Empresa Procesadora Agroindustrial de Oriente, C.A. (P.A.S.T.O.R, C.A.)

## **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Una de las múltiples tareas de los altos ejecutivos es la toma de decisiones. La calidad de las mismas es factor del éxito o fracaso de la empresa debido a los altos costos que una mala decisión puede provocar. Por esta razón para alcanzar el éxito de una organización, el gerente de hoy debe tener la capacidad para resolver problemas, tomar decisiones acertadas y trazar planes para el futuro.

De igual manera, dentro de la toma de decisiones, las alternativas deben valorarse en todos los niveles, puesto que a mayor facultad de realizar las tareas y obligaciones que responsablemente se dan con efectividad se lograra el fin de cada una de las partes. Es por ello, que uno de los factores más importantes para que una empresa pueda ser exitosa, es que las decisiones tomadas sean las más beneficiosas para esta. Para este efecto, el primer paso debe consistir en la realización de un análisis de la toma de decisiones que existe en la empresa, en sus diferentes departamentos, específicamente el de manufactura.

Un Gerente tiene que familiarizarse con el circuito básico de toma de decisiones y sus ingredientes. Una vez reconocidos estos ingredientes básicos, debe prestarse atención al carácter de quien toma la decisión, tanto individualmente como en grupo. Debido a que la mayoría de las decisiones

tienen efecto sobre la gente, el Gerente no puede ignorar la influencia de las relaciones humanas en una decisión, especialmente cuando se selecciona una técnica para tomarla.

Sin embargo, una vez que se haya procesado toda la información y al mismo tiempo comprendido cuáles son los ladrillos básicos para la construcción de la toma de decisiones, aún se requiere un ingrediente más para que un Gerente tome las decisiones acertadas. La importancia de esta investigación radica en hacer un análisis de la toma de decisiones que se lleva a cabo en la empresa PASTOR, C.A en cuanto a el proceso de manufactura de la leche con el fin de tener una visión más amplia de los aspectos positivos y negativos que allí se presentan de manera que contribuya a reducir costos y mejorar la productividad.

Ante los aspectos ya referidos se debe hacer mención que llevar a cabo una buena toma de decisión dentro de la empresa es algo importante para la Administración y es un tema que viene ganando cada vez más la atención de los empresarios. Analizar adecuadamente permite evitar problemas a corto y largo plazo. Una decisión positiva propicia a una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de una toma de decisión adecuada es el aumento del compromiso y lealtad de quienes llevar a cabo esta función.

El planteamiento realizado anteriormente pone de manifiesto la importancia del presente estudio por cuanto a través del mismo se pretende despertar la reflexión de la alta gerencia, sobre la manera de cómo se debe llevar a cabo una buena toma de decisión considerando que es un factor determinante en la eficacia administrativa, se constituirá en una referencia de primer orden para que el personal que labora en el departamento de

manufactura promueva mejoras al respecto, de igual modo ayudaría a impulsar el hecho de tomar en cuenta la relevancia del mismo y los beneficios de la empresa PASTOR como una de las principales empresas del Estado Monagas.

Las razones por lo cual se realiza la investigación desde el punto de vista teórico, es porque se considera el estudio de un tema relevante como la toma de decisiones certeras, es un factor de gran relevancia para enriquecer el acervo del conocimiento en esta área de estudio; al mismo tiempo que ayuda a obtener beneficios óptimos tanto al ser humano, como las organizaciones y el entorno social.

Estudios de este tipo sirven de soporte y referencia que ofrecen en un momento determinado conocimientos valiosos en cuanto a la efectividad de la toma de decisiones. En síntesis esta investigación resulta de gran utilidad porque permite y estimula a futuros investigadores a seguir profundizando en el tema y crea un antecedente idóneo para estos.

## **DELIMITACIÓN**

El estudio se llevó a cabo en la empresa Procesadora Agroindustrial de Oriente, C.A. (PASTOR, C.A.) ubicada en la manzana 59, en la Zona Industrial de Maturín, Edo. Monagas: colinda por el Norte con un Terreno Baldío, por el Sur con la empresa Halliburton, por el Este con Empresas Polar y por el Oeste con una empresa procesadora de Chatarra, durante el periodo mayo- agosto 2010. Empresa dedicada a la producción de leche y sus derivados, así como también la preparación de jugos, elaboración e industrialización de productos bajo diferentes formas y otra actividad

agropecuaria de lícito comercio. Cuya población del proceso de manufactura de la leche es de diecinueve (19) personas.

## **METODOLOGÍA**

Para la realización de una investigación, está siempre presente el apoyo que se obtiene de algún tipo de estrategia o metodología, el cual va a permitir escoger y analizar los datos necesarios para el logro del proyecto de investigación. Balestrini, (2001) define el marco metodológico como:

La instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real. De allí que se deberán plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporan en el despliegue de la investigación en el proceso de la obtención de los datos. (p.114).

### **Nivel de la Investigación**

Los conocimientos de un determinado hecho o fenómeno se presentan en diferentes niveles. A veces el conocimiento llega hasta un plano explorativo y aproximativo; otras veces busca describir con precisión las características del fenómeno y en otros casos se trata de encontrar explicación del por qué de los fenómenos. Para los efectos de esta investigación se tomó en cuenta el nivel descriptivo.

En este nivel se trato de obtener información acerca del fenómeno de estudio para describir sus implicaciones, dando una idea general de sus partes. Citando a Tamayo y Tamayo (2001) expresa lo siguiente:

La investigación descriptiva comprende el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o los procesos de los fenómenos. Esta investigación trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. (p.54).

De acuerdo a lo planteado anteriormente por el autor se puede deducir, que toda investigación descriptiva permite obtener e interpretar los resultados obtenidos mediante la descripción exacta de las actividades.

### **Diseño de la Investigación**

Debido a la naturaleza del estudio, el desarrollo de la investigación se fundamenta en los lineamientos de una investigación de campo, debido a que la información es recabada directamente de la realidad. Sabino (2002) Indica:

Los diseños de campo son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo. Estos datos obtenidos de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación sin intermediarios de ninguna naturaleza. (p.64)

Lo antes expresado pone de manifiesto que este estudio ofreció al investigador la oportunidad y la experiencia de vincularse directamente con el problema conociendo la realidad existente de manera certera.

## **Universo o Población**

La población objeto de estudio estuvo constituida por todos los involucrados en el problema a investigar según Trujillo, C. (1994), enfatiza:

Son todas aquellas personas que tienen la misma oportunidad de ser seleccionadas para la información requerida en un trabajo de investigación. De lo que se desprende de todo aquello es que tengan relación con el estudio en cuestión, se consideran parte de la población (p.58).

Lo antes señalado es con el fin de analizar la realidad referida a la toma de decisiones en el departamento objeto de estudio, la misma tomó una población conformada por un grupo de diecinueve (19) personas, las cuales son: un (1) Gerente de Manufactura, una (1) Secretaria, un (1) Jefe de Producción Pasteurizado, un (1) Jefe Producción UHT, un (1) Jefe de control de Calidad, tres (3) Supervisores Producción Pasteurizado, dos (2) Supervisores de Producción Polvo UHT, dos (2) Supervisores de Control de Calidad, un (1) Operador de Maquina Envasadora de Leche, un (1) Platonero, un (1) Cestero, un (1) Cavero, un (1) Pasteurizador, un (1) Ayudante del Pasteurizador y un (1) Analista de Leche Cruda y Leche Pasteurizada.

## **Muestra**

En relación con la población, se decidió asumir su totalidad como muestra, por estar formado por diecinueve (19) personas. Por lo que no fue necesario aplicar formula alguna para obtener la representatividad del universo. Según Hernández (1998), cuando una población es menor de cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra. Por lo tanto, en

esta investigación no es necesario calcular el tamaño de la muestra debido a que la población es menor que cien (100) individuos (p. 38).

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Las técnicas de recolección de datos son todas aquellas herramientas que se ponen en práctica en los trabajos de investigación con la finalidad de recolectar la información requerida sobre el tema.

Estas técnicas o instrumentos de recolección de datos son imprescindibles, pues permiten mediante el logro de los objetivos de la investigación dar respuesta a interrogantes planteadas. Las técnicas de investigación representan la parte más importante debido a que comprenden el conjunto de instrumentos que permiten recabar la información necesaria sobre el objeto de investigación. La investigación está sustentada bajo la aplicación de varias técnicas entre ellas están: la documentación bibliográfica, la entrevista estructurada, la observación no participante y el cuestionario. SABINO (2002) señala: “Un instrumento de recolección de datos es en principio cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información”. (p. 99)

**Revisión Bibliográfica:** Se refiere a la revisión, selección y análisis de diversas fuentes bibliográficas tales como: textos, investigaciones, manuales, y cualquier otro tipo de fuente que permiten obtener información teórica necesaria en la realización de este estudio. SABINO (2002) Señala: “Los diseños bibliográficos son informaciones que proceden siempre de documentos escritos, pues esa es la forma uniforme en que se emiten los informes científicos”. (p.64)

**Entrevista no Estructurada:** en esta modalidad no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos, lo que permite definir el tema de la entrevista. Es por eso que el entrevistador debe poseer una gran habilidad para formular las interrogantes sin perder la coherencia. Arias (2006, p. 74)

**Entrevista con el Asesor Académico:** Ésta técnica se encarga de recolectar información a través de una comunicación verbal y directa con la persona que labora como tutor académico en el desarrollo de la investigación. Por tal motivo esta técnica se utilizo para así poder conocer cuáles serán las condiciones pautadas para desarrollar la investigación.

**Observación directa no participante:** Mediante esta técnica se perciben los hechos directamente, sin ninguna clase de intermediarios, presentando la situación tal como está se da, y se llama no participante porque el evaluador observa sin involucrarse directamente con la población objeto de estudio. Arias G. (2002) cita al respecto:

La observación no participativa, aunque es la más objetiva de las técnicas, puesto que la información es tomada directamente de la fuente no es más práctica porque tarda demasiado su aplicación. A demás un analista no podría registrar las actividades que el trabajador realiza en su totalidad al menos una vez al mes. Solamente que permanezca todo ese tiempo en su labor de observador. (p.85)

**Cuestionario:** Es el instrumento más utilizado para recolectar información de manera clara y precisa. En la elaboración del cuestionario se dilucidaron preguntas referentes al proceso de toma de decisiones, las políticas establecidas, el nivel de participación de los empleados, los factores

que intervienen y los factores utilizados en dicha toma de decisiones, con la finalidad de tener una visión más clara de cada una de las variables de estudio. Fidias G. Arias, (2006) señala:

Que es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador. (p 74).

### **Operacionalización de las Variables**

Para establecer las variables a estudiar se seleccionó el esquema propuesto por Sánchez (1987) quien recomienda determinar las variables de acuerdo al marco teórico y a las preguntas de ejecución, lo cual servirá de guía para organizar el instrumento de recolección de datos. Dicho esquema consiste en:

Una definición nominal, es el nombre propiamente de ella y del interés en la investigación que se proponga el investigador. Una definición real: enumeración de las dimensiones que contengan las variables nominales. Una definición operacional; a partir de las dimensiones o variables reales se señalan los indicadores que son los elementos más concretos de una variable, de estos indicadores surgirán los ítems o preguntas para la recolección de datos. (p. 45)

La cita antes expuesta evidencia que la representación gráfica esencialmente permite determinar y clasificar la medición de las variables en los procesos de evaluación cualitativa donde la investigación garantiza la confiabilidad del instrumento de recolección de datos, el cual se tomará en cuenta los criterios del autor mencionado.

- **Variable:** Es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación. Se dice que las variables son complejas cuando las mismas se pueden descomponer en dos dimensiones como mínimo; luego se determinan los indicadores para cada dimensión.

La Operacionalización de variables se utiliza en este tipo de investigación de campo o científica para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores. La operacionalización de una variable, por lo general, se representa en un cuadro, y el mismo proceso va a constar de tres etapas básicas.

- **Toma de decisiones:** consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).
- **Políticas:** es un conjunto de normas o reglas establecidas por la dirección de la misma para regular diferentes apartados del funcionamiento de la empresa.
- **Participación:** Es una dinámica mediante la cual los ciudadanos y ciudadanas se involucran en forma consciente y voluntaria en todos los procesos que les afectan directamente o indirectamente.
- **Factores:** Son todos aquellos que inciden en la toma de decisiones.
- **Criterios:** Es una especie de condición subjetiva que permite concretar una elección. Se trata, en definitiva, de aquello que sustenta un juicio de valor.

### Cuadro N° 1.Operacionalización de Variables N° 1

**TITULO:** LA TOMA DE DECISIONES, COMO CLAVE DEL ÉXITO EN LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE MANUFACTURA DE LA LECHE EN LA EMPRESA PROCESADORA AGROINDUSTRIAL DE ORIENTE.

