

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos occidentales
“Ezequiel Zamora”



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Coordinación de Área de Postgrado
Maestría en Gerencia Pública

**GERENCIA PARTICIPATIVA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA TOMA
DE DECISIONES DIRIGIDA AL PERSONAL DIRECTIVO Y
ADMINISTRATIVO DE LA UNELLEZ TINAQUILLO**

(Requisito parcial para optar al grado de Magíster Scientiarum en Gerencia Pública)

Autor: Lcdo. Víctor Linares

C.I. V-17.328.148

Tutor: Msc. Carolina Valera

C.I.V-11.151.333

San Carlos, junio de 2018



UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
Programa de Estudios Avanzados



ACTA DE PRESENTACIÓN / DEFENSA TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL.

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo de Grado	Tesis Doctoral
---------------------------	--	----------------

Titulado(a):

GERENCIA PARTICIPATIVA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES DIRIGIDA AL PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO DE LA UNELLEZ TINAQUILLO

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad:

VICTOR MANUEL LINARES MARTINEZ, C.I. V-17.328.148

Como requisito parcial para optar al grado académico de Magister Scientiarum, el cual es ofrecido en el programa de: Maestría en Gerencia Pública (Tinaquillo) del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, 02 de Junio de 2018 a las 10:15 a.m. se realizó la presentación/defensa del mismo, acordando:

- Aprobar la Presentación / Defensa del Trabajo / Tesis.
- Aprobar la Presentación / Defensa del Trabajo / Tesis, otorgando Mención Publicación.
- Aprobar la Presentación / Defensa del Trabajo / Tesis, otorgando Mención Honorífica.
- Aprobar la Presentación / Defensa del Trabajo / Tesis, otorgando Mención Publicación y Honorífica.

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las: 11:00 a.m.

1.- Jurado Principal Tutora Coordinadora
MSc. Carolina Varela, C.I. V-11.151.333

2.- Jurado Principal
MSc. Miguel Garcia, C.I. V-4.089.626
(UNELLEZ)



3.- Jurado Principal
Elio Esquivel, C.I. V-13.733.552
(UNEPZ)

4.- Jurado Suplente
MSc. Juan Montero, C.I. V-13.988.160
(UNELLEZ)

5.- Jurado Suplente
Dra. Blanca Barrera, C.I. V-10.994.004
(UNEPZ)

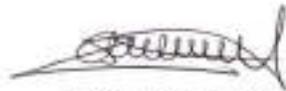
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICERECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES
COORDINACIÓN DE POSTGRADO

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Ciudadanos:
Miembros de la Comisión Técnica de la Coordinación de Postgrado.
UNELLEZ - San Carlos
Su despacho.-

Ante todo un cordial saludo, cumpliendo con el procedimiento administrativo exigido; hago de su conocimiento la **Aceptación Tutorial** del trabajo de grado del participante: Victor Manuel Linares, portador de la cédula de identidad V- 17.328.148, cursante de la Maestría en gerencia Pública, titulado: GERENCIA PARTICIPATIVA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES DIRIGIDA AL PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO DE LA UNELLEZ TINAQUILLO.

Sin más a que referirme y seguro de la objetiva diligencia, me suscribo.



MSC. Carolina Evelind Varela

C.I.: V- 11.151.353

TUTORA

DEDICATORIAS

A dios por ser el ser supremo que me guía y cuida en cada camino de la vida, protegiéndome siempre y dándome fuerza para luchar y vencer todas las adversidades que se me presentan. Por alimentar mi fe y fortalecer mí espíritu para alcanzar las metas deseadas, por eso le pido cada día que ilumine bien mis pasos para con su ayuda pueda ser útil a mi familia y sociedad.

Con todo mi amor a mi familia, (mis padres, mi esposa, mis hijos y mis hermanos) que día a día me han apoyado incondicionalmente.

A todos los que directa o indirectamente me apoyaron en la consecución de este objetivo.

AGRADECIMIENTOS.

Le doy gracias a Dios por la Vida que me ha dado, las bendiciones que tengo.

Gracias a mis padres, Esposa, hijos, hermanos y familiares por su gran amor brindado.

A la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “EZEQUIEL ZAMORA” por haberme dado los conocimientos y preparación necesaria para fortalecer mis conocimientos en el área profesional como Magister en Gerencia Pública, preocupada por el cambio hacia un mundo mejor.

A mis profesores durante la carrera, a mi tutora de trabajo de grado MSc. Carolina Valera y al MSc. Alfonso Mendez

Dios Nos Bendiga...!!!

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
CARÁTULA	i
PORTADA	ii
CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR	iii
DEDICATORIAS	iv
AGRADECIMIENTOS	v
ÍNDICE GENERAL	vi
LISTA DE TABLAS Y FIGURAS	ix
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	3
Descripción Ampliada del Objeto de Estudio	3
Planteamiento del Problema	3
Formulación del Problema	7
Objetivos de la Investigación	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
Justificación de la Investigación	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
Antecedentes de la Investigación	10
Bases Conceptuales	15
Gerencia	15
Habilidades Gerenciales	17
Liderazgo	19
Clima organizacional	22

Bases Legales	33
Operacionalización de las Variables	35
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	36
Diseño y Tipo de Investigación	37
Población y Muestra	39
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.	40
Validez y Confiabilidad	40
La validez	40
Confiabilidad	41
Técnicas de Análisis de Datos	42
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIONES	43
Presentación de resultados	43
CAPITULO V: LA PROPUESTA	60
Presentación de la Propuesta	60
Objetivos de la Propuesta	60
Objetivo General	60
Objetivos Específicos	60
Justificación	61
Teorías que Sustenta el Modelo	62
Teoría Humanista	62
Gerencia Participativa	63
Liderazgo	65
Relaciones humanas	65
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFIA	83

LISTA DE TABLAS Y FIGURA

TABLAS

		Pág.
1	Operacionalización de las Variables	35
2	Población	39
3	Indicador: Democrático	44
4	Indicador: Autocrático	45
5	Indicador: Laissez faire	47
6	Indicador: Transformacional	48
7	Indicador: Toma de decisiones	49
8	Indicador: Relaciones interpersonales	50
9	Indicador: Trabajo en equipo	52
10	Indicador: Ambiente	53
11	Indicador: Motivación	54
12	Indicador: Comunicación	55
13	Indicador: Reconocimiento	56
14	Indicador: Conflictos	57

FIGURAS

		Pág.
1	Indicador: Democrático	44
2	Indicador: Autocrático	46
3	Indicador: Laissez faire	47
4	Indicador: Transformacional	48
5	Indicador: Toma de decisiones	49
6	Indicador: Relaciones interpersonales	51
7	Indicador: Trabajo en equipo	52
8	Indicador: Ambiente	53
9	Indicador: Motivación	54

10	Indicador: Comunicación	56
11	Indicador: Reconocimiento	57
12	Indicador: Conflictos	58

INTRODUCCIÓN

La gerencia a nivel mundial puede entenderse como la actividad de llevar a cabo el trabajo de una organización, por medio de una planificación en cualquier tipo de ámbito, especialmente en el empresarial. Ahora al hablar de gerencia, pero de manera participativa, se dice que es el proceso donde el gerente comparte su autoridad involucrando a sus subordinados y a la colectividad en la toma de decisiones, acentuando la comunicación activa de las personas y valiéndose de su experiencia y creatividad para solventar problemas significativos.

En ese sentido, la administración del talento humano y los procesos gerenciales en el ámbito educativo, están relacionados con la administración de los elementos estructurales del sistema, es decir, las políticas, programas, objetivos, estrategias, contenidos y todos aquellos elementos que permiten el desarrollo del proceso en la organización escolar. Desde esta perspectiva, la participación para la efectiva toma de decisiones tiene una relevancia que radica en el desarrollo de las actividades a realizar para lograr el éxito de las organizaciones dentro de los esquemas establecidos para tal fin, todo lo cual da idea de la importancia que reviste la realización del presente estudio, desde diversas visiones.

Por consiguiente, si la universidad quiere abrirse a los procesos que comprometen la organización del aludido cambio necesario, en principio deberá darse a la inmediata tarea de elevar la capacidad de gobierno de sus dirigentes mediante la apertura de canales funcionales que permitan la democratización de los procesos de elaboración y toma de decisiones universitarias, sin obviar el respeto a la opinión adversativa, y a la necesidad de aceptar la disidencia como forma de distender y resolver problemas que no tienen soluciones consensuales. Al respecto, la gerencia universitaria requiere movilidad y una dinámica constante dentro del tiempo y espacio universal, a objeto de cumplir con la revolución para las cuales están llamadas las instituciones educativas universitarias, con la búsqueda de la eficiencia y de una imagen de excelencia y productividad.

En virtud de lo anterior, las instituciones de educación universitaria, deben modificar sus esquemas gerenciales con la finalidad de alcanzar calidad, eficiencia, eficacia, pertinencia, excelencia, equidad y producción de bienes sociales, que permitan establecer relaciones entre las asignaciones presupuestarias y el cumplimiento de las funciones básicas de las casas de estudios superiores, como docencia, investigación, extensión y producción de acuerdo a lo exigido para la sociedad actual.

Sin embargo, no todos los directivos y administrativos de las organizaciones educativas están al tanto de las transformaciones que en el mundo gerencial se dan en la actualidad, razón por la cual se aferran a esquemas tradicionales donde sólo ellos ejercen el poder, toman las decisiones y establecen canales inoperantes de comunicación, lo cual conlleva el desequilibrio institucional. Es precisamente en torno a tales elementos, que gira el presente proyecto de investigación, cuyo propósito consistió en desarrollar un plan basado en la gerencia participativa para la optimización de la toma de decisiones dirigida al personal directivo y administrativo de la Unellez Tinaquillo, estructurado de la siguiente forma:

Se conformo para su desarrollo en cinco (5) capítulos: en el capítulo I el problema, el cual incluye planteamiento del problema objetivos de la investigación, la justificación de la investigación; el capítulo II lo constituye el marco teórico, los antecedentes, las bases teóricas, bases legales y; cuadro de operacionalización de variables, por su parte en el capítulo III se expone el marco metodológico, el diseño y tipo de investigación, población, muestra, técnicas de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento.

Luego se procede en el capítulo IV al análisis e interpretación de los resultados. Siguiendo el capítulo V con la propuesta. A continuación, conclusiones y recomendaciones, se listan las referencias impresas y electrónicas consultadas, seguidas de los Anexos (instrumentos de recolección, validación de expertos y pruebas de confiabilidad

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En los actuales momentos, cuando la complejidad de la sociedad exige la búsqueda de nuevas alternativas gerenciales, las innovaciones del conocimiento deben ser el elemento esencial para originar cambios, incorporando a todos los participantes de las organizaciones en la solución de problemas; no basta con aspirar a una toma de decisión impecable, si no se tiene el compromiso y participación de los ejecutivos y del personal de la organización para planearla y ponerla en marcha, lo cual habla entonces de una buena o deficiente gestión gerencial.

En efecto, interpretando a San Fabián (2006), un referente básico para entender cualquier organización está en los procesos que se siguen para tomar decisiones, ya que guardan estrecha relación con otras dimensiones fundamentales, como son la estructura, los procesos de interacción y comunicación, el liderazgo y la cultura organizativa, apreciándose así las implicaciones que de ella deriva en la práctica para las actividades clave de la acción gerencial: planeación, organización, dirección y control, aplicables a cualquier empresa y, por ende, a las organizaciones educativas

En ese sentido, directivos y docente de estos tiempos deben asumir el reto de superar el modelo tradicional de praxis profesional por una práctica que propicie una profunda interacción con el entorno, con la construcción de nuevas y complejas relaciones con todos los actores del proceso educativo, actuando así de manera consciente y cooperativa en la toma de decisiones, asumiendo un rol protagónico en la construcción de otros escenarios para el desempeño de una labor de calidad que le permita valorizarse personal y profesionalmente.

En la actualidad, cuando lo complejo de la sociedad exige la búsqueda de nuevas alternativas gerenciales; ya que, las avanzadas innovaciones, el desarrollo en la sociedad del conocimiento y la información, surgen como elementos esenciales para promocionar cambios en todo lo que se relacione con la participación, gestión y toma

de decisiones. En este propósito, la gerencia es ineludible para toda persona responsable de la tarea de conducción de una organización. Si bien Chiavenato (2006), argumenta:

Que es el órgano específico y distintivo de toda organización, que permite a quien la dirige establecer los cambios necesarios y suficientes, a fin de que el funcionamiento de la organización sea apropiado ante los cambios sociales que se dan en la sociedad (p.27).

Tomando como punto de referencia la cita, para lograrlo, es necesario que la organización este bajo la dirección de personas con iniciativa, creatividad y espíritu de cambio, que permita la participación de los actores en la programación, ejecución y seguimiento de las actividades propias de la gestión, de manera que se maneje un pensamiento en conjunto con las actuaciones que surjan de los equipos de trabajo para enfrentar cualquier situación problemática o conflicto. Ahora bien, en el ámbito de la educación se suele hablar con frecuencia, como en otras áreas, en términos de gerencia, gerente y gerencial, no siempre con la correspondiente precisión del significado, ya que como todo también están en constante evolución.

En ese sentido, la Organización de Estados Americanos (OEA, 2008), define la gerencia educativa como:

El proceso de toma y ejecución de decisiones relacionadas con la adecuada combinación y utilización de elementos no exclusivamente pedagógicos que hacen posible la efectividad del sistema educativo (administración de bienes y servicios, administración presupuestal y de personal), no se puede ignorar la necesidad de formar agentes adecuados para el desempeño de tan crítica labor. (p.27).

Naturalmente que, la nueva gerencia educativa se orienta como un proceso que contempla la formación y mejoramiento continuo y la promoción, control e integración de los recursos humanos, cuya función fundamental radica en planificar, dirigir, coordinar, comunicar, orientar, supervisar, tomar decisiones y evaluar, todo lo cual implica que el gerente educativo debe adquirir y aplicar en su gestión sólidos

conocimientos y dominio de los principios de la gerencia moderna, dirigiendo con eficacia el personal a su cargo y demostrando, como menciona Hersey, Blanchard, y Johnson (1998), "...un verdadero liderazgo situacional..." (p. 135), orientado a tomar decisiones oportunas que provengan del consenso general, manteniendo el respeto por la gente que dirige como requisito para la conservación y preservación de una gestión directiva satisfactoria en la organización escolar a su cargo.

Lo que se pretende según Gairín (2000), "es que la universidad sea donde se pueda aprender a participar socialmente, a tomar decisiones y a transformar y es ella la que puede brindar a los estudiantes y representantes las primeras experiencias" (p.56). De modo que, se promueva y ejecuten los nuevos postulados y paradigmas que permitan que el gerente de un cambio radical a su gestión muchas veces autoritaria e imperante y geste una gerencia participativa en la cual las decisiones se tomen en consenso y con el parecer de todos los entes involucrados en el campus universitario, ya que de esta manera se impulsaría el cambio social que se requiere, hacia el logro de la institución. Sobre la base de esta postura epistémica, Morín (2000), señala que se debe fomentar en las personas e instituciones la unidad en la diversidad, la convivencia, la responsabilidad, la solidaridad, la crítica (autocrítica).

En ese sentido, la formación de este líder debe estar consustanciado con los nuevos planteamientos surgidos en el campo de la gerencia participativa tomando como base de sustentación las ideas expresadas por William (1984):

La gerencia participativa es el proceso por el cual se involucra a los trabajadores en la toma de decisiones que correspondían exclusivamente a los jefes. Con ello se pretende que la experiencia y la creatividad de los trabajadores encuentren cauces para manifestarse y mejorar la gestión. Este involucramiento no es sólo de las manos, sino de la mente, siempre que se cumpla con la condición de que la participación debe ser en la toma de decisiones importantes. La autoridad no se pierde: se comparte y trae consigo responsabilidad de los que ahora tienen una parte de la autoridad (p.1).