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLES	DEFINICION NOMINAL	DEFINICION DIMENSIONES	REAL	DEFINICION OPERACIONAL INDICADORES	ITEMS INSTRUMENTOS		
Describir los procedimientos actuales para la toma de decisiones en la dirección del Proceso de Manufactura de la leche en la empresa PASTOR.	de Toma de decisiones	En todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una es el proceso en la cual se llega a ellas, para ello se identifican principalmente las siguientes etapas. ¿Qué cosa lleva implícito un eficiente proceso de toma de decisiones?	Identificar el problema		<ul style="list-style-type: none"> <li>visualizar el problema</li> <li>Actual-pasado-futuro</li> </ul>	1,2		
			Análizar el problema		<ul style="list-style-type: none"> <li>Factor determinante</li> <li>Condiciones esenciales</li> </ul>	1,2;14		
			Evaluar las alternativas		<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de los factores tangibles e intangibles</li> <li>Análisis marginal</li> <li>Análisis de costo-efectividad</li> </ul>	5;14		
			Elegir entre alternativas		Diferentes alternativas basadas en: <ul style="list-style-type: none"> <li>Autonomía</li> <li>Experiencia</li> <li>Experimentación</li> <li>Hechos</li> <li>Investigación</li> <li>Intuición</li> </ul>	3;4		
			Aplicar la decisión		<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos</li> <li>Procedimientos</li> <li>Programas</li> </ul>	5;9		

### Cuadro Nº 2.Operacionalización de Variables Nº2

**TITULO:** LA TOMA DE DECISIONES, COMO CLAVE DEL ÉXITO EN LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE MANUFACTURA DE LA LECHE EN LA EMPRESA PROCESADORA AGROINDUSTRIAL DE ORIENTE.

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLES	DEFINICION NOMINAL	DEFINICION DIMENSIONES REAL	DEFINICION OPERACIONAL INDICADORES	ITEMS INSTRUMENTOS
Identificar las políticas establecidas, por la empresa PASTOR en el proceso de manufactura de la leche.	Políticas	Es un conjunto de normas o reglas establecidas por la dirección de la misma para regular diferentes apartados del funcionamiento de la empresa. ¿Qué tipo de políticas utilizan para la toma de decisiones?	Analisis de factores internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La cultura de la empresa</li> <li>• Los recursos disponibles</li> <li>• Otras limitaciones y fortalezas</li> </ul>	5,6,7,9
			Analisis de factores externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Económicos</li> <li>• Sociales</li> <li>• Tecnológicos</li> <li>• Político-legal</li> <li>• La competencia</li> <li>• Otras amenazas y oportunidades</li> </ul>	5,8

### Cuadro N° 3.Operacionalización de Variables N° 3

**TITULO:** LA TOMA DE DECISIONES, COMO CLAVE DEL ÉXITO EN LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE MANUFACTURA DE LA LECHE EN LA EMPRESA PROCESADORA AGROINDUSTRIAL DE ORIENTE.

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLES	DEFINICION NOMINAL	DEFINICION DIMENSIONES	DEFINICION OPERACIONAL INDICADORES	ITEMS INSTRUMENTOS
Estudiar el nivel de participación de los empleados en la Toma de Decisiones del proceso de manufactura de la leche, en la Empresa Procesadora Agroindustrial de Oriente, C.A (PASTOR, C.A)	de Nivel Participación	Es una dinámica mediante la cual los ciudadanos se involucran en forma consciente y voluntaria en todo los procesos que les afectan directamente o indirectamente. ¿Qué nivel de participación adquieren los empleados en la Toma de Decisiones?	Nivel de Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>Datos informativos</li> <li>Interpretación de la situación</li> </ul>	10;11
			Nivel de Consulta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consulta de aspectos del problema</li> </ul>	10;11
			Nivel de Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulación de sugerencias</li> <li>Agentes participantes</li> <li>Transformación de una situación</li> </ul>	10;11;12
			Nivel de Fiscalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vigilancia grupal e individual</li> <li>Cumplimiento de las decisiones tomadas</li> </ul>	10;11;112

**Cuadro Nº 4 Operacionalización de Variables Nº4**  
**TITULO: LA TOMA DE DECISIONES, COMO CLAVE DEL ÉXITO EN**  
**LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE MANUFACTURA DE LA LECHE EN LA**  
**EMPRESA PROCESADORA AGROINDUSTRIAL DE ORIENTE**

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLES	DEFINICION NOMINAL	DEFINICION REAL DIMENSIONES	DEFINICION OPERACIONAL INDICADORES	ITEMS INSTRUMENTOS
Identificar los factores que intervienen y los criterios utilizados, para la Toma de Decisiones en el proceso de manufactura de la leche, en la Empresa Procesadora Agroindustrial de Oriente, C.A (PASTOR, C.A)	Factores que intervienen	Son todos aquellos que inciden en la Toma de Decisiones.	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de comunicación</li> </ul>	12;13
		¿Qué factores influyen para la toma de decisiones?	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cualidades que ejercen para resolver problemas.</li> </ul>	4;14
Criterios utilizados		Es una especie de condición subjetiva que permite concretar una elección.	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias de acción consciente y voluntaria</li> </ul>	12
		¿Cuáles son los criterios utilizados en la toma de decisiones?	Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valores y creencias</li> </ul>	6;12
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Autonidad.</li> <li>Experiencia.</li> <li>Experimentación.</li> <li>Investigación y análisis.</li> <li>Intuición.</li> <li>Hechos.</li> </ul>	3;4;14

## **IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

### **Reseña Histórica**

PASTOR, C.A., se fundó en el año 1.975, producto de la inspiración de empresarios y ganaderos del Estado Monagas, motivado por las condiciones propicias de la zona para convertir a nuestro Estado en zona lechera por excelencia. La actividad económica es la producción de leche y sus derivados, así como también la preparación de jugos, elaboración e industrialización de productos bajo diferentes formas y otra actividad agropecuaria de lícito comercio.

Inició la búsqueda de socios para expandirse y es cuando entra a formar parte del conocido Grupo ILAPECA (Industrias Lácteas de Perijá, C.A), desaparecida. Inició ésta con el 43% de las acciones, instalándose finalmente la Planta en el año 1.978. Dicha planta comenzó con una recepción de 2.500 Lts. de leche diarios, consiguiendo luego calificar el Estado Monagas como una zona lechera dentro del Plan Nacional de Leche, recibiendo luego 12.000 Lts. diarios en 1.983 y actualmente se reciben más de 20.000 Lts de leche diaria de excelente calidad.

Para el año 1.985 acordó construir una Planta pulverizadora sobre una parcela de 24.500 metros cuadrados, ubicada en la Zona Industrial de Maturín, considerada como la primera en su género en la región oriental y una de las más funcionales del país. En el año 1.989 arranco la Planta UHT, para Enero de este mismo año, la cual se encargaba de elaborar la leche y jugos de larga duración, los cuales iban a cubrir el Plan Nacional del Vaso de Leche Escolar.

En 1.993 obtiene el sello de calidad o marca NORVEN, que otorga COVENIN, para la leche de larga duración (Leche entera y descremada MI VACA). Hoy día cuentan con una Planta generadora de Empleos directos e indirectos, lo que constituye un incentivo para el desarrollo industrial de la zona.

### **Función de la Empresa**

Dedicada a la actividad económica como lo es la producción de leche y sus derivados, así como también la preparación de jugos, elaboración e industrialización de productos bajo diferentes formas y otra actividad agropecuaria de lícito comercio.

### **Misión**

Elaborar productos pasteurizados, de larga duración y mezclas lácteas en polvo de óptima calidad para su comercialización, destinada a la satisfacción de nuestros clientes aplicando procesos tecnológicos, con personal altamente capacitado que nos permita obtener beneficios para los accionistas y trabajadores, asegurando el bienestar de la comunidad y nuestro medio ambiente.

### **Visión**

Ser la empresa líder en el mercado regional, con niveles óptimos de rentabilidad, suministrando productos alimenticios nutritivos de excelente calidad, a través de la planificación e integración eficiente de nuestros procesos productivos, con personal altamente calificado, comprometido y

proactivos, ofreciendo un ambiente de trabajo de excelencia e innovación tecnológica.

### **Bases Legales**

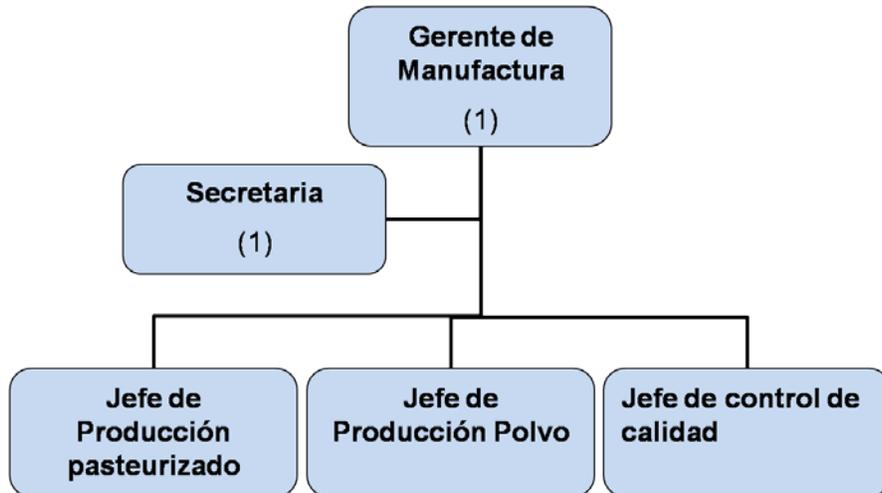
En relación al tema expuesto en esta investigación se puede señalar que no existe ninguna Ley que lo fundamente, es decir, no hay reglamentos que determinen como debe hacerse un Análisis de la Toma de Decisiones de cualquier empresa, es por ello, que el mismo estará basado en la documentación existente sobre el mismo.

De esta manera, quedará de la persona encargada del departamento objeto de estudio la manera de cómo lograr que este opere de la forma más óptima a las necesidades existentes. No obstante, toda empresa u organización se rige por principios o normas que regularizan su funcionamiento lo cual lo conlleva al logro más productivo de las metas fijadas.

### **Estructura Organizacional del Departamento Manufactura de la Empresa PASTOR, C.A.**

PASTOR C.A es una empresa dedicada a la producción de leche y sus derivados así como también la preparación de jugos, elaboración e industrialización de productos bajo diferentes formas, donde su Estructura Organizacional del Departamento Manufactura está conformado por un Gerente, una Secretaria, un Jefe de producción pasteurizado, un Jefe de producción polvo y un Jefe de control de calidad, donde estos son los principales directivos encargados que actúan conjuntamente para tomar las decisiones dentro de dicho departamento.

El departamento está estructurado de la siguiente manera:



**Figura N° 1: Organigrama del Departamento Manufactura.**

**Fuente:** Departamento Manufactura. Año 2010.

Esta estructura es de forma vertical, donde se describen los puestos de trabajo así como la asignación de responsabilidades mediante la determinación de niveles de jerarquía, los puestos están colocados de arriba abajo desde el nivel más alto que es el gerente, al nivel más bajo, en este caso los jefes de producción pasteurizado, producción polvo y de control de calidad respectivamente, es decir, los jefes deben rendir cuentas al gerente de acuerdo a las acciones que realicen.

## **ETAPA II**

### **DESARROLLO DE LA INVESTIGACION**

La presente etapa muestra el desarrollo veraz de los objetivos específicos que se desean alcanzar en esta investigación, apoyados en los resultados obtenidos de la aplicación de un cuestionario al personal del Proceso de Manufactura de la Leche de la empresa PASTOR, C.A. Este sirvió de base para presentar la información en graficas, realizando a su vez el análisis de los mismos.

Estos datos se recolectaron, tabularon y estudiaron de acuerdo a los objetivos planteados en la Etapa I, discutidos anteriormente, con el fin de analizar la toma de decisiones como clave del éxito en la dirección del proceso de manufactura de la leche en dicha empresa. Así mismo cabe destacar que los datos están representados en distribución porcentual, ordenados de acuerdo a los ítems previamente preparados y planteados, al igual que se presenta el desarrollo y análisis de cada uno de los objetivos planteados en la investigación, en función de los hallazgos obtenidos y de las teorías que sustentan este estudio.

Por todo lo antes dicho es preciso revisar las bases teóricas que dan sustento a los hallazgos encontrados en la organización. Para tal fin, se reviso la teoría de toma de decisiones.

Tomando en consideración la teoría de la toma de decisiones por Robbins Stephen (2005) en su libro de *Administración*, este expresa de manera general que en todos los niveles y áreas de las organizaciones los individuos toman decisiones, es decir, eligen entre dos o más alternativas,

aunque la toma de decisiones se considera habitualmente una “elección entre alternativas”, la idea es mas simplista, ¿Por qué? Porque la toma de decisiones es un proceso completo, no solo el acto de escoger entre opciones. Este autor define la decisión como la “forma en que el hombre se comporta y actúa conforme a maximizar u optimizar cierto resultado, las decisiones se toman como reacción ante un problema. Existe una discrepancia entre el estado corriente de las cosas y el estado deseado, la cual requiere que se considere otros cursos de acción”. (p.134).

### **PROCEDIMIENTOS ACTUALES PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE MANUFACTURA DE LA LECHE EN LA EMPRESA PROCESADORA AGROINDUSTRIAL DE ORIENTE, C.A. (PASTOR, C.A.)**

Todos los integrantes de una organización toman decisiones pero esta es particularmente importante en el trabajo de un gerente, la toma de decisiones es una parte de las cuatro funciones gerenciales; por esta razón los gerentes cuando planean, organizan, dirigen y controlan se definen como quienes han de tomar las decisiones. Por tal motivo el autor considera tres teorías sobre la forma en que se toman las decisiones. Entre las cuales se mencionan:

#### **Toma Racional de Decisiones**

Es la descripción de las opciones congruentes y de máximo valor para el contexto de restricciones específicas. Si quien toma las decisiones fuera perfectamente racional, sería por completo objetivo y lógico; definiría con esmero el problema y fijaría una meta clara y específica. Además tomar

decisiones racionales llevaría siempre a elegir la alternativa que lleve al máximo la probabilidad de alcanzar esa meta. (Robbins, 2005, p.139).

La toma racional de decisiones gerenciales presupone que las decisiones obedecen a los mejores intereses de la organización; es decir, que quien decide maximiza los intereses de la organización, no los propios. Existen premisas de la racionalidad que se aplican a todas las decisiones, personales y gerenciales, cabe destacar que la toma racional de decisiones implica lo siguiente:

- El problema es claro y directo.
- Hay que alcanzar una sola meta bien definida.
- Se conocen todas las alternativas y consecuencias.
- Las preferencias están claras.
- Las preferencias son constantes y estables.
- No hay restricciones de tiempo ni de costos.
- La elección final trae el mejor resultado.

### **Racionalidad Acotada**

Toma de decisiones que es racional pero limitada (acotada) por la capacidad del individuo de procesar la información. A pesar de las limitaciones de la racionalidad perfecta, se espera que los gerentes sean racionales cuando deciden. Los gerentes saben que quienes toman “buenas” decisiones hacen ciertas cosas: identifican los problemas, consideran las alternativas, reúnen información y actúan a la vez con energía y prudencia.

Sin embargo, ciertos aspectos del proceso de decisión no son realistas en cuanto a la manera en que estos deciden; ya que muchas veces estos se limitan a aceptar una solución satisfactoria, en vez de una óptima. Son racionales dentro de los límites de su capacidad de procesamiento de información. (Robbins, 2005, p.140).

### **Toma de Decisiones Intuitiva**

Es el acto de tomar decisiones a partir de la experiencia, sentimientos y buen juicio acumulado. Los investigadores que estudian las decisiones intuitivas de los gerentes han identificado cinco aspectos de la intuición como lo son:

- ***Decisiones basadas en la experiencia:*** Los gerentes toman decisiones basados en su experiencia.
- ***Decisiones basadas en valores éticos:*** Los gerentes toman decisiones basados en la cultura o los valores éticos.
- ***Decisiones por afecto:*** Los gerentes toman decisiones basados en sentimientos o emociones.
- ***Decisiones intelectuales:*** Los gerentes toman decisiones basados en destrezas, conocimientos y capacitación.
- ***Procesos mentales inconscientes:*** Los gerentes toman datos del subconsciente para sus decisiones. (Robbins, 2005, p.141).

De acuerdo a cada una de estas teorías que expresan la toma de decisiones desde varios puntos de vista, podemos definir a la toma de decisiones de manera contextual en lo siguiente: Es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso de acción a seguir.

Sobre la base de estas afirmaciones teóricas, se pudo interpretar que en PASTOR, C.A, se toman las decisiones bajo la teoría conocida como racionalidad acotada o limitada ya que en esta empresa intentan tomar las mejores decisiones que puedan, dentro de los límites de la racionalidad y de acuerdo con el tamaño y la naturaleza de los supuestos riesgos que puedan ocurrir, para ello tomaran en cuenta la información necesaria y consideraran las alternativas de solución para tener éxito en la elección y sean de beneficios para la empresa .

### **Proceso de Toma de Decisiones**

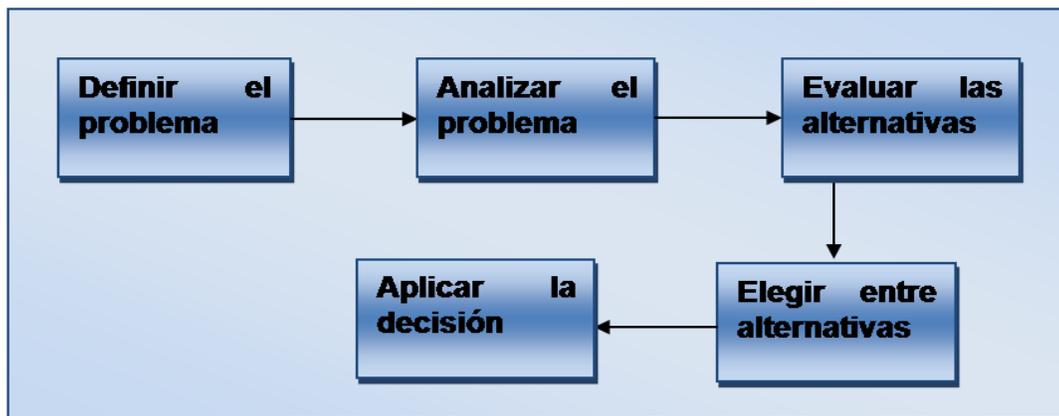
Consiste en una serie de cinco etapas que comienza por identificar un problema y analizarlo, seguidamente de evaluar y elegir entre alternativas y por ultimo aplicar la decisión. Según Much Galindo “Una decisión puede variar en trascendencia y connotación”. Sea cual sea la decisión, es necesario:

- **Definir el problema:** Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.

- **Analizar el problema:** Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
- **Evaluar las alternativas:** Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevar acabo de acuerdo con el marco específico de la organización. La evaluación se lleva a cabo a través de:
  - ✓ **Análisis de factores cuantitativos y cualitativos:** Es probable que al comparar las alternativas se piense solamente en factores cuantitativos (factores que pueden medirse en números), pero para el éxito del proyecto también debe considerarse los factores cualitativos o intangibles (aquellos difícil de medir numéricamente), como la calidad de las relaciones laborales o la comunicación.
  - ✓ **Análisis marginal:** Para evaluar alternativas también se utiliza técnicas de análisis marginal para la comparación de los ingresos adicionales producidos de costos adicionales. Cuando el objetivo es optimizar las utilidades, esta meta se logra igualando los ingresos adicionales con los costos adicionales. Si por el contrario los ingresos adicionales de la cantidad mayor son inferiores a sus costos adicionales, se obtendrán mayores utilidades si se produce menos.
  - ✓ **Análisis de costo- beneficio:** Otra versión o variante del análisis marginal es el análisis de costo beneficio. El cual persigue la mejor proporción de beneficios y costos. Esto quiere

decir, determinar el medio menos costoso para el cumplimiento de un objetivo.

- **Elegir entre alternativas:** Una vez evaluadas las diversas alternativas, se debe elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúe máximos beneficios. Todas las decisiones están rodeadas de cualidades que permiten y facilitan una condición esencial que hacen posible la elección de una solución adecuada.
- **Aplicar la decisión:** Es poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. Dicho plan contemplara los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la toma de decisiones.



**Figura N° 2: Proceso Formal de Toma de Decisión**

**Fuente:** Figura extraída del libro administración de Much Galindo.

En el caso de PASTOR, esta toma de decisiones forma parte de un proceso de responsabilidad por parte de la gerencia y de los jefes de los subdepartamentos, cada uno de ellos se encarga de tomar las decisiones por separado en su área, de acuerdo a la actividad que desempeñan. En caso de presentarse una irregularidad en alguna situación dada, estos recurren a

buscar opiniones de los demás integrantes de dicho departamento, ya que de las decisiones tomadas y de su puesta en marcha corresponde el éxito de la misma.

El proceso de manufactura de la leche comienza desde la recepción de la leche cruda donde el encargado de ésta es el pasteurizador, de allí el analista de control de calidad procede a estudiar y verificar que la leche cruda este en optimas condiciones para procesarla; es aquí donde el analista tiene la responsabilidad de decidir si la misma cumple o no con los parámetros exigidos. Dada las circunstancias que la leche no cumpla con las condiciones necesarias, el Jefe de de control de calidad en conjunto con el supervisor de control de calidad de acuerdo a las imperfecciones que ésta presente, tomaran la decisión de si se acepta o no, o simplemente será devuelta; en el otro caso de que si esté en las condiciones requeridas para su procesamiento entonces se procederá a almacenar dicha leche en los silos de almacenamiento de leche cruda, sucesivamente el supervisor de producción polvo UHT, decide de que manera la materia prima será distribuida a los diversos tanques clasificadores, luego se prosigue a la sección de homogenización y pasteurizado de la leche, donde el jefe de producción pasteurizado decide mandar la leche a la sección de llenado y envasado, de allí el analista de control de calidad extrae una muestra para comprobar que cumpla con todos los estándares requeridos, y este conjuntamente con el supervisor de control de calidad deciden si está en condiciones, para después almacenarla en la cava de almacén, y finalmente esta es enviada a despacho.

Cabe destacar que en el proceso de manufactura de la leche existen diversos tipos de decisiones, como lo es la frecuencia con la que se presentan. Se clasifican en cuanto a las circunstancias que afrontan estas

decisiones sea cual sea la situación para decidir y como decidir, las cuales son:

### **Decisiones Programadas**

Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierten 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. La persona que toma este tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rige por la que se ha seguido anteriormente. Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas.

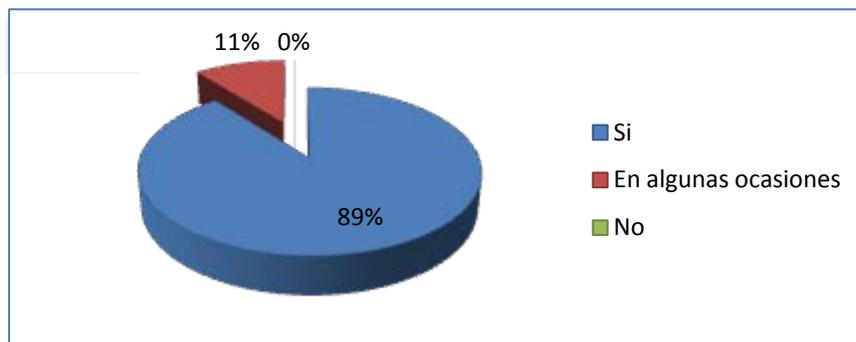
### **Decisiones no Programadas**

También denominadas no estructuradas, son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución. Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. (Toma de Decisiones, Pág. web en línea).

## Condiciones para la Toma de Decisiones

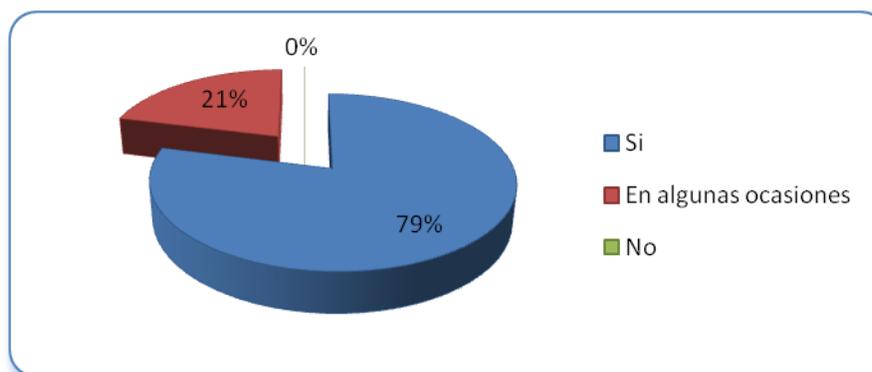
Hay tres condiciones que enfrentan los gerentes cuando toman decisiones: certeza, riesgo e incertidumbre.

- **Certeza:** La situación ideal para tomar decisiones es la certeza, es decir, la situación en la que el gerente puede tomar decisiones correctas porque conoce los resultados de todas las alternativas.
- **Riesgo:** Una situación mucho más común es la de riesgo, aquella en la cual quien toma la decisión estima la probabilidad de ciertos resultados. La capacidad de asignar probabilidades a los resultados es producto de experiencias personales o de información de segunda mano. En las situaciones de riesgo, los gerentes tienen datos históricos para asignar probabilidades a las alternativas.
- **Incetidumbre:** Situación en la cual quien decide no tiene la certeza ni cuenta con cálculos de probabilidades. Los gerentes enfrentan situaciones de incertidumbre; en estas condiciones, la elección de una alternativa está influida por el hecho de que quien decide cuenta con poca información, así como por la psicología de esta persona. (Robbins, 2005, p.144).