Como puede apreciarse, la lógica de la participación es el de democratizar el ambiente de trabajo e involucrar a los líderes en todas aquellas decisiones que los

afectan, para incrementar su autonomía y control sobre sus vidas laborales. De esta forma, se sentirán más motivados y más comprometidos con la organización. Ante tal orden de consideraciones, debe destacarse el hecho que la gerencia participativa, toma en cuenta el factor humano, sus sentimientos, motivaciones, defectos y otras virtudes, aparece en todos los espacios y adquiere igual importancia dentro de los objetivos organizacionales de la empresa, porque como dice Serna (1997): “El gerente tendrá que ser un nuevo gerente” (p. 14). Implica que no sólo debe ser una persona organizada y culta, sino que además debe ser flexible, y debe estar preparado para actuar en un ambiente de complejidad reciente, en el que además de diagnosticar situaciones concierne, sea capaz de gerenciar estratégicamente, implementando procesos de toma de decisiones cada vez más exigentes, se le incorporará funciones adicionales a sus responsabilidades.

Según Barrios (2006), el nuevo gerente debe tener: capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y una visión estratégica. De allí que se deduzca que el éxito de una institución universitaria radica en una gerencia participativa que programa dirige, supervisa, evalúa tareas, emprende nuevas cosas y se mantenga en sintonía con las transformaciones de su entorno.

Por lo tanto, el poder del gerente participativo es compartido y resulta mucho más amplio por la sinergia del trabajo en conjunto. Por consiguiente, es necesario considerar que la participación, como expresan Dachler y Wilpert (2003), “...es un continuo que refleja diferentes grados de acceso a la toma de decisiones que tienen los miembros de una organización.” (p. 68); así, en un extremo estaría el no dar ninguna información previa a los colaboradores sobre las decisiones a tomar, mientras que en el otro se dejaría en ellos enteramente la decisión.

Evidentemente, en el mundo funcional existen organizaciones públicas que presentan dificultades que afectan su funcionamiento y que impiden que se logren los objetivos en su totalidad. Una de estas dificultades es conocer las necesidades y motivos que impulsan al funcionario a cooperar, a ser suyos las metas de la organización para poder alcanzar un máximo de efectividad y productividad, lo que determinara el rendimiento en la misión que desarrolla para elevar el sentido de

pertenencia hacia la institución que representa; algunas de estas dificultades en las organizaciones son los conflictos disfuncionales, la comunicación toxica, la excesiva estructura burocrática, el mal liderazgo, las relaciones formales e informales de trabajo; que podrían incidir directamente en el ambiente laboral, así como también los objetivos, normas y procedimientos que no estén adaptados a la realidad de la organización dentro de su medio geográfico, producto de políticas erróneas que existen dentro de las mismas.

Hechas las consideraciones anteriores, el éxito gerencial y organizacional depende en gran parte del talento humano y estos a su vez, de los planes que existan dentro de las organizaciones para cubrir sus necesidades, de ahí la importancia de ofrecerles un ambiente de trabajo en el cual se sientan a gusto y motivados para poder dar lo mejor de sí. De esta manera se pueden analizar muchas formas de conocer y plantear cómo satisfacer, el talento humano, incentivar su potencial dentro de la organización y su permanencia en ella, constatar su influencia en todos los aspectos funcionales a fin de estudiar el proceso de formación de estos grupos, su dinámica y su influencia en el comportamiento organizacional de cualquier organización.

Ante tales situaciones, la Unellez núcleo Tinaquillo, no es la excepción, por medio de observaciones directas y conversaciones informales realizadas con algunos directivos y administrativos, ellos exponen que se han producido eventos donde la actuación de compañeros de trabajo no ha sido clara, las decisiones tomadas no gozan del acuerdo de todos los involucrados, pues no son tomados en cuenta, o simplemente se acude a pocas personas de la institución, la comunicación no es fluida en el ambiente de trabajo, dejando entrever preferencias y sesgos; olvidando que en estos casos, la decisión debe ser de calidad, hecha con responsabilidad y criterio, y sobre todo en pro del bienestar general del grupo, porque va unida irremediablemente a la percepción que acompaña al gerente educativo.

De acuerdo con lo expuesto, el gerente debe desarrollar y establecer un contexto de confianza, donde se puedan presentar diferentes puntos de vista, debatir constructivamente y aportar elementos que amplíen la visión de posibilidades de solución para el problema que se intenta dirimir, demostrar que es justo en sus

decisiones ante las partes en conflicto. De esta situación surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál será necesidad de un plan basado en la gerencia participativa para la optimización de la toma de decisiones dirigida al personal directivo y administrativo de la Unellez Tinaquillo? ¿Cómo será la factibilidad de desarrollo de un plan basado en la gerencia participativa para la optimización de la toma de decisiones dirigida al personal directivo y administrativo de la Unellez Tinaquillo? ¿Que características tendrá un plan basado en la gerencia participativa para la optimización de la toma de decisiones dirigida al personal directivo y administrativo de la Unellez Tinaquillo? ¿Cómo sería la ejecución del plan basado en la gerencia participativa para la optimización de la toma de decisiones dirigida al personal directivo y administrativo de la Unellez Tinaquillo? ¿Cómo sería la efectividad del plan ejecutado basado en la gerencia participativa para la optimización de la toma de decisiones dirigida al personal directivo y administrativo de la Unellez Tinaquillo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Desarrollar un plan basado en la gerencia participativa para la optimización de la toma de decisiones dirigida al personal directivo y administrativo de la Unellez Tinaquillo

Objetivos Específicos

Diagnosticar la necesidad de un plan basado en la gerencia participativa para la optimización de la toma de decisiones dirigida al personal directivo y administrativo de la Unellez Tinaquillo

Determinar la factibilidad de desarrollo de un plan basado en la gerencia participativa para la optimización de la toma de decisiones dirigida al personal directivo y administrativo de la Unellez Tinaquillo

Diseñar un plan basado en la gerencia participativa para la optimización de la toma de decisiones dirigida al personal directivo y administrativo de la Unellez Tinaquillo

Valorar la efectividad del plan ejecutado basado en la gerencia participativa para la optimización de la toma de decisiones dirigida al personal directivo y administrativo de la Unellez Tinaquillo

Justificación

El término gerencia tiene varias acepciones las cuales corresponden al área donde se esté ejecutando. Así, se habla de gerencia empresarial, gerencia de servicios públicos, gerencia del conocimiento, gerencia académica, gerencia universitaria. Pero, de igual manera, se emplea el término gestión de la educación superior, como equivalente a gerencia de las instituciones universitarias (Llanos de la Hoz, 2000). Partiendo de este concepto, la gerencia de las instituciones de educación superior está asociada a la búsqueda de una mayor y mejor calidad de servicio universitario y una mayor calidad del desempeño de sus órganos y actores en el entramado institucional, con el fin de dar respuestas a las carencias y expectativas institucionales y de la sociedad en general.

La administración del talento humano y los procesos gerenciales en el ámbito educativo, están relacionados con la administración de los elementos estructurales del sistema, es decir, las políticas, programas, objetivos, estrategias, contenidos y todos aquellos elementos que permiten el desarrollo del proceso en la organización Universitaria. Desde esta perspectiva, la participación para la efectiva toma de decisiones tiene una relevancia que radica en el desarrollo de las actividades a realizar para lograr el éxito de las organizaciones dentro de los esquemas establecidos para tal fin, todo lo cual da idea de la importancia que reviste la realización del presente estudio, desde diversas visiones.

Por un lado, será beneficioso desde el punto de vista de la práctica gerencial con enfoque participativo, ya que se considerara la importancia que el personal directivo

y administrativo se apropien de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas que propicien tomar decisiones eficaces y ejercer un liderazgo adecuado, adquirir confianza en su propia capacidad y potenciar su mejoramiento personal y profesional, todo lo cual le permitirá ejercer sus funciones, acorde con los paradigmas modernos en gerencia educativa.