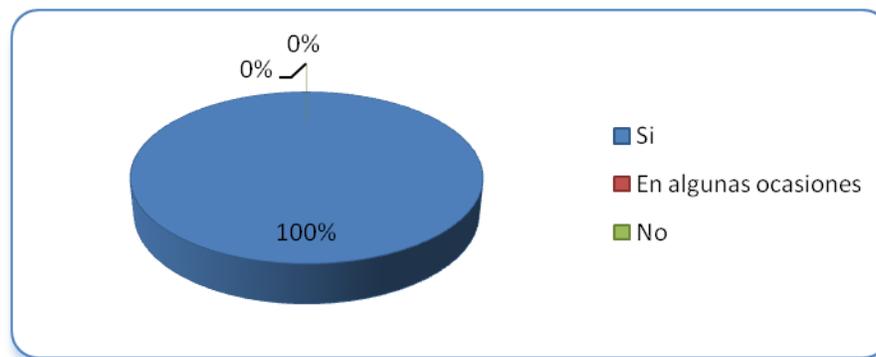
**Gráfico N° 1: Distribución Porcentual con relación a la identificación del problema antes de Tomar una Decisión. Tomado de: Cuestionario aplicado al Personal del Proceso de Manufactura de la Leche. Agosto 2010**

En el presente gráfico se observó que 17 personas, es decir, el 89,47% del personal del proceso de manufactura de la leche de la Empresa PASTOR, C.A, encuestado, afirmó, que se identifica y reconoce cual es el problema que se está presentando antes de tomar una decisión, mientras que 2 personas, es decir, un 10,53% en algunas ocasiones identifican y reconocen cual es el problema, esto es debido a la visualización objeto de estudio que estos tienen de la situación que está presente.



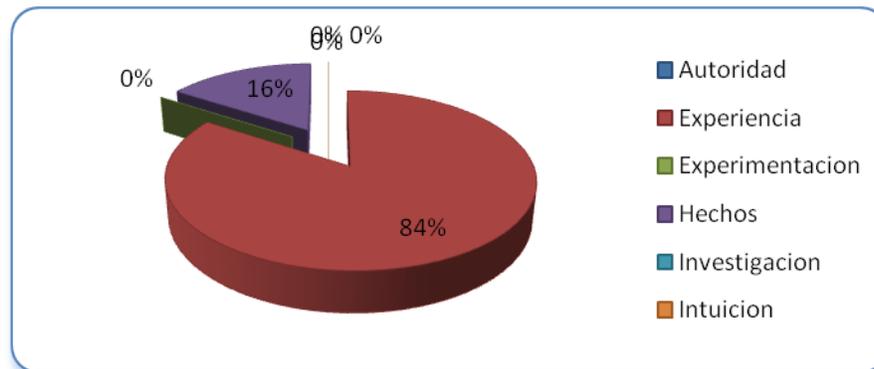
**Gráfico N° 2: Distribución Porcentual con relación a si una vez Identificado el Problema, se analiza si el mismo ha ocurrido por primera vez o en ocasiones anteriores. Tomado de: Cuestionario aplicado al Personal del Proceso de Manufactura de la Leche. Agosto 2010**

En este gráfico se observó que el 78,95% del personal que conforma el proceso de manufactura de leche, manifestó que una vez identificada la situación que esta subsistiendo ellos pueden detectar si es algo nuevo o es algo que viene ocurriendo en ocasiones pasadas; mientras que el 21,05% opina que identificado el problema, solo en algunas ocasiones se analiza si el mismo ha ocurrido por primera vez o en ocasiones anteriores, debido al análisis que estos realizan para diagnosticar lo antes mencionado.



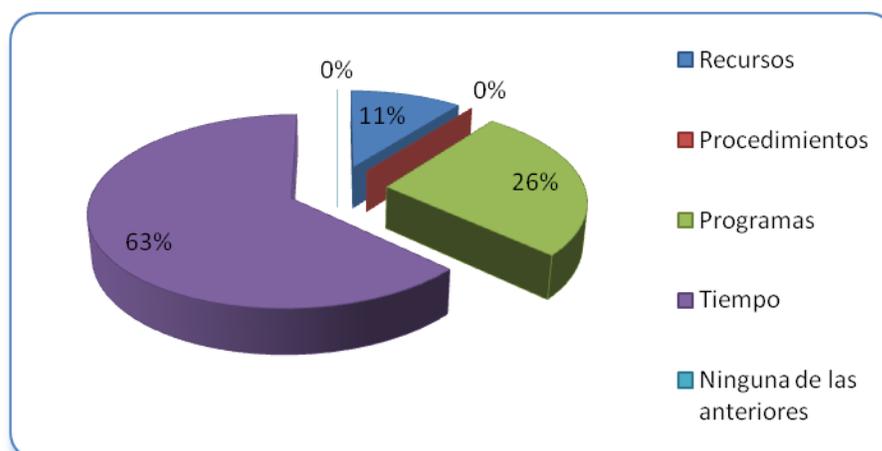
**Gráfico N° 3: Distribución Porcentual en relación a si se escoge la solución entre varias opciones, cuando ocurre un problema o situación. Tomado de: Cuestionario aplicado al Personal del Proceso de Manufactura de la Leche. Agosto 2010.**

Este gráfico muestra que el 100% del personal del proceso de manufactura de la leche de la Empresa PASTOR, C.A, coinciden en que se escoge la solución entre varias opciones, cuando ocurre un problema o situación.



**Gráfico N° 4: Distribución porcentual con respecto a si al elegir entre alternativas de solución, las mismas están basadas en. Tomado de: Cuestionario aplicado al Personal del Proceso de Manufactura de la Leche. Agosto 2010.**

El gráfico N° 4 muestra que el 84,21% del personal del proceso de manufactura de la leche de la Empresa PASTOR, C.A, considera que al elegir entre alternativas de solución las mismas están basadas en experiencia, mientras que el 15,79% opinan que las mismas están basadas en hechos.



**Gráfico N° 5: Distribución porcentual referida a los aspectos más relevantes o importantes al momento de tomar una Decisión. Tomado de: Cuestionario aplicado al Personal del Proceso de Manufactura de la Leche. Agosto 2010.**

**de: Cuestionario aplicado al Personal del Proceso de Manufactura de la Leche. Agosto 2010.**

Este gráfico muestra que el 10,53% del personal del proceso de manufactura de la leche de la empresa PASTOR,C.A. coinciden en que es necesario tomar en cuenta los recursos al momento de tomar decisiones en la empresa, mientras que el 26,32% piensa que es necesario tomar en cuenta los programas, y el 63,16% opina que es importante tomar en cuenta el tiempo el cual consideran ellos que es uno de los factores más valorizados y de gran importancia por la empresa con la finalidad de mantener el equilibrio en cada uno de los aspectos que resultan ser de prioridad para una organización.

En relación a los tipos de toma de decisión se pudo constatar que en el proceso de manufactura de la leche de la empresa PASTOR, algunas decisiones son programadas ya que dentro de esta área existen procesos que son rutinarios o que se llevan a cabo con procedimientos muy específicos, también se dan las no programadas, al momento de existir un imprevisto a lo largo del proceso, los responsables de tomar las decisiones analizan la situación para llegar a la decisión lógica para cumplir con el objetivo.

De acuerdo a los procedimientos que se deben llevar a cabo para una buena toma de decisión, se pudo detectar a través del cuestionario aplicado al personal del proceso de manufactura de la leche de la empresa PASTOR, que en ella se lleva a cabo todos los pasos necesarios para tomar las decisiones, es decir, al momento de ocurrir alguna situación o problema ellos primero determinan si esta situación ha sucedido por primera vez o en ocasiones anteriores, para así analizar las posibles alternativas de solución,

basándose en los hechos y en la experiencia, aplicando los pasos adecuados y extrayendo la información esencial, lo cual requiere habilidad, entrenamiento y destreza, para proceder a la aplicación de dicha decisión.

### **POLÍTICAS ESTABLECIDAS POR LA EMPRESA PROCESADORA AGROINDUSTRIAL DE ORIENTE, C.A. (PASTOR C.A.)**

En general, las políticas son directrices para la toma de decisiones. Una vez establecidas, cada momento que haya que tomar una decisión no será necesario comenzar desde el principio. Las políticas reflejan la "personalidad" de la empresa. El tono y el lenguaje utilizados para los enunciados de las mismas serán percibidos como una política de la actitud de la administración hacia los empleados. Además, las políticas de personal también definen las conductas que la compañía espera de los trabajadores.

La mayoría de las decisiones sobre el personal pueden ser guiadas por las determinaciones estipuladas en las políticas. Estas sirven para establecer la uniformidad, y también ayudan a reducir la incidencia de tratamientos injustos, dando a los trabajadores las razones de determinadas acciones, que de otro modo podrían ser consideradas como favoritismo. Las políticas pueden ser establecidas para guiar la acción de los supervisores mientras que otras pueden extenderse a todo el personal. Según Reyes Ponce (2007) define las políticas como: "criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde

tomar; sirven, por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas” (p. 168).

Las políticas laborales pueden mejorarse y adaptarse a las circunstancias específicas de la compañía que las pondrá en práctica, con la participación de administradores, supervisores y trabajadores en su elaboración y su revisión final por un abogado y un especialista en administración laboral. Para que las políticas sean efectivas, es necesario que estén respaldadas por un buen sistema de comunicación. En general, podemos distinguir dos tipos de políticas de empresas según sea la forma en que se originan. Estas son: a) Políticas impuestas en forma externa y b) Políticas formuladas internamente.

### **Las Políticas Impuestas Externamente**

Son consideradas aquellas en que las empresas se ven afectadas por el medio que la rodea y, a su vez, la empresa también afecta a ese medio. Estas exigencias o estándar de calidad son fijados y controlados por organismos ajenos a la empresa. La sociedad, a través de sus sistemas políticos, sociales y económicos, formula ciertas acciones que tienden a ordenar su propio desarrollo, a través de leyes o decretos y las empresas deben reconocer estas políticas y adoptarlas como suyas, esto no significa, por supuesto, que no tengan libertad para mejorarlas. Entre ellas se puede mencionar:

- Política de inamovilidad.
- La empresa debe tener políticas de remuneraciones.

- En cuanto a la producción, existen políticas sobre la calidad del producto que fabrica la empresa.
- políticas de seguridad de la empresa.

### **Las políticas Formuladas Internamente**

Son consideradas aquellas que de una manera precisa, consciente, y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales en dicha empresa. Se puede subdividir en políticas generales y políticas particulares. Las primeras son aquellas que se aplican a toda la empresa, es decir, a cada una de las unidades administrativas. Por ejemplo, el rápido crecimiento de la participación en la empresa lleva a la dictación de políticas generales que tienden a implantar diversos mecanismos participativos dentro de la organización. Así, una empresa puede establecer como política general que un determinado número de decisiones que afectan a Bienestar sean tomadas por comités formados por obreros y empleados. Otras políticas se refieren a aspectos concretos de producción, ventas, compras, contabilidad, finanzas, relaciones públicas, personal, etc. Como políticas particulares de personal se pueden establecer ciertos requisitos de admisión o contratación, de remuneración, de rotación de empleados, etc.

Cabe destacar que dentro de la empresa existen establecidas políticas en cuanto al proceso de manufactura de la leche, tal es el caso de las políticas de calidad, donde se establece que la calidad es prioritaria en las

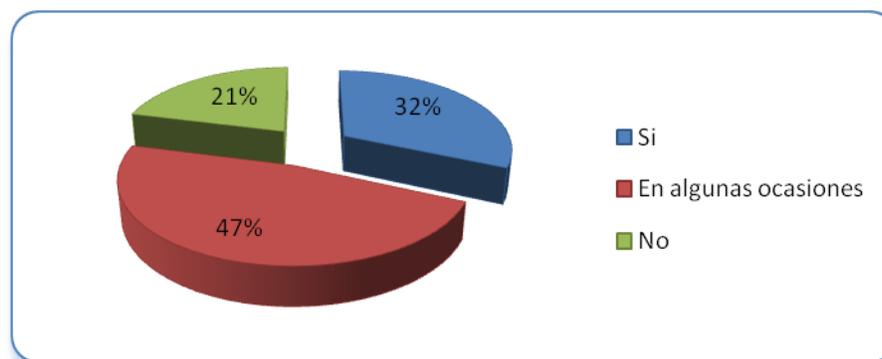
actividades de la empresa puesto que con la calidad se crea valor. Este modelo de creación de valor se sustenta sobre un crecimiento sostenible, rentable y respetuoso con el medio ambiente, comprometido con el riguroso cumplimiento de la legislación vigente, así como con los compromisos y requisitos voluntarios suscritos. Las directrices y objetivos generales que, en relación con la calidad, guían y se plasman en política de calidad.

La empresa presenta las siguientes directrices:

- Satisfacer todos los requisitos (de calidad, servicio y precio) de los clientes.
- Conocer las expectativas de los clientes, internos y externos y los grupos de interés, para entregar productos y servicios de su completa satisfacción.
- Potenciar la cultura de la mejora continua en los productos y en la gestión de los procesos de la empresa.
- Desplegar la cultura de la organización de respeto al medio ambiente, de prevención de riesgos por las personas y de compromiso con la sociedad, internamente y entre los colaboradores.

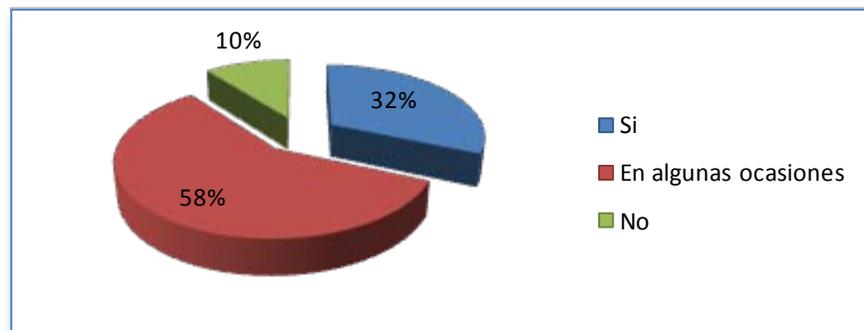
Analizando lo antes mencionado se puede decir que la empresa PASTOR de acuerdo a su proceso de manufactura de la leche, cuenta con unas políticas establecidas para dicho proceso, siendo estas entregadas al personal a través de unos manuales de procedimientos y manuales de operaciones, explicando e informando los pasos a seguir para dicho proceso, desde que llega la leche cruda a la empresa hasta que sale el producto final,

cabe destacar que al momento de ingresar nuevos empleados a la empresa estos reciben información por parte de un personal de seguridad industrial, indicándoles las políticas por la cual se rige la empresa, pues bien, estas son fundamentales para el éxito de la organización. De acuerdo a lo antes dicho PASTOR, posee políticas claras referentes al comportamiento específico en relación a la calidad de sus productos y servicios donde establece políticas de calidad para satisfacer a sus clientes mediante la mejora continua de los procesos, orientados en los principios de la norma ISO 9001:2008, apoyados por un personal altamente capacitado para la elaboración y comercialización de productos pasteurizados, de larga duración y mezclas en seco. Garantizando el bienestar socioeconómico de accionistas, trabajadores y la preservación del medio ambiente. Dichas políticas en algunas ocasiones no son comunicadas, ni entendidas por, los integrantes de la empresa y pocas veces estas son revisadas periódicamente para adecuarlas a los cambios tanto internos como del contexto externo.



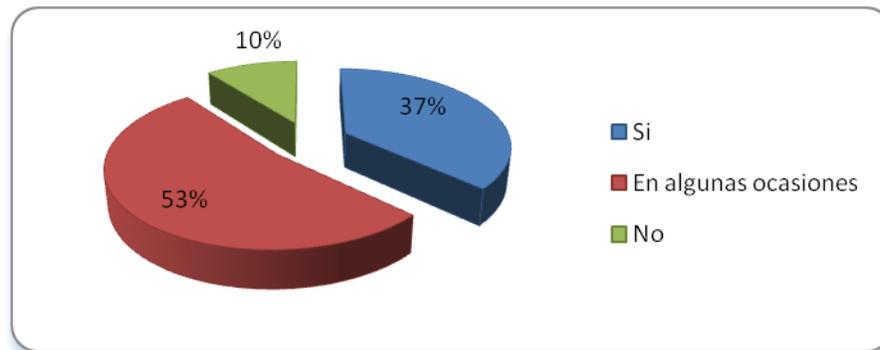
**Gráfico N° 6: Distribución porcentual, en relación a si la Empresa se Rige por una Normativa o Política Establecida para la Toma de Decisiones. Tomado de: Cuestionario aplicado al Personal del Proceso de Manufactura de la Leche. Agosto 2010.**

En el presente gráfico el 31,58% del personal del proceso de manufactura de la leche de la Empresa PASTOR, C.A, afirma que la empresa se rige por una normativa o política establecida para la toma de decisiones, que no es más que 6 personas, mientras que un 47,37% opina que en algunas ocasiones la empresa se rige por políticas establecidas, que son 9 personas y un 21,05% dice que la empresa no se rige por políticas establecidas para la toma de decisiones, que equivale a 4 personas.



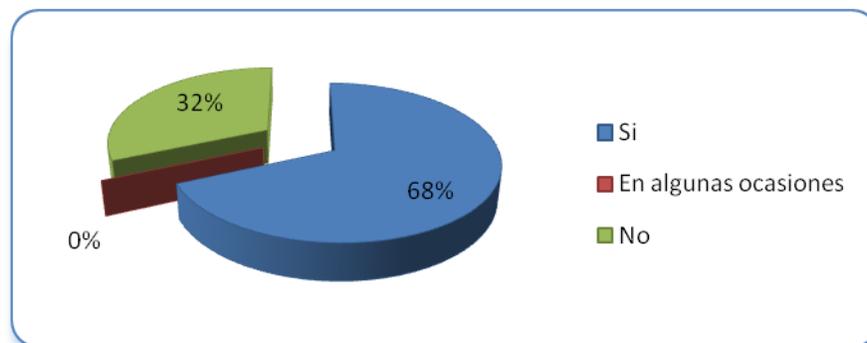
**Gráfico N° 7: Distribución porcentual, referida a si son claramente entendidas las Políticas de la Empresa. Tomado de: Cuestionario aplicado al Personal del Proceso de Manufactura de la Leche. Agosto 2010.**

En el gráfico N° 7 se observa que el 31,58% del personal del proceso de manufactura de la leche de la Empresa PASTOR, C.A, manifestó que son claramente entendidas las políticas de la empresa, mientras que el 57,89% opina que en algunas ocasiones estas políticas son entendidas, y un 10,53% dice que dichas políticas de la empresa no son claramente entendidas.



**Gráfico N° 8: Distribución porcentual de acuerdo a si Se Realiza una Revisión Periódica de las Políticas de la Empresa para Adecuarlas a los Cambios. Tomado de: Cuestionario aplicado al Personal del Proceso de Manufactura de la Leche. Agosto 2010.**

En este gráfico se evidencia que el 36,84% del personal del proceso de manufactura de la leche de la Empresa PASTOR, C.A, afirma que se realiza una revisión periódica de las políticas para adecuarlas a los cambios, mientras que un 52,63% opina que en algunas ocasiones se realiza una revisión periódica de las políticas, y un 10,53% dice que no se realiza una revisión periódica de las políticas para adecuarlas a los cambios producidos en la empresa.



**Gráfico N° 9: Distribución porcentual referente a si los Recursos disponibles se están utilizando de la manera más eficiente. Tomado de: Cuestionario aplicado al Personal del Proceso de Manufactura de la Leche. Agosto 2010.**

En este gráfico se observa que el 68,42% del personal del proceso de manufactura de la leche de la Empresa PASTOR, C.A, afirmó que los recursos disponibles se están utilizando de la manera más eficiente mientras que un 31,58% aseguran que dichos recursos no se están utilizando de manera eficiente.

### **NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA TOMA DE DECISIONES DEL PROCESO DE MANUFACTURA DE LA LECHE EN LA EMPRESA PROCESADORA AGROINDUSTRIAL DE ORIENTE, C.A. (PASTOR, C.A.)**

Este término describe una diversidad de técnicas, como la facultad del empleado, la autonomía del mismo, la gerencia participativa, entre otros. Todos ellos poseen un fundamento común, que no es más que el involucramiento del empleado con la organización, que se refiere al proceso participativo que emplea la capacidad del empleado y se encuentra planteada para estimular un compromiso, cada vez más orientado hacia el logro del éxito de la empresa en general.

Cabe considerar que involucrar a los individuos en las decisiones que tiene que ver directamente con ellos y al incrementar su autonomía y autocontrol sobre sus actividades laborales, logrará que se sientan más motivados y comprometidos con su organización, presentarán mayor desempeño, serán más productivos y estarán más satisfechos. Para ello se mencionan los tipos de participación, los cuales son:

#### **Nivel de Información**

El conjunto de datos, hechos y mensajes a través de los cuales los participantes conocen e interpretan una situación y adquieren elementos de juicio para su conducta.

### **Nivel de Consulta**

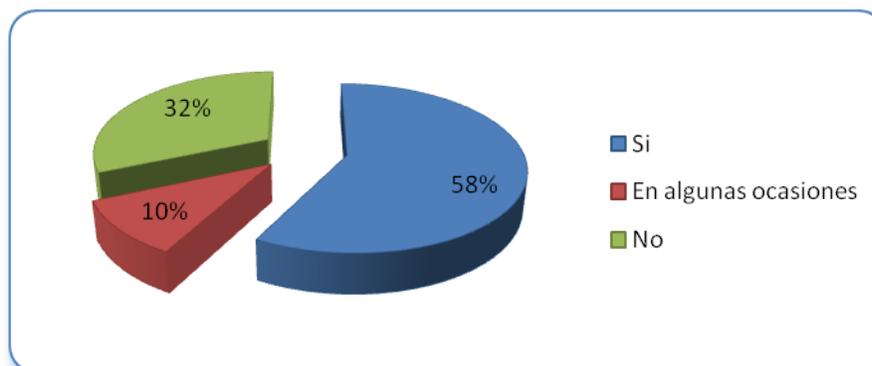
Es el procedimiento mediante el cual los participantes opinan sobre todos o algunos de los aspectos de un problema o situación.

### **Nivel de Iniciativa**

Es la formulación de sugerencias por parte de los agentes participantes destinadas a resolver un problema o transformar una situación.

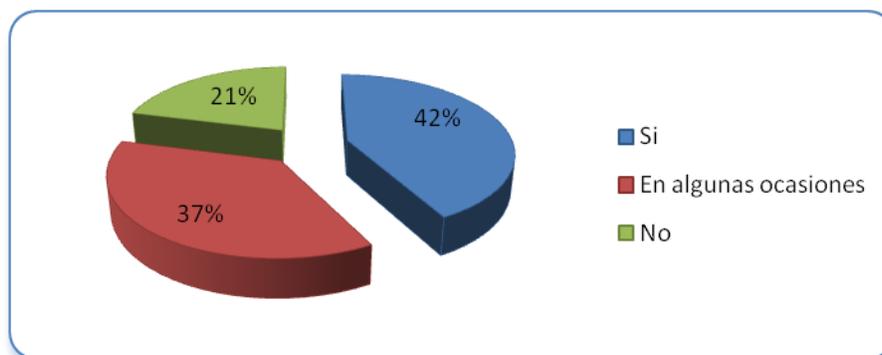
### **Nivel de Fiscalización**

Es la vigilancia que ejerce una persona o un grupo, sobre el cumplimiento de las decisiones tomadas. (Modulo 1 Liderazgo Pág. Web en línea)



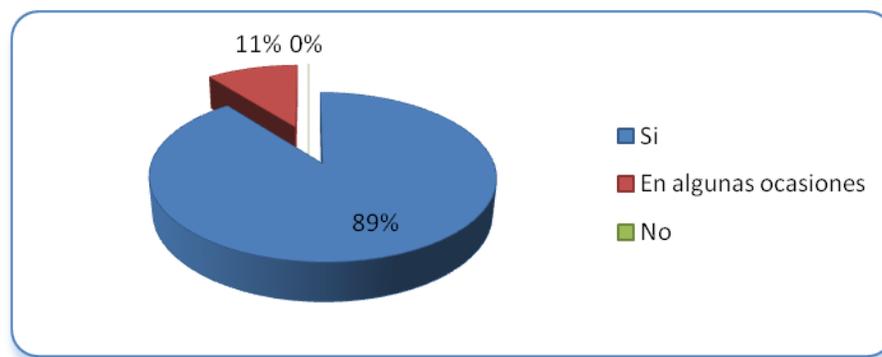
**Grafico N° 10: Distribución porcentual referente a la Participación de los empleados en la Toma de Decisiones. Tomado de: Cuestionario aplicado al Personal del Proceso de Manufactura de la Leche. Agosto 2010.**

En el presente gráfico se observó que el 57,89% del personal del proceso de manufactura de la leche de la Empresa PASTOR, C.A, afirmó que participan en la toma de decisiones, mientras que un 10,53%, participan en algunas ocasiones y un 31,58% no participa en la toma de de decisiones, esto quiere decir que en la toma de decisiones del proceso de manufactura de la leche no todo el personal participa.



**Grafico N° 11: Distribución porcentual de acuerdo a si los patronos aseguran una amplia participación de sus empleados en la toma de decisiones. Tomado de: Cuestionario aplicado al Personal del Proceso de Manufactura de la Leche. Agosto 2010.**

En este gráfico se observa que el 42,11% del personal del proceso de manufactura de la leche de la Empresa PASTOR, C.A, afirmó que en la toma de decisiones los patronos aseguran una amplia participación de sus empleados, mientras que el 36,84% opina que en algunas ocasiones los patronos aseguran dicha participación, y un 21,05% opina que los patronos no aseguran la participación de sus empleados.



**Gráfico N° 12: Distribución porcentual con respecto a si la Participación de los empleados en la toma de decisiones, mejora la calidad del trabajo en la empresa. Tomado de: Cuestionario aplicado al Personal del Proceso de Manufactura de la Leche. Agosto 2010.**

En el presente gráfico el 89,47 % del personal del proceso de manufactura de la leche de la Empresa PASTOR, C.A, afirma que en la toma de decisiones la participación de los empleados si mejora la calidad del trabajo en la empresa, por otro lado el 10,53% opina que en algunas ocasiones en la toma de decisiones dicha participación de los empleados mejora la calidad del trabajo en la empresa.