En este sentido, los directivos y el estilo que impriman a su gestión dependerán el clima organizacional, por ello el gerente que ama a la institución generará la participación, la impulsará, escuchará, creará en su gente, ayudara a resolver mediante el diálogo los conflictos, se acercará a la comunidad para promover la sensibilidad, la participación de ésta en el auto y co-gestión. De allí la relevancia social, puesta que la gestión participativa representa la vía para lograr la integración bajo objetivos comunes, de tal manera que, la escuela se integre a la comunidad a través de proyectos y propuestas elaborados de común acuerdo, donde todos asuman el compromiso de aunar esfuerzos por el bienestar de la comunidad educativa.

Al desarrollar el programa basado en la optimización de la toma de decisiones mediante la aplicación de la gerencia participativa dirigida al personal directivo y administrativo de la Unellez Tinaquillo la comunidad universitaria se beneficiará al fomentar el proyecto con incidencia indudablemente en la calidad del proceso educativo. Teóricamente, las referencias que dieron apoyo a este estudio, son las que señalan, una organización dirigida por directivos y administrativos que promuevan la gerencia participativa, crea una estructura organizada y sólida, generando niveles de motivación, participación, admiración, respeto, confianza, compromiso y lealtad.

Se estima que será relevante como aporte teórico, ya que en su desarrollo se citaron y analizaron paradigmas y conceptos actuales en materia de gerencia, pudiendo también servir como antecedente para futuros estudios relacionados y como guía para la elaboración de propuestas destinadas a optimizar el rol del gerente educativo universitario.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Toda investigación debe basarse en teorías y en estudios posteriores, es decir situaciones ocurridas en el pasado y de las cuales se ha generados resultados que dan vida a nuevos estudios. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “el marco teórico es un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el tema de estudio. Nos ayuda a documentar como nuestra investigación agrega valor a la literatura existente” (p. 64).

1.2 Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes, son todos aquellos trabajos de investigación que preceden a la existente, es decir son el conjunto de investigaciones que tienen relación directa e indirecta con el tema de estudio. Según Arias (2012), los antecedentes de la investigación:

Se refiere a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio. En este punto se deben señalar, además del autor y el año en que se realizaron los estudios, la metodología, las principales conclusiones y los aportes que realizan al estudio actual (p.63).

Por ello, a continuación, se presentan un conjunto de trabajos que han sido realizados con anterioridad y que debido a la relación que tienen con esta investigación, pueden ser tomados en consideración como antecedente para conocer los avances que se han realizado con respecto a la temática que es tratada por este estudio, entre los cuales se encuentran.

En efecto a nivel internacional, Rodríguez (2014), en su trabajo especial de grado; “Modelo de uso información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubana”, para optar al título de doctor en Ciencias de

la Información en la Universidad de la Habana Facultad de Comunicación Departamento de Ciencias de la Información, donde el objetivo general se concretó en proponer un modelo que presente los elementos y factores que inciden en el uso de información para la toma de decisiones estratégicas de directivos en instituciones de información cubanas. La conformación del modelo se sustenta en la Fenomenografía como método de investigación fundamental. Se concluye en que la toma de decisiones constituye un proceso que tiene lugar en todas las organizaciones indistintamente de su tipología.

Se evidencia que el estudio reseñado guarda relación con el que se reporta por cuanto muestran interés y preocupación por investigar elementos y factores que inciden en el uso de información para la toma de decisiones estratégicas de directivos en las diferentes organizaciones.

A nivel nacional, Soto (2013) en su trabajo de grado; “El presupuesto de tesorería como herramienta de planeación estratégica para la toma de decisiones y financiamiento de la pequeña y mediana empresa caso: marina municipal punta brava, C.A”, para optar al Título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas en la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Área de Estudios de Postgrado. La investigación tuvo objetivo general diseñar un presupuesto de tesorería para la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A. Metodológicamente se enmarco en un diseño de investigación no experimental apoyado en una investigación de campo con base documental y se ajusta a un proyecto factible Se concluyó que la empresa en estudio a través del presupuesto de efectivo basado en proyecciones financieras, mejoren el control de la inversión y el gasto fomentando la movilización rápida de los recursos y ayuden a la mejor toma de decisiones en cuanto a financiamientos.

Este trabajo constituye un aporte para la presente investigación, por cuanto se diseña herramienta de planeación estratégica para la toma de decisiones que pretendan mejorar las operaciones de la empresa, ya que este permite tener una guía de las operaciones futuras de la organización y de su respuesta anticipada ante los

cambios tanto dentro de la organización como fuera de ella, es decir; aquellos que ellos no puedan controlar.

De igual manera, De Abreu (2013), en su trabajo de grado “Propuesta de lineamientos estratégicos para la toma de decisiones en el departamento de relaciones públicas de la gobernación del estado Aragua. Proyecto de Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia en la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Área de Estudios de Postgrado. La investigación tuvo como objetivo general proponer Lineamientos Estratégicos Gerenciales para la Toma de Decisiones en el Departamento de Relaciones Públicas de la Gobernación del Estado Aragua, a fin de hacer eficiente su función. La metodología empleada se sustentó en el paradigma positivista, enfocada en el método cuantitativo, nivel descriptivo, diseño de campo, apoyada en la modalidad de proyecto factible.

El análisis de los datos recolectados permitió evidenciar que, dentro del Departamento de Relaciones Públicas de la Gobernación del Estado Aragua, la planificación es totalmente no estructurada ni planificada, se asignan los cargos dependiendo de las necesidades de personal sin un organigrama planificado, ni un manual de cargos. La investigación aporta la importancia de las estrategias en la planificación estratégica de las organizaciones, la metodología para el proceso de investigación, análisis de los resultados que refuerza el estado del arte de la investigación

Bases Teóricas

Según Sallenave (2002), considera la gerencia como “Proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente” (p89). La autora manifiesta que para lograr una buena gerencia se debe introducir nuevos elementos que logren transformar la organización.

También Arias (2001), manifiesta que el término “Gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros, con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos” (p.13).

De acuerdo a estas definiciones, un gerente es la persona que cumple las funciones gerenciales con el propósito de conseguir un beneficio o servicio social y a la vez es aplicable a todas las organizaciones según el nivel y estructura organizativa.

La Gerencia Participativa

La gerencia participativa, iniciando con el Chiavenato (2004), quien expone, que este tipo de gerencia surgió con los japoneses, los cuales “abandonaron los conceptos clásicos redistribución del trabajo por sistemas de producción, donde los empleados participan en algunas decisiones, identifican problemas de su grupo y aceptan trabajar en diferentes funciones” (p.57).

Dentro de esta concepción, el anterior autor la define como aquella donde rige un tipo de sistema participativo y democrático con un proceso decisorio delegado y descentralizado en su totalidad, aunque la cúpula defina las políticas seguir en la organización y controlar resultados. Argumentando también que el proceso resulta vital en el éxito de las relaciones interpersonales.

En similar orden de ideas William (2004), define la gerencia participativa como “el proceso por el cual se involucra a los subordinados a la toma de decisiones. En esta etapa se enfatiza la participación activa de las personas. Se aprovecha su experiencia y creatividad para resolver problemas “(p.3). Continúa acotando el autor, que además se basa en el concepto de autoridad compartida, donde los gerentes involucran a los subordinados en la toma de decisiones importantes, sin dejar de ejercitar su autoridad

Dentro de esta perspectiva este tipo de gerencia es algo más que asignar tareas y se nutre de la oportunidad de compartir responsabilidades, en la mejor expresión del

término, sin presiones e imposiciones que puedan limitar la autonomía y toma de decisiones compartidas. El gerente participativo distribuye cierto poder para recibir apoyo, esto genera acciones sincronizadas y produce resultados productivos para la empresa. El poder del gerente participativo es compartido y resulta mucho más amplio por la sinergia del trabajo en conjunto.