En atención a lo antes expuesto, se plantea que la empresa PASTOR en su proceso de manufactura de la leche, estos generalmente toman en cuenta la participación de sus empleados con respecto a la toma de decisiones, en el cual se observó que tienen un nivel de participación de

información y de consulta, permitiendo mejorar la calidad del trabajo en dicho proceso, donde los empleados poseen la suficiente capacidad para participar y además la cultura organizacional de la empresa apoya esta participación del personal, estableciendo comunicación para que la información pueda ser recogida, analizada, resumida y estructurada, obteniéndose de esta manera mejor calidad en la toma de decisiones. Su uso bien puede ser favorable para la organización, dependiendo de su aplicación, y por lo tanto no seguro para mejorar el desempeño del empleado.

### **FACTORES QUE INTERVIENEN Y LOS CRITERIOS UTILIZADOS, PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL PROCESO DE MANUFACTURA DE LA LECHE EN LA EMPRESA PROCESADORA AGROINDUSTRIAL DE ORIENTE, C.A. (PASTOR, C.A.)**

Es importante tomar en cuenta que las empresas globalmente reconocidas por sus logros tienen en común ciertos factores que vale la pena mencionar y estudiar , el cual ayude a obtener un panorama más amplio para el buen desarrollo y crecimiento empresarial. Algunos factores importantes que intervienen en la organización son: la comunicación, el liderazgo, la motivación y la cultura, en este sentido, es fundamental conocer los beneficios que trae a las organizaciones, ya que es ésta la que origina políticas de integración y productividad del personal y a la vez es el activo más importante de la organización.

#### **Factores en la toma de decisiones**

## La Comunicación en la Organización

La comunicación está en una etapa de grandes avances; pero se debe comprender que no es algo inventado en este siglo ni en el anterior. Según Harold Koontz (1995) “La comunicación se aplica a todas las fases de la administración, es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla”.

Todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación es determinante en la dirección y el futuro de la organización. Cabe mencionar que la comunicación puede fluir de diversas maneras como lo vemos a continuación:

- **Ascendente:** Surge de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización.
- **Descendente:** Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones. Los altos mandos deben comprometerse con la intuición de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización.
- **Horizontal:** Es la transmisión de información entre personas que están en un mismo nivel jerárquico, o la que se produce entre personas que

están en un nivel distinto, sin dependencia directa y se encuentran en diferentes departamentos (algunos a esta última forma la denominan comunicación cruzada).

- **Formal:** es la que se produce dentro de una organización de forma estructurada, de acuerdo con la jerarquía establecida y respetando determinadas normas y reglas.
- **Informal:** se produce de una manera espontánea mediante relaciones interpersonales y, generalmente, fuera de la relación jerárquica entre superior y subordinado. Prácticas empresariales para lograr el éxito empresarial evaluando los factores que influyen en reconocidas empresas. (Pág. web en línea)

## El Liderazgo en la Organización

El estudio del liderazgo tiene muchas vertientes, incluyendo el estudio de los tipos o estilos de liderazgo (o la forma de autoridad), las características de comportamiento y personalidad de los líderes y la formación de los líderes (los líderes nacen o se hacen), entre otros. Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo. Este se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas, adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas,

tiende a distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo, y dicha distribución toma un papel muy importante para la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Según Chiavenato (2004). El liderazgo: “Es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”. (p. 314)

A lo largo de las investigaciones realizadas se pudo conocer que existen diferentes estilos y enfoques del liderazgo, cabe destacar que con este estudio se hará una breve explicación y mención de ellos.

### **Tipos de Liderazgos**

Los tipos de liderazgos derivan en diversas opiniones, que van desde considerar que son pocos, hasta una gran variedad de divisiones del mismo, así como otros establecen su clasificación en función de las personas que lo ejercen, presentándose los casos donde no necesariamente aquellos que dirigen son líderes. Se pueden evaluar tres tipos de liderazgo o formas de autoridad, los cuales son:

- **Autócrata:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la voracidad se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para

asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones

- **Democrático o Participativo:** Es cuando un líder no delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.
- **Liberal:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio. (Robbins, 2005, p.147).

### **Estilo de Liderazgo**

El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación. Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda y, será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias. Cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende de:

- **Habilidad técnica:** La capacidad para poder utilizar a su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas.
- **Habilidad humana:** Es aquella a través de la cual influye en las personas, a partir de la motivación y de una aplicación efectiva de la conducción del grupo para lograr determinados propósitos.
- **Habilidad conceptual:** Es aquella capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto, y entender donde engrana su influencia personal dentro de la organización. (Liderazgo Sintérgico, Pág. Web en línea).

### **Motivación Laboral**

Fundamentalmente la motivación consiste en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, es por esto que es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

Al respecto Chiavenato, I. (2000) afirma:

La motivación es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que hacen aquellas cosas que confían satisfacerán estos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar en forma deseada, es por ello que pueden definirse como la voluntad que tienen los individuos para realizar esfuerzos hacia las metas que tienen las

organizaciones satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales. (p.156)

Al considerar la motivación como incentivo para que un individuo se sienta satisfecho de realizar su trabajo, debe tomarse en cuenta, la satisfacción de las necesidades propias convirtiéndolo en un ser más productivo en el momento de tomar decisiones donde se establezca la institución y él personalmente, por ello estas deben dar a conocer sus políticas, normas y objetivos a los empleados para que se sientan identificados con la misma, así como, incentivarlos para que se motiven a prestar sus servicios. Algunos métodos de motivación con los que se pueden contar son:

- **Retribución o incentivo económico:** El dinero, en la forma de pago o de alguna otra clase de remuneración, es la retribución extrínseca más obvia.
- **Hacer avisos o comunicados claros:** La gente tiene que saber lo que se espera que haga y qué le pasará si no lo hace. Necesita tener claro su papel, los objetivos que tiene que alcanzar y los estándares de desempeño y de conducta requeridos.
- **Desarrollar el compromiso:** Se debe hacer todo cuanto se pueda por incrementar el compromiso y la identificación de la gente con su organización. Su propósito debe ser integrar hasta donde sea posible las necesidades de la organización con las del individuo, de tal modo que éste sienta que si la organización prospera con su ayuda, él también prosperará.
- **Motivar a través del trabajo mismo:** Las retribuciones especiales se dan en el contenido del trabajo y proporcionan satisfacción al permitirle

a la gente experimentar la sensación de realización, expresar y usar sus capacidades y ejercer su propio poder de toma de decisiones.

- **Reconocer el logro:** El elogio al trabajo bien hecho es un motivador importante pero, siempre que este haya sido ganado, éste pierde valor si se hace liberalmente. Prácticas empresariales para lograr el éxito empresarial evaluando los factores que influyen en reconocidas empresas. (Pág. web en línea).

### **La Cultura Organizacional**

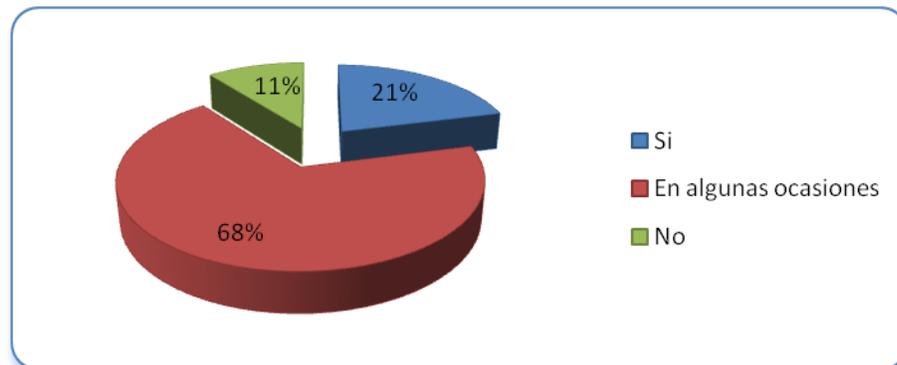
Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la empresa.

Es importante destacar la labor de la gerencia como instrumento fundamental para incrementar la productividad y eficiencia empresarial y particularmente como medio que facilite la motivación, comunicación y liderazgo en la organización, ya que su aplicación afectará de manera positiva el desarrollo productivo de todos los miembros de la organización. Prácticas empresariales para lograr el éxito empresarial evaluando los factores que influyen en reconocidas empresas. (Pág. web en línea)

Factores que intervienen en la toma de decisión, en el proceso de manufactura de la leche de la empresa PASTOR, C.A.	
COMUNICACIÓN	Se pudo evidenciar que en esta empresa se cumplen con todos y cada uno de los tipos de comunicación. La comunicación se aplica a todas las fases de la administración, la misma abarca varias dimensiones como lo son: la comunicación ascendente, descendente, horizontal, formal e informal;
LIDERAZGO	Debe señalarse que en PASTOR, C.A el estilo que mas prevalece es el democrático o participativo, permitiéndoles a su personal que expresen sus inquietudes y de esta manera puedan sentir que su opinión es tomada en cuenta, orientado hacia el logro de los objetivos y metas comunes de toda la empresa.
MOTIVACION	Desde esta perspectiva la empresa asegura el desarrollo personal de los trabajadores, el cual mejora la productividad, manteniendo un grado de compromiso y esfuerzo, ya que tienen claro su papel, los objetivos que tienen que alcanzar, los estándares de desempeño y de conducta requeridos,
CULTURA	La empresa tiene fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas en pro de la empresa.

**Figura Nº 3 Factores que intervienen en la toma de decisión, en el proceso de manufactura de la leche de la empresa PASTOR, C.A.**

**Fuente:** Las Autoras.



**Gráfico N° 13: Distribución porcentual en relación a si entre Empleados y Patronos, existe una Comunicación Efectiva. Tomado de: Cuestionario aplicado al Personal del Proceso de Manufactura de la Leche. Agosto 2010.**

El gráfico N° 13 muestra que el 21,05% del personal del proceso de manufactura de la leche de la Empresa PASTOR, C.A, afirma que entre empleados y patronos si existe una comunicación efectiva, mientras que el 68,42% considera que en algunas ocasiones existe la comunicación efectiva entre ambos, y el 10,53% opina que no existe la comunicación efectiva entre patronos y empleados.

Por lo tanto, con lo antes mencionado se puede decir, que en la empresa PASTOR, en su proceso de manufactura de la leche, existe una comunicación efectiva entre los empleados y patrono de esta manera se da una comunicación continua con su personal, informando a sus trabajadores internos de lo que la organización hace, logrando un clima positivo de implicación e integración de las persona, incrementando la motivación y, en consecuencia, la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos, realizando los proyectos con mayor eficacia y al menor costo posible.

De acuerdo a los enfoques del liderazgo, se puede plantear que el liderazgo va mas allá de simples cualidades, el mismo es determinado por características que son observables y consideradas al momento de elegir a la persona capaz de ejercer un liderazgo con eficacia, con el cual se busca es una orientación y motivación hacia el logro de objetivos y metas comunes de toda organización. Existen muchos estilos de liderazgo, pero en los que más se enfatizo esta investigación fue en aquellos estilos clásicos, cabe destacar que a través del estudio realizado se evidencio que el estilo de liderazgo que mas prevalece dentro del proceso de manufactura de la leche de la empresa PASTOR, C.A es el democrático o participativo, el cual permite que la decisión repercuta de manera positiva, permitiéndoles que expresen sus inquietudes y de esta manera puedan sentir que su opinión es tomada en cuenta, ya que a través de este se busca que surja el debate, se diseñen los objetivos y exista el apoyo del líder.

La forma en que los individuos toman decisiones en las organizaciones y la calidad de las opciones que eligen está influida principalmente por sus percepciones, por sus creencias y por sus valores, en tal sentido en la empresa PASTOR, La motivación asegura el desarrollo personal de los trabajadores, el cual mejora la productividad en la empresa, manteniendo un grado de compromiso y esfuerzo, ya que tienen claro su papel, los objetivos que tienen que alcanzar, los estándares de desempeño y de conducta requeridos, para que las retribuciones se den de acuerdo con el contenido del trabajo proporcionando satisfacción y permitiendo al personal experimentar la sensación de expresar, usar sus capacidades y ejercer su propio poder de toma de decisiones.