De esta manera, el comportamiento de los líderes empresariales requiere estimular un cierto grado de expresión e intereses a través de canales de comunicación formal, tales como la concentración, reuniones de personal, círculos de calidad y similares, sin embargo, la persecución de intereses rara vez se limita a los canales de comunicación oficiales. En conclusión, la Gerencia Participativa, también requiere de conocimiento, esto es, contar con las competencias necesarias para el buen desempeño de su trabajo, para lo cual se deben desarrollar las habilidades, brindar el entrenamiento, la información y aclarar las metas que se espera cumpla, pero sobre todo apoyo, retroalimentación y estímulo, la comunicación debe ser en ambos sentidos.

En atención a esta definición, Anthony (1999), destaca que la Gerencia Participativa se basa en el concepto de autoridad compartida, el cual sostiene que “los administradores deben compartir su autoridad administrativa con sus subordinados, procurando involucrar realmente a los subordinados en los procesos de decisión importantes en la organización y no solo en los problemas e intereses tangentes” (p.4). A continuación, el autor detalla cada uno de estos elementos:

- (a) **Compromiso con los subordinados:** Cuando se adopta la gerencia participativa, los gerentes en todos los niveles procuran involucrar a los subordinados en el proceso de toma de decisiones de forma activa, enfatizando el compromiso de la mente con responsabilidad sobre la decisión, no solo participando en la decisión que se tome sino en los resultados; (b) **Compromiso de las decisiones o asuntos importantes:** La gerencia participativa debe darse en aspectos importantes que encare el grupo de trabajo y la organización, de otra forma no tendrá los resultados esperados, ya que asuntos de menor importancia no tendrán la atención de los subordinados ni sentirán la motivación de activarse; (c) **Autoridad Compartida:** La autoridad de los gerentes debe ser delegada en las

porciones que se necesite para lograr la participación de los subordinados, sin necesidad de renunciar a ella, siendo éste el mayor temor de los gerentes al aplicar la gerencia participativa, deben compartirla con un grupo específico de deberes en el trabajo o sus funciones, entonces podrán hacer responsables a los subordinados del ejercicio de esta autoridad delegada sobre las funciones o deberes asignados delegada sobre las funciones o deberes asignados (p. 5).

Como se puede observar, bajo el enfoque de la gerencia participativa, los gerentes comparten su autoridad y poder para tomar las decisiones, los subordinados participan activamente al ayudar al gerente como líder del grupo a tomar la decisión, tomando la decisión en equipo. Sin embargo, no quiere decir que la gerencia participativa estará presente en cada una de las decisiones o que los gerentes no tomen más decisiones en espera de la decisión grupal, deben ejercer su propia autoridad en la toma de decisiones y no caer en la inactividad.

Bajo este enfoque, los gerentes deben tener habilidad para las relaciones interpersonales, entender a la gente, ser buenos comunicadores, administrar los conflictos, sacar lo mejor del grupo, deben saber cómo canalizar los puntos fuertes de cada individuo y cómo superar las debilidades de cada persona. Todo ello les permitirá satisfacer las expectativas del grupo y de la organización.

Además, la Universidad Santo Tomas – Colombia (2014) señala que con la gerencia participativa se pueden consolidar estructuras que aprovechen más el talento humano con niveles de delegación y autonomía que permitan la toma de decisiones ágiles y oportunas, basadas en sistemas administrativos integrados en un clima de trabajo confiable, con personas que se caracterizan por su profesionalismo, responsabilidad, compromiso, aseguran la competitividad y la calidad institucional, y son capaces de lograr altos niveles de productividad, con una clara orientación de servicio al cliente, responsabilidad social y de búsqueda del desarrollo personal.

Resulta necesario para un país escaso de liderazgo activo, pero abundante en liderazgo de intenciones, que se implanten nuevos modelos de cultura administrativa, con líderes proactivos que generen cambio y permitan avanzar en el progreso individual y colectivo. Habrá que comenzar por admitir la inteligencia, la capacidad

del otro, el talento humano, dejar de hablar y criticar tanto y, liderar acciones participativas con un solo propósito y dirección, por el bien de las organizaciones y el país.

Principios de la Gerencia Participativa

Una contribución importante a esta teoría es el análisis de los principios de la Gerencia Participativa y para su mejor comprensión, se estudiará algunos principios referentes a la Gerencia Integral por Sallenave (1999) “de esta manera el proceso intelectual que ha de seguirse para entender la acción empresarial, se basa en cinco proposiciones” (p.8)

De esta forma Sallenave (ob. cit.) analiza los principios según proposición 1. Principio de fragmentación del conocimiento; proposición 2: Principio de izofinalidad; proposición 3: Principio de comprensión mínima; proposición 4: Principio de contingencia; Proposición 5: Principio de los niveles de comprensión.

1. Principio de Fragmentación del Conocimiento: cuyo contenido se resume así “la acción empresarial es incomprensible en su totalidad. Admite un gran número de interpretaciones válidas, o planteamientos” (p. 8). De estos planteamientos se admiten siempre por lo menos tres:

1. El Planteamiento Estratégico.
2. El Planteamiento Organizacional.
3. El Planteamiento Psicosociológico” (p. 8).

Estos planteamientos se refieren a que la empresa está subdividida en divisiones, departamentos y servicios, además existen los individuos y grupos de individuos a quienes se deben capacitar, orientar y delegar funciones.

2. Principio de Izofinalidad” (p.9), según el autor dicho principio se subdivide en “a) No hay un planteamiento mejor. b) No todos los planteamientos son igualmente válidos” (p.9). Lo que significa lo siguiente “no hay una interpretación más justa que otra, sino varias maneras de ver la misma cosa, según la posición del observador (Gerente General, Dirigente, Asesor, Obrero, entre otros.) y según su formación, algunas interpretaciones se le ocurrirán más naturalmente que otras” (p.9).

O sea, que a los planteamientos de los trabajadores en general debe dárseles la misma importancia, principio que se aplica en la gerencia participativa

3. Principio de Comprensión Mínima; sintetiza dicho principio de la siguiente forma “el administrador aspira a un grado de comprensión mínima de la acción empresarial y de la interacción Empresa – Medio Ambiente, que le permita tomar decisiones estratégicas satisfactorias (aunque no necesariamente óptimas)” (p.11). Lo cual significa según el autor lo siguiente “existe un mínimo de conocimiento teórico, a partir de los cuales el ejecutivo es competente, pero no sirve para nada adquirir conocimientos por encima de este umbral. En eso difieren las perspectivas del académico de las del administrador” (p.12). Es decir, el administrador no necesita tener grandes conocimientos para tomar las decisiones satisfactorias, por lo tanto, este principio facilita la aplicación de la Gerencia Participativa en la delegación de funciones.

4. Principio de Contingencia: Que en resumen sería “el conocimiento de la acción empresarial es contingente” (p.12), y aclara que depende de “el momento del estudio. La experiencia del estudiante. Sus conocimientos y las motivaciones del mismo estudiante. La fuente de información. La utilización anticipada del conocimiento” (p.12). Este principio puede funcionar para Gerencia Participativa tomando en cuenta todos los factores. En este principio la palabra estudiante se refiere al trabajador, empleado o docente que se está capacitando o este participando en el momento de estudio.

5. Principio de los Niveles de Comprensión: Cada nivel se detalla “la acción empresarial puede ser aprendida a tres niveles: a nivel conceptual, a nivel técnico, a nivel práctico” (p.13). En resumen “... Es el actor empresarial, es decir, el dirigente, a quien se le exige el campo de conocimiento más amplio: Saber, Saber hacer, y Hacer, eso requiere conceptos + técnicas + herramientas” (p.13). Es decir, que el Gerente es responsable por lo tanto en la Gerencia Participativa al delegar funciones y debe tener un control y una evaluación sobre las mismas.

Toma de Decisiones

Para Stoner y Freeman (2006), la toma de decisiones es la identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad. Es considerado una parte importante de la labor de los gerentes. Para Koontz y Weihrich (2004), es la selección de un curso de acción entre alternativas y se encuentra en el núcleo de la planeación. Chiavenato (2001), por su parte, precisa que la toma de decisiones se encarga de identificar y seleccionar un curso de acción para enfrentar un problema específico u obtener ventajas cuando se presenta una oportunidad.

Hechas las consideraciones anteriores, para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades, en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Se debe empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Visto de esta forma, una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos. En una situación de riesgo, quizás se cuente con información basada en hechos, pero la misma puede resultar incompleta. Para mejorar la toma de decisiones se puede estimar las probabilidades objetivas de un resultado, al utilizar, por ejemplo, modelos matemáticos. Por otra parte, se puede usar la probabilidad subjetiva, basada en el juicio y la experiencia. Según Chiavenato (ob. cit.), afortunadamente se cuenta con varias herramientas que ayudan a los administradores a tomar decisiones más eficaces:

1. **Bases no cuantitativas:** Los medios no cuantitativos son útiles, no solo para los problemas que se refieren a los objetivos, sino también para los problemas que tratan con los medios de alcanzar los objetivos. Las bases no cuantitativas son en alto grado personales, ampliamente conocidas y están consideradas por muchos como la manera natural de tomar una decisión; existen cuatro bases: intuición, hechos, experiencias y opiniones consideradas.
2. **Bases cuantitativas:** Esta es la habilidad de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser la programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios. Esta herramienta ayuda a los mandos a tomar decisiones efectivas, pero es muy importante no olvidar que las habilidades cuantitativas no deben, ni pueden reemplazar al buen juicio, en el proceso de la toma de decisiones.

Características de la Toma de Decisiones

Según Váquiro (2009), todo proceso decisorio abarca desde la liberación inicial hasta la puesta en práctica, por lo que se deben analizar alternativas viables a fin de evitar consecuencias negativas a las empresas. Por tal razón, se deben tener en cuenta una serie de características elementales para tomar decisiones adecuadas y eficaces, entre ellas se encuentran:

1. **Efectos futuros:** Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con las decisiones afectarán el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.
2. **Reversibilidad:** Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.

3. **Impacto:** Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.
4. **Calidad:** Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.
5. **Periodicidad:** Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

Proceso de Toma de Decisiones

El proceso de toma de decisiones según Chiavenato (2002), es un proceso complejo que depende de las características personales del agente que decide, de la situación involucrada y de la manera como se percibe la situación y se desarrolla en seis (6) pasos:

1. **Identificar la situación:** este es el primer paso de investigación donde se procura elaborar un mapa e identificar la situación, el problema o la oportunidad. Presenta tres aspectos: definición del problema, diagnóstico de las causas e identificación de los objetivos de la decisión. El proceso de toma de decisiones comienza reconociendo que existe un problema; es decir, algo que tiene que ser cambiado en la situación actual o hay posibilidades de mejorarla. Generalmente los grandes problemas deben ser sub-divididos en componentes más pequeños y fáciles de manejar.
2. **Definición de la situación:** la confusión sobre la definición de la situación o del problema reside en parte en los eventos o asuntos que atraen la situación de la administración y que pueden ser síntomas de otras dificultades mayores. La

definición de la situación desde el punto de vista de los objetivos organizacionales puede ayudar a evitar la confusión de síntomas con problemas.

3. **Diagnóstico de las causas:** ¿cuáles son los cambios internos o externos que provocaron la situación o el problema?, ¿cuáles son las personas involucradas? ¿Cuáles son las acciones que contribuyeron a provocar el problema?
4. **Identificación de los objetivos de la decisión:** después de definir la situación y circunscribir las causas, el siguiente paso es decidir lo que constituirá una solución adecuada.
5. **Transformar la solución o curso de acción elegido en acción efectiva:** es el paso en el que se implementa la solución elegida. Implementar una decisión es mucho más que simplemente dar órdenes. Se deben adquirir y asignar los recursos, el administrador debe elaborar un presupuesto de gasto y programar las acciones decididas, así como preparar los medios para medir el progreso y tomar las medidas correctivas, si surgiesen nuevos problemas.
6. **Evaluar los resultados obtenidos:** es el último paso durante el cual se monitorean y evalúan los resultados de la solución. Toda la acción tendiente a implementar una situación se debe monitorear. Después de poner en marcha la decisión es necesario evaluar si se solucionó o no el problema, es decir si la decisión está teniendo el resultado esperado o no.

Elementos del Proceso de la Toma de Decisiones.

Según Chiavenato (2004), los principales elementos presentes en el proceso de la toma de decisiones son:

1. **El estado de la naturaleza:** viene dada por el ambiente en el cual surgen las decisiones, por lo que el administrador debe ponderar y sopesar las alternativas, muchas de las cuales involucran eventos futuros difíciles de predecir, como el comportamiento de los consumidores, la reacción de los competidores, entre otros. El proceso decisorio en las organizaciones ocurre generalmente en tres (3) condiciones o ambientes: certeza, riesgo e incertidumbre.

2. **Ambiente de Certeza:** existe cuando la información es suficiente para predecirlos resultados de cada alternativa de curso de acción. El administrador conoce su objetivo y tiene información confiable sobre las consecuencias o resultados de las diversas alternativas para resolver el problema. La certeza es una condición ideal para resolver problemas y tomar decisiones. El desafío reside simplemente en localizar la alternativa que ofrece una solución ideal o satisfactoria, se halla más en el nivel operacional de la organización.
3. **Ambiente de Riesgo:** el riesgo ocurre cuando no se puede predecir con certeza los resultados de las alternativas, sino solo con ciertas probabilidades. Quien toma las decisiones tiene información suficiente sobre los estados de la naturaleza, pero la cantidad de esta información y la interpretación de los otros administradores puede variar ampliamente, y cada uno puede atribuir diferentes probabilidades según su creencia o intuición, experiencia, entre otros.
4. **Ambiente de Incertidumbre:** la incertidumbre existe cuando quien toma la decisión tiene poco o ningún conocimiento o información, que debe ser utilizada como base para atribuir probabilidades a cada estado de la naturaleza o a cada evento futuro. En casos extremos de incertidumbre, no es posible estimar el grado de probabilidad del evento futuro. Es considerado el más difícil de los tres ambientes, obliga a los administradores a utilizar la creatividad individual o grupal en la solución de problemas.
5. **Agente Decisorio:** el individuo o grupo que elige una opción entre varias alternativas. Quien toma la decisión siempre está influenciado por la situación en que está envuelto, por sus valores personales y el ambiente social, así como por las fuerzas políticas y económicas presentes.
6. **Los objetivos:** los fines o resultados que desea alcanzar con sus acciones quien toma la decisión. Existen muchas variaciones en el grado de estabilidad de los objetivos o en la fácil identificación y medición.
7. **Preferencias: los criterios:** que utiliza quien toma la decisión, para llevar a cabo su elección.

8. **Estrategias:** el curso de acciones que elige quien toma la decisión para alcanzar mejor los objetivos. Depende de los recursos que puede utilizar o disponer.
9. **Resultados:** la consecuencia o la resultante de determinada estrategia.

Tipos de Decisiones

Según Barrera (2009), se deben tomar muchas decisiones todos los días, algunas de estas tienen repercusión drástica en las operaciones de la empresa y otras suelen involucrarse con la ganancia o pérdida de los objetivos, el cumplimiento o incumplimiento de la misión y las metas de la organización. Por tal motivo existen diversos tipos de decisiones que pueden ser aplicadas a cada problema en particular:

1. **Estratégicas y Tácticas:** Las decisiones estratégicas, son vitales en toda empresa pública o privada, debido a que son decisiones de grandes proyecciones, que implican además de averiguar cuál es la situación, sus posibilidades, los recursos disponibles, entre otros, son decisiones que envuelven la vida misma de una empresa, ya que, está relacionada con la productividad, la planificación, con sus programas y la asignación de los recursos. Las decisiones tácticas, son de menor importancia que la anterior, llegan a adquirir un carácter rutinario debido a que son decisiones simples, que se repiten con cierta frecuencia, sin variaciones sustanciales en las premisas principales que faciliten su ejecución.
2. **Individuales y Colectivas:** Las decisiones individuales son aquellas que toma el líder o dirigente del grupo y las decisiones colectivas toman en cuenta cada una de las opiniones de los miembros del grupo para escoger la alternativa más idónea para buscar las soluciones posibles del problema.
3. **Todas las relacionadas con las funciones específicas de una empresa:** Son aquellas tomadas por los jefes de departamentos o jefes secciones, están corresponden al desempeño preciso de los diferentes departamentos que conforman una organización. Ej.: producción, venta, finanzas, seguridad, personal, control, entre otros.