### **Criterios para la Toma De Decisiones**

Hay que identificar aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión, es decir aquellas pautas de las cuales depende la decisión que se tome y asignar un valor relativo a la importancia que tiene cada criterio en la decisión, ya que todos son importantes pero no de igual forma. Muchas veces, la identificación de los criterios no se realiza en forma consciente, sino que las decisiones se toman sin explicitar los mismos, a partir de la experiencia personal de los tomadores de decisiones. Cuando se deben tomar decisiones muy complejas y en particular en grupo, puede resultar útil explicitarlos, para evitar que al momento de analizar las alternativas se manipulen los criterios para favorecer a una u otra alternativa de solución. Los criterios son los estándares de juicio utilizados para evaluar alternativas, mientras más explícitos sean, mejor será la decisión. Hay que especificar las reglas del juego para la decisión. (Toma de decisiones, Pág. Web en línea)

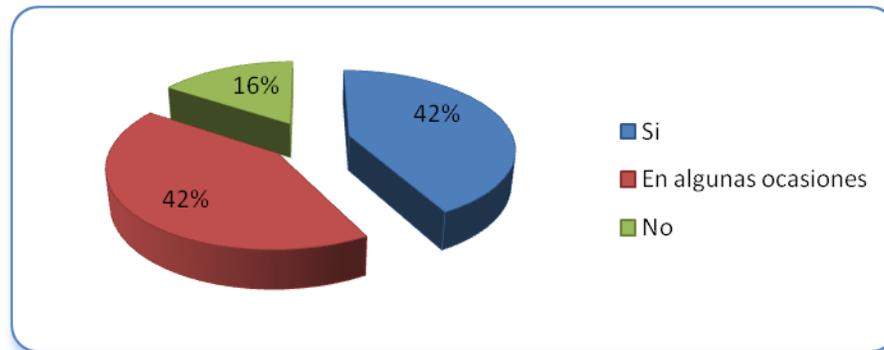
Las situaciones, ambientes o contextos en los cuales se toman las decisiones, se pueden clasificar según el conocimiento y control que se tenga sobre las variables que intervienen o influyen en el problema, ya que la decisión final o la solución que se tome va a estar condicionada por dichas variables. Dichos ambientes pueden ser: bajo riesgo, bajo incertidumbre, certidumbre y conflicto de los cuales se desprenden algunos criterios que nos permitirán evaluar las alternativas y así elegir la que nos proporcione un mayor beneficio. Los administradores pueden emplear criterios, tales como:

- **Autoridad:** estas decisiones son de una aceptación general, por su base de sustentación y porque reflejan que han sido hechas de acuerdo con las orientaciones estratégicas fundamentales de la organización. Su

único aspecto negativo está en que pueden convertirse en decisiones irreflexivas, con distorsiones de tipo arbitrario.

- **Experiencia:** La toma de decisiones relaciona las circunstancias presentes de la empresa u organización con acciones que se llevarán hacia el futuro. La toma de decisiones se basa también en el pasado, ósea en las experiencias vividas en este; positivas o negativas ya que esta desempeñan una parte importante para determinar las opciones que los gerentes consideren factible o deseables. Por consiguiente los adjetivos para el futuro se basan en parte en experiencias del pasado.
- **Experimentación:** es probar una alternativa y ver qué ocurre, es la única manera en que se puede estar seguro de cómo funciona algo sin embargo, también existe cierta incertidumbre debido a que no sabemos si las condiciones actuales sean las mismas en el futuro. Esta es la más costosa.
- **Investigación y análisis:** este enfoque significa que para solucionar un problema primero es necesario comprenderlo, ver la relación de las variables, los limitantes y premisas más críticas que influyen en la meta deseada. Este método es el menos costoso.
- **Intuición:** Las sugerencias, influencias, preferencias y formato psicológico del individuo que decide desempeña una parte de mucha importancia; el elemento subjetivo es vital. Por lo general el tomador de decisiones por intuición o buen juicio es un activista, no conserva un patrón fijo de decisiones, se mueve muy rápido, cuestiona incisivamente las situaciones y encuentra soluciones únicas a problemas difíciles.
- **Hechos:** Una decisión debe estar basada en hechos adecuados, se halla con amplitud aceptada. Cuando se usan hechos la decisión tiene sus raíces, por decirlo así en datos objetivos, esto implica que las

premisas sobre las cuales está basada la decisión son sólidas e intensamente aplicables a la situación en particular.



**Gráfico N° 14: Distribución porcentual de acuerdo a si es posible que los Gerentes tomen decisiones oportunas y de calidad, estando bajo presión. Tomado de: Cuestionario aplicado al Personal del Proceso de Manufactura de la Leche. Agosto 2010.**

El gráfico N° 14 muestra que el 42,11% del personal del proceso de manufactura de la leche de la Empresa PASTOR, C.A, afirmó que es posible que los gerentes tomen decisiones oportunas y de calidad estando bajo presión, mientras que el 42,11% opina que en algunas ocasiones las decisiones que toma la gerencia estando bajo presión son oportunas y de calidad, y un 15,78% aseguran que los Gerentes no toman decisiones oportunas y de calidad estando bajo presión.

Se plantea entonces que la empresa PASTOR en su proceso de manufactura de la leche, en realidad los decisores no están interesados en buscar la solución con respecto a un único criterio, sino que desean efectuar esta tarea con arreglo a diferentes criterios que reflejen el mayor éxito de la empresa, por consiguiente, ellos al momento de elegir entre alternativas de solución para tomar dichas decisiones se basan sobre todo en la experiencia ya que se apoyan en una situación que han vivido antes y que, por lo tanto,

se conoce. También utilizan como criterio los hechos, tomado sobre premisas ciertas donde las situaciones y actividades están vinculadas a la realidad.

## **ETAPA III**

### **CONSIDERACIONES FINALES**

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

##### **Conclusiones**

Del análisis o interpretación de los resultados obtenidos en la presente investigación se desprenden las siguientes conclusiones:

- Con relación al proceso de toma de decisiones analizado en el área del proceso de manufactura de la leche de la empresa PASTOR C.A. Maturín, se pudo evidenciar que estos conocen muy de cerca como es llevado a cabo el proceso y los pasos que han de cumplirse en este, para que se tengan resultados satisfactorios, ya que a través del cual logran identificar y reconocer las situaciones adversas, para así llegar a elegir las alternativas que conlleve a una solución más óptima.
- A su vez se observó que las decisiones son tomadas por parte de la gerencia y de los jefes de los subdepartamentos, cada uno de ellos se encarga de tomar las decisiones por separado en su área, de acuerdo a la actividad que desempeñan y en situaciones de casos complejos estos recurren a buscar opiniones de los demás integrantes de dicho departamento, en conjunto con los diferentes jefes de cada área para tomar dicha decisión.
- Se puede decir que la empresa PASTOR, C.A de acuerdo a su proceso de manufactura de la leche, cuenta con un manual de políticas establecidas para dicho proceso, por la cual se rigen, para lograr la

mejor organización posible, pues bien, estas son fundamentales para el éxito de la empresa, con el fin de lograr que sirva del modo más eficaz, a la realización de las actividades.

- Se plantea que la empresa PASTOR, C.A generalmente toman en cuenta la participación de sus empleados con respecto a la toma de decisiones, en el cual se observó que tienen un nivel de participación de información y de consulta, permitiendo mejorar la calidad del trabajo en dicho proceso.
- También se pudo conocer que la comunicación llevada en la empresa PASTOR, C.A en su proceso de manufactura de la leche para tomar decisiones se da de forma efectiva entre los empleados y patrono, todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos, realizando los proyectos con mayor eficacia.
- Los resultados demostraron claramente que en la empresa PASTOR, C.A el liderazgo que más prevalece en el proceso de manufactura de la leche es el de estilo democrático o participativo, a través del cual permiten la participación de sus empleados en la toma de decisiones, la cual resulta productiva para la organización, con el fin de alcanzar la metas y objetivos planteados, dando lugar a la retroalimentación en este proceso.
- Con respecto a los criterios para elegir entre las diferentes alternativas de solución aplicadas en el área de estudio de la presente investigación, en la empresa PASTOR, C.A se conoció que la más utilizada por estos en el proceso de toma de decisiones, son la experiencia y los hechos.

## Recomendaciones

De acuerdo al análisis de las conclusiones obtenidas sugerimos una serie de recomendaciones dirigidas al personal directivo del departamento de manufactura de la empresa PASTOR, C.A con el propósito de que estas contribuyan en el excelente funcionamiento de la organización.

- Se sugiere que el personal que labora en el proceso de manufactura de la leche, se continúe capacitando aun mas en el proceso de toma de decisiones y a su vez impartiendo estos conocimientos a todo su personal, con el objetivo de que sigan demostrando ser una organización líder en el mercado, cuyo fin está enfocado hacia el logro de tener un personal calificado, comprometido con la misma que logre el alcance eficiente de sus objetivos.
- También se sugiere a la empresa valorar adecuadamente la cooperación de su personal, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la empresa y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de su personal.
- Por otra parte, se sugiere que se revisen periódicamente las políticas establecidas para el proceso de manufactura de la leche y así adecuarlas a los cambios que se presentan tanto interna como externamente.
- Se sugiere que el personal directivo siga tomando en cuenta la participación de sus empleados en el proceso de toma de decisiones, ya que ha permitido obtener buenos resultados en la empresa, logrando

así sus objetivos de la manera más eficiente y eficaz, cabe destacar que es de gran importancia la reunión de las personas más aptas, capacitadas y relacionadas con la situación; muchas ideas pueden surgir que pueden ser modificadas, aceptadas y factibles de aplicar en vía de un sano desarrollo de la empresa.

- Además se sugiere, que todo problema que implique la acción conjunta de dos o más departamentos o jefes, se realice por medio de comités, bajo la base de que éstos tendrán siempre carácter exclusivamente consultivo. La responsabilidad para la decisión pertenecerá al jefe encargado de la función de que se trate.
- Se sugiere la evaluación de los factores que pueden influir en la toma de decisión, ya que son de suma importancia para el avance y desarrollo satisfactorio de la empresa, debido a que a través de estos se obtienen resultados concretos y claros, de cuál es el objetivo y como esto ayuda a alcanzar la toma de decisiones eficaces dentro de la empresa.
- Se recomienda que la comunicación dentro de la empresa, por ser un proceso dinámico, cotidiano que constituye uno de los aspectos básicos de la actividad gerencial, sea abierta, efectiva y cruzada con el fin de promover un clima de seguridad y respeto, igualmente de mantenerse informado del desarrollo del trabajo y poder comprobar que el mensaje sea captado.
- Sugerir a la organización que continúen brindando de su apoyo, disposición y colaboración a todos aquellos estudiantes universitarios que desean realizar sus estudios de campos en la misma.

## BIBLIOGRAFÍA

Asoproyecto. Liderazgo. [Enciclopedia en línea] disponible en: [http://www.asoproyectos.org/doc/Modulo 1 Liderazgo.pdf](http://www.asoproyectos.org/doc/Modulo%201%20Liderazgo.pdf). [Consultado: 2010 julio 7]

Balestrini, (2001), *como se elabora el proyecto de investigación*, 5ta Edición, Editorial BL Consultores Asociados, Caracas.

Bolívar, Marcano y Valdiviezo. *Diagnostico del Clima Organizacional en el departamento de almacén de la Compañía Anónima Sistema Eléctrico Monagas y Delta Amacuro (SEMDA), ubicado en la calle la Planta sector Negro Primero Maturín Estado Monagas*. 2006.

Chiavenato, I. (1999), *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 5ta Edición, Editorial McGraw-Hill, México, D.F.

Chiavenato, I. (2000), *Administración de Recursos Humanos*. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill. Madrid.

Chiavenato (2004), *Administración Teoría Proceso y Práctica*, 3era Edición Editorial McGraw-Hill, Colombia.

Fidias G, Arias. (2006), *El Proyecto de Investigación*, 5ta Edición, Editorial Episteme, Caracas.

García, González y Martínez. *Análisis de la Toma de Decisiones que realiza la Empresa Procesadora Agroindustrial de Oriente, C.A. (PASTOR, C.A.) en base a su proceso productivo.* 2002.

Heredia y López. *Análisis del Proceso de Toma de Decisiones en los Niveles Gerenciales de la Empresa Rodal, C.A Maturín-Monagas.* 2007.

Hernández, y otros. (1998) *metodología de la investigación en el proceso Educativo Venezolano.* Segunda edición. Caracas-Venezuela.

Koontz, Harold. (1995), *Administración*, Editorial McGraw-Hill, México.

Monografía. Prácticas empresariales. [Enciclopedia en línea] disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos73/practicas-empresariales-lograr-exito-empresarial.shtml>. [Consultado: 2010 julio 7]

Psicologiacientifica. Liderazgo Sintergial y Retcambio. [Enciclopedia en línea]. Disponible en: <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-335-1-liderazgo-sintergial-y-retcambio.html>. [Consultado: 2010 julio 7]

Reyes Ponce (2007), *Administración de Empresa. Teoría y Práctica*, primera parte, Editorial Limusa, México.

Robbins, Stephen P. y Coulter, M. (2005), *Administración*, 8va Edición, Editorial Pearson Educación, México.

Sabino, C. (2002), *Proceso de Investigación*, Editorial Panapo, Caracas.

Sánchez (1987). *Proceso de investigar.* Buenos Aires-Argentina.

Tamayo y Tamayo, M. (2001), *El Proceso de Investigación*, 4ta Edición, Editorial Limusa, México.

Trujillo, C. (1994), *Modulo Estadística Aplicada*. Instituto para la Formación de Recursos Humanos INFORUM. Maturín Monagas.