Caracterización de los elementos teóricos de la Gerencia Participativa en el proceso de Toma de Decisiones

Etchevame (1999), manifiesta que la gerencia es fundamental para las organizaciones y tiene la implícita necesidad de mejorar el servicio que presta y ejecutar el propósito con que se construyó. Además, señala el autor, que la gerencia debe coordinar a los organismos involucrados para el logro de los objetivos de acuerdo a los valores preestablecidos, lo que genera motivación grupal fundamentada en la innovación y creatividad. Destaca también, que hay seis puntos claves sobre los cuales el gerente debe hacer énfasis en su desempeño, como son: liderazgo, trabajo en equipo, técnicas de comunicación, toma de decisiones, autogestión y cualidades personales.

Ahora bien, según Senlle (1992), la Gerencia Participativa va más allá de la asignación de tareas, donde es necesario compartir responsabilidades sin presiones e imposiciones que puedan limitar la autonomía y la toma de decisiones compartidas. El gerente participativo distribuye cierto poder para recibir apoyo, esto genera acciones sincronizadas y genera resultados productivos para la empresa. La lógica de la participación es el de democratizar el ambiente de trabajo e involucrar a los líderes en todas aquellas decisiones que lo afectan, para incrementar su autonomía y control sobre sus vidas laborales, de esta forma se sentirán más motivados y comprometidos con la organización y serán más eficientes. En términos reales, se trata de avanzar hacia la consecución de una gerencia más humana, que trae beneficios como aumento de la productividad, disminución de los desperdicios y el ausentismo.

Para Orellana (citado por Moreno 2011), también se logra mayor disponibilidad hacia los cambios, relaciones más pacíficas, compromiso con la organización, confianza en la administración, facilidad en la dirección, calidad en las decisiones, comunicación hacia arriba, entre otros aspectos. La gerencia participativa ayuda a los administradores y a sus unidades de trabajo a ser tanto eficaces como eficientes al igual que ayuda al administrador a cumplir con metas apropiadas usando un mínimo

de recurso y que nos permitirá tener acciones de calidad, este proceso gerencial plantea una combinación de metas, dentro de las cuales Anthony (ob. cit.) resalta:

- Mejorar la calidad de las decisiones administrativas.
- Mejorar la productividad de los empleados.
- Mejorar la moral y la satisfacción de los empleados en el trabajo
- Capacitar a la organización a la organización para responder mejor a las demandas del medio en que se desenvuelve.

Indica el autor, que si la gerencia ayuda a lograr por lo menos una de estas metas entonces el enfoque es eficaz, tomando como punto de partida el entendimiento de la conducta humana, una vez que se domine este conocimiento la organización inicia a mejorar la productividad de la organización. La motivación ha sido uno de los grandes elementos estudiados por diversos investigadores, es por ello que la gerencia participativa la toma como herramienta esencial para el logro de los objetivos, sin embargo las personas motivadas por el logro generalmente son aquellas que con el tiempo se convierten en líderes de las organizaciones, sin duda alguna estos aspectos dieron avance al desarrollo de la gerencia participativa ya que esta permite a los individuos a expresar su motivación de logro, involucrando activamente a las personas en la toma de decisiones importantes.

Por consiguiente, diferentes autores desde siglos han planteados teorías que sustentan en la actualidad el avance continuo de los procesos y desarrollo de la gerencia participativa. Al respecto McGregor (1971), en su obra el lado humano de las organizaciones describe dos formas de pensamiento en los directivos, entre ellas denominó " la Teoría Y" donde plantea:

Las personas pueden aplicarse en el trabajo con tanta naturalidad como al jugar al descansar; que las personas pueden auto controlar su trabajo; que una persona normal procura asumir responsabilidades; que la creatividad, el ingenio y la imaginación son algo que la mayoría de las personas tienen y pueden desarrollar, y no solo unos pocos (p.115).

Otro aspecto importante a considerar es la motivación según Maslow (1943), afirma que las personas están dominadas por los impulsos de sus necesidades internas insatisfechas, que orientan y determinan su comportamiento para lo cual se hace necesario conocerlas con el fin de comprender mejor su comportamiento y utilizar la motivación como un medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones. La jerarquía de necesidades humanas va desde las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales hasta las de estima y autorrealización. En el fondo Maslow contribuye con una psicología de la personalidad de los subordinados, con base en el estudio de la motivación humana, haciendo énfasis solo en las necesidades internas del hombre sin considerar la situación en la que actúa.

En este mismo sentido, Herzberg (1987), Propuso la Teoría de Motivación e Higiene, también conocida como la "Teoría de los dos factores" Según esta teoría las personas están influenciadas por dos factores: La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción, ésta última es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Otro aporte, citado por Ramírez (2000), Fritz Roethlisberger y William Dickson iniciaron su participación, en el experimento de Hawthorne, en la cual a través de una serie de estudios deducen que la productividad de una persona también la determinan las normas sociales, además de las capacidades físicas; los trabajadores reaccionan con más eficiencia a través del trabajo grupal, de manera general estipula que el comportamiento del hombre se origina según sus necesidades. Por su parte, Chiavenato (2002), destaca lo siguiente; "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"(p. 190).

En este sentido, existen diferentes estilos de liderazgo, según Ramírez (ob. cit.), (a) el liderazgo autocrático, que es el que impone su voluntad ante los subordinados, no acepta que se cuestionen sus órdenes y está convencido de que las personas que

colaboran con él no son capaces de aportar ideas; (b) el liderazgo laissez-faireo dejar hacer, en este enfoque el líder otorga completa libertad a sus colaboradores para tomar decisiones, para elegir entre diferentes opciones que se presenten en los procesos de la empresa, este estilo de liderazgo permite que el propio grupo de trabajo fije las reglas sobre las cuales se van a desarrollar sus actividades y acepta como modelo de trabajo aprender a través del ensayo-error; y finalmente, (c) el liderazgo transformador e integrador, que se fundamenta en dos grandes subsistemas que al consolidarse logran que las empresas se transformen en competitivas con el paso del tiempo, estos son la orientación hacia la tarea y la valoración de la dignidad de la persona humana.

Bases Legales

Según Villafranca (2002) “Las bases legales no son más que se leyes que sustentan de forma legal el desarrollo del proyecto” explica que las bases legales “son leyes, reglamentos y normas necesarias en algunas investigaciones cuyo tema así lo amerite” (p.45). Entre los documentos legales que sirven de apoyo al estudio se tienen:

El Artículo 102 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999):

Reconoce a la educación como un derecho humano y un deber social Fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El estado la asumirá, como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y Modalidades, y como instrumento de conocimiento científico, humanístico y Tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el ípleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal. (p.56).

El estado reconoce los derechos de enseñar y aprender, se trata de dos derechos correlativos, aunque diferentes, y en algunos casos contrapuestos. El derecho de aprender es la consagración del derecho que tiene un individuo de recibir el necesario alimento espiritual, y se confunde e identifica con el derecho que tiene la sociedad a la cultura en todas sus formas. El derecho de aprender consiste en el derecho de la personalidad a su pleno desarrollo por medio de la educación; a la adquisición de todos los conocimientos científicos que corresponden a la época en que vive y al desarrollo de las aptitudes vocacionales para lograr de cada individuo el máximo de rendimiento posible en beneficio de la sociedad.