Wikipedia: Toma de decisiones. [Enciclopedia en línea]. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/toma\\_de\\_decisiones](http://es.wikipedia.org/wiki/toma_de_decisiones). [Consultado: 2010 julio 12]

**ANEXOS**



**Universidad de Oriente  
Núcleo Monagas  
Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas  
Departamento de Administración**

Anexo 1 Cuestionario Aplicado al personal del proceso de manufactura de la leche de la empresa PASTOR, C:A

**Cuestionario**

El instrumento que se presenta a continuación tiene por finalidad dar respuesta a una serie de interrogantes que permitirán analizar la Toma de Decisiones en el Proceso de Manufactura de la Leche de la empresa PASTOR C.A.

Cabe destacar, que la información suministrada será estrictamente confidencial y utilizada con fines académicos para la elaboración de nuestro Trabajo de Grado. Por lo tanto, se le agradece su valiosa colaboración y aportes que puedan brindar a fin de llevar a feliz término dicho proyecto.

**Instrucciones:**

- Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
- Al contestar, hágalo con la mayor objetividad y sinceridad.
- Se presenta una serie de preguntas cerradas y otras de selección múltiple que deberán ser respondidas claramente y en forma individual.

- Señale con una X la respuesta que está de acuerdo a su opinión.
- No deje ninguna pregunta sin contestar.

**Muchísimas gracias**

### **CUESTIONARIO**

**1.-)** ¿Cree usted que antes de tomar una decisión se identifica, cual es el problema?

- a) Si; \_\_\_\_\_ b) En algunas ocasiones; \_\_\_\_\_ c) No; \_\_\_\_\_

**2.-)** ¿Considera usted que al identificar el problema, se analiza si el mismo ha ocurrido por primera vez o en ocasiones anteriores?

- a) Si; \_\_\_\_\_ b) En algunas ocasiones; \_\_\_\_\_ c) No; \_\_\_\_\_

**3.-)** ¿Cree usted que cuándo ocurre un problema o situación, se escoge la solución entre varias opciones?

- a) Si; \_\_\_\_\_ b) En algunas ocasiones; \_\_\_\_\_ c) No; \_\_\_\_\_

**4.-)** Considera usted que al elegir entre alternativas de solución, las mismas están basadas en:

- a) Autoridad \_\_\_\_\_ b) Experiencia; \_\_\_\_\_ c) Experimentación; \_\_\_\_\_ d) Hechos; \_\_\_\_\_  
e) Investigación; \_\_\_\_\_ f) intuición; \_\_\_\_\_

**5.-)** Establezca por orden de importancia al momento de aplicar decisiones, los aspectos más relevantes, indicando del 1 al 5, donde el 1 es mayor y el 5 es menor.

- a) Recursos; \_\_\_\_\_ b) Procedimientos; \_\_\_\_\_ c) Programas; \_\_\_\_\_  
d) Tiempo; \_\_\_\_\_  
e) Ninguna de las anteriores; \_\_\_\_\_

**6.-) ¿Conoce usted si la empresa se rige por una normativa o política establecida para la Toma de Decisiones?**

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

**7.-) ¿Cree usted que las políticas de la empresa son claramente entendidas?**

a) Si; \_\_\_\_\_ b) En algunas ocasiones; \_\_\_\_\_ c) No; \_\_\_\_\_

**8.-) ¿Considera usted que se realiza una revisión periódica de las políticas para adecuarlas a los cambios?**

a) Si; \_\_\_\_\_ b) En algunas ocasiones; \_\_\_\_\_ c) No; \_\_\_\_\_

**9.-) ¿Considera usted que se están utilizando los recursos disponibles de la manera más eficiente?**

a) Si; \_\_\_\_\_ b) En algunas ocasiones; \_\_\_\_\_ c) No; \_\_\_\_\_

**10.-) ¿Participa usted, en la toma de decisiones de la empresa?**

a) Si; \_\_\_\_\_ b) En algunas ocasiones; \_\_\_\_\_ c) No; \_\_\_\_\_

**11.-) ¿Considera usted que los patronos aseguran una amplia participación de sus empleados en la Toma de Decisiones?**

a) Si; \_\_\_\_\_ b) En algunas ocasiones; \_\_\_\_\_ c) No; \_\_\_\_\_

**12.-) ¿Cree usted que la participación de los empleados en la Toma de Decisiones mejora la calidad del trabajo en la empresa?**

a) Si; \_\_\_\_\_ b) En algunas ocasiones; \_\_\_\_\_ c) No; \_\_\_\_\_

**13.-) ¿Considera usted que existe dentro de la empresa la comunicación efectiva entre los empleados y patronos?**

a) Si; \_\_\_\_\_ b) En algunas ocasiones; \_\_\_\_\_ c) No; \_\_\_\_\_

**14.-) ¿Considera usted que es posible que los gerentes tomen decisiones oportunas y de calidad estando bajo presión?**

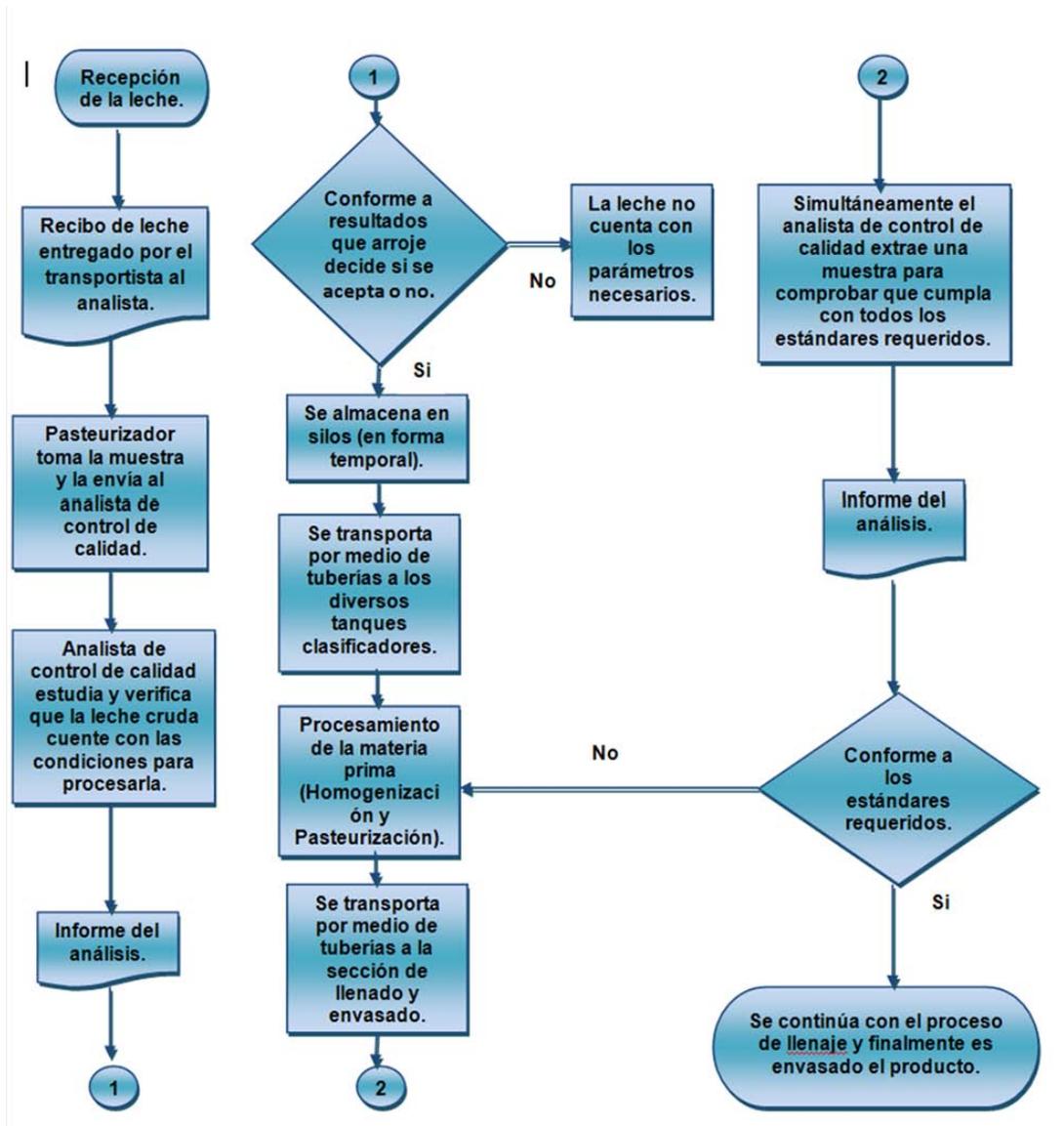
a) Si; \_\_\_\_\_ b) En algunas ocasiones; \_\_\_\_\_ c) No; \_\_\_\_\_

Anexo 2 Propuesta de organigrama de departamento de manufactura  
(fabricación de la leche homogeneizada y pasteurizada)



**Fuente:** Información recabada del Gerente del Departamento de Manufactura.

Anexo 3 Flujograma de producto terminado de leche homogeneizada y pasteurizada de leche PASTOR,C.A



**Fuente:** Información recabada del Gerente del Departamento de Manufactura.

## HOJAS METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/5

<b>Título</b>	La toma de decisiones, como clave del éxito en la dirección del proceso de manufactura de la leche en la empresa procesadora agroindustrial de oriente, C.A. (PASTOR, C.A.) Maturín Edo. Monagas 2010
<b>Subtítulo</b>	

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

#### Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Prado F. Yusneli E.	<b>CVLAC</b>	18.081.763
	<b>e-mail</b>	Yusnelipf@hotmail.com
	<b>e-mail</b>	
Mago Andrea C.	<b>CVLAC</b>	18.274.916
	<b>e-mail</b>	Lachina152@hotmail.com
	<b>e-mail</b>	
.	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

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
Procesos
Manufactura de la leche

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 - 2/5**  
**Líneas y sublíneas de investigación:**

Área	Subárea
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):**

En el ambiente socioeconómico actual altamente competitivo y complejo, los métodos tradicionales de toma de decisiones se han vuelto relativamente inoperantes, ya que los responsables de dirigir las actividades de las empresas e instituciones se enfrentan a situaciones complicadas y dinámicas, que requieren de soluciones creativas y prácticas. En tal sentido esta investigación tiene como propósito hacer un análisis de la toma de decisiones, como clave del éxito en la dirección del proceso de manufactura de la leche en la Empresa Procesadora Agroindustrial de Oriente (PASTOR, C.A.). La metodología utilizada corresponde a la investigación de campo ya que nos ofrece la oportunidad de vincularnos directamente con el problema conociendo la realidad existente y de nivel descriptivo ya que permite obtener e interpretar los resultados obtenidos y relacionarlos con la problemática de estudio. El universo o población estuvo conformado por un total de diecinueve (19) personas. Para la obtención de los resultados se utilizaron técnicas de recolección de información como lo fue la documentación bibliográfica, la observación no participante, La entrevista no estructurada y el cuestionario, del cual se diseñaron catorce (14) gráficos con sus respectivos análisis. En cuanto a las conclusiones se pudo observar que estos tienen pleno conocimiento de cómo es llevado el proceso de toma de decisiones, llevando cabo una efectiva comunicación entre empleados y patronos permitiendo mejorar la calidad del trabajo en dicho proceso, y en lo que respecta a las recomendaciones, se desea que dicha empresa, valore adecuadamente la cooperación de su personal, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la empresa y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de su personal

Si el funcionario de SIBIUDO encargado de transcribir los metadatos encuentra este campo en blanco, debe copiarlo de la versión digital del texto del trabajo mediante "copiar y pegar".

**Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/5**  
**Contribuidores:**

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>				
MSc.. Argelis Salazar	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/>	AS <input checked="" type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>				
	<b>e-mail</b>				
Lcda. María Palomo	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>				
	<b>e-mail</b>				
MSc. Miguel Veliz	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>				
	<b>e-mail</b>				
	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>				
	<b>e-mail</b>				

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:**

<b>Año</b>	<b>Mes</b>	<b>Día</b>
2010	10	88

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

**Lenguaje** : spa                      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 - 4/5

### Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Mago Andrea.docx	Application word

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 Administracion

Dato requerido. Ejs: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarium 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:

Administracion

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

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

Universidad de Oriente

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 - 5/5

### Derechos:

Los autores garantizamos en forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir, por cualquier medio, el contenido de esta tesis. Esta difusión será con fines estrictamente científicos y educativos, pudiendo cobrar la Universidad de Oriente una suma a recuperar parcialmente los costos involucrados. Los autores nos reservamos los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales o comerciales.

Condiciones bajo las cuales los autores aceptan que el trabajo sea distribuido. La idea es dar la máxima distribución posible a las ideas contenidas en el trabajo, salvaguardarlo al mismo tiempo los derechos de propiedad intelectual de los realizadores del trabajo, y los beneficios para los autores y/o la Universidad de Oriente que pudieran derivarse de patentes comerciales o industriales.

<u>Mago Andrea</u> Autor		
<u>Mago Andrea</u> AUTOR 1	<u>prado yusneli</u> AUTOR 2	<u>AUTOR 3</u>
<u>MSc. Argelis Salazar</u> TUTOR 1	<u>Lcda. Palomo Maria</u> JURADO 1	<u>MSc. Veliz Miguel</u> JURADO 2
<u>MSc. Argelis Salazar</u> ASESOR		
<u>Profa. Maira López</u> POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:		