Este es uno de los derechos-deberes que la constitución consagra. Siendo indispensable a la sociedad el progreso de la técnica, de las ciencias y de las artes para el cumplimiento de los fines de la cultura, nadie puede sustraerse al deber que esa necesidad le impone y que debe cumplir en la medida que se lo permitan sus aptitudes. El estado puede obligar a aprender, porque tiene el deber de suministrar enseñanza es una función del estado más que un derecho individual o profesión u oficio

Por otra parte, en concordancia a estos Artículos se encuentran otros de relevancia en la Ley Orgánica de Educación (2009)

En el artículo 32 es un tanto más específica:

La educación universitaria profundiza el proceso de formación integral y permanente de ciudadanos críticos y ciudadanas críticas, reflexivas o reflexivas, sensibles y comprometidas o comprometidas, social y éticamente con el desarrollo del país, iniciado en los niveles educativos precedentes. Tiene como función la creación, difusión, socialización, producción, apropiación y conservación del conocimiento en la sociedad, así como el estímulo de la creación intelectual y cultural en todas sus formas. Su finalidad es formar profesionales e investigadores o investigadoras de la más alta calidad y auspiciar su permanente actualización y mejoramiento, con el propósito de establecer sólidos fundamentos que, en lo humanístico, científico y tecnológico, sean soporte para el progreso autónomo, independiente y soberano del país en todas las áreas (p.19)

La educación universitaria estará a cargo de instituciones integradas en un subsistema de educación universitaria, de acuerdo con lo que establezca la ley especial correspondiente y en concordancia con otras leyes especiales

para la educación universitaria. La ley del subsistema de educación universitaria determinará la adscripción, la categorización de sus componentes, la conformación y operatividad de sus organismos y la garantía de participación de todos y todas sus integrantes (p.9)

El texto de la norma no tiene desperdicio; es clara en la función de las universidades de creación, difusión, socialización, producción, apropiación y conservación del conocimiento en la sociedad, trabajo que lo realiza en coordinación con las funciones docencia, investigación y extensión; de igual modo afirma el carácter de estímulo que la institucionalidad universitaria debería tener hacia la creación intelectual y cultural en todas sus formas, aspecto en donde la función extensión es quien debería llevar la rectoría.

Ley de Universidades

Artículo 2.- Las Universidades son instituciones al servicio de la a ellas corresponde colaborar en la orientación de la vida del país mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales.

Artículo 3.- Las Universidades deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores, y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso

Artículo 83.- La enseñanza y la investigación, así como la orientación moral y cívica que la Universidad debe impartir a sus estudiantes, están encomendadas a los miembros del personal Docente y de investigación

Artículo 85.- Para ser miembro del personal docente y de investigación se requiere:

- a) Poseer condiciones morales y cívicas que lo hagan apto para tal función;

- b) Haberse distinguido en sus estudios universitarios o en su especialidad o ser autor de trabajos valiosos en la materia que aspire a enseñar; y c) Llenar los demás requisitos establecidos en la presente Ley y los reglamentos.

Ley Plan de Patria 2013-2019 (2013)

Gran Objetivo Histórico No 2

Continuar construyendo el socialismo bolivariano del siglo XXI, en Venezuela, como alternativa al sistema destructivo y salvaje del capitalismo y con ello asegurar "la mayor suma de felicidad posible, la mayor suma de seguridad social y la mayor suma de estabilidad política" para nuestro pueblo.

...Objetivo Nacional

2.2. Construir una sociedad igualitaria y justa.

...Objetivos Estratégicos y Generales

...2.2.3. Potenciar las expresiones culturales liberadoras del pueblo.

...2.2.3.5. Desarrollar investigaciones sobre las tradiciones culturales que impulsen el conocimiento y práctica cultural.

Estos objetivos orientaron la investigación para coadyuvar a la construcción del socialismo bolivariano del siglo XXI y así alcanzar la suprema felicidad social del pueblo, dando paso a una sociedad más igualitaria y justa, rumbo al socialismo, sustentado en el rol del Estado Social y Democrático, de Derecho y de Justicia, con el fin de seguir avanzando en la plena satisfacción de las necesidades básicas para la vida de nuestro pueblo.

2.4 Sistema de Variables

Arias (2012), define “el sistema de variables que un investigador utiliza en el trabajo de estudio, son aquellas que permiten desglosarse para poder detallar cada aspecto que refleje el mejor estudio sobre el problema planteado” (pág102), se puede destacar que las variables que maneja esta investigación son: Plan estratégico y toma de decisiones. Además, se sustenta en los criterios establecidos por Balestrini (2008), que conceptualiza la variable como “Cualquier característica, fenómeno, hecho ser o situación susceptible a ser objeto de estudio y de investigación” (p.133). Dando la oportunidad para realizar la operacionalidad de las variables del estudio en curso.

2.4.1 Operacionalización de las Variables

De Becerra (2006), define la operacionalidad de variables como “aspectos de las variables que pueden ser medidas por separado y que en su conjunto conforman las variables y los indicadores como las características observables y fácilmente identificables que le permitan al investigador saben cuándo el fenómeno está presente, con qué intensidad y qué manera”(p.45) Bajo este criterio, este proceso permite la obtención de indicadores los cuales puede medir los índices a investigar, de allí que permite hacer las interrogantes sobre las diferentes dimensiones que se quiere indagar, aplicando un instrumento para ello.

Tabla 1. Operacionalización de las variables

OBJETIVO GENERAL	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
Desarrollar un plan basado en la gerencia participativa para la optimización de la toma de decisiones dirigida al personal directivo y administrativo de la Unelvez Tinaquillo	Gerencia participativa	William (2004), define la gerencia participativa como “el proceso por el cual se involucra a los subordinados a la toma de decisiones. En esta etapa se enfatiza la participación activa de las personas. Se aprovecha su experiencia y creatividad para resolver problemas “(p.3	Compromiso con los subordinados	Alternativa de gestión	1
				Reconocimiento de logros	2
			Compromiso de las decisiones o asuntos importantes	Acciones orientadas	3
				Fijar posición	4
				Resolución de conflictos	5
			Autoridad Compartida	Unificación de criterios	6
				Unificación de esfuerzos	7
				Asignación de responsabilidades	8
	Toma de decisiones	Para Stoner y Freemam (2006), la toma de decisiones es la identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad	Decisiones colectivas	Participación activa	9, 10
			Diagnóstico	Diagnóstico de problemas	11,12, 13
				Liderazgo	Democrático
			Autocrático		15
			Motivación		16
			Capacidad	Poder de decisión	17, 18
				Asumir riesgos	19
			Proactividad	20	

Elaboración propia 2017

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se hace una reseña de todos los aspectos metodológicos que se adecuan al objetivo de la investigación, sujetos participantes, técnicas e instrumentos y procedimientos de recolección e información que aportan datos significativos necesarios para el desarrollo de la misma. Según Arias (2012), explica que el marco metodológico es un “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” Es el procedimiento para hallar respuestas a las interrogantes encontradas en la problemática origen de la propuesta.

Enfoque de la investigación

La naturaleza de la investigación, está dada por los propósitos que el investigador aspira alcanzar con su estudio; es por ello que, en cuanto a enfoque, se trata de un estudio cuantitativo, que Hernández, Fernández y Baptista (2010), definen como aquel que “...apunta a la medición, la utilización de técnicas estadísticas.” (p. 132).

Nivel de la Investigación

El trabajo se realizó, tomando en cuenta los objetivos de la investigación, se sustenta, en un nivel descriptivo, se busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Al respecto, Palella y Martins (2010) señalan que “el propósito de este nivel es el de interpretar realidades de hechos” (p. 86). A través de este estudio se recolectaron datos que permitieron describir el fenómeno que conforma el problema, se determinaron, identificaron las relaciones existentes entre las variables del estudio. Es por ello, que la intencionalidad de la investigación estuvo orientada a describir el proceso toma de decisiones del personal directivo y administrativo de la Unellez núcleo Tinaquillo.

Diseño de la Investigación

El diseño para esta investigación es no experimental de corte transaccional o transversal. Al respecto, Kerlinger (2004) indica que la Investigación no experimental “es una investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables,” (p.269).

En el estudio no experimental se presentarán situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En cuanto al corte transversal, la intención de este estudio fue recoger las informaciones en la Unellez núcleo Tinaquillo específicamente sobre el personal directivo y administrativo a la optimización de la toma de decisiones. Tal como ocurrieron en la realidad, sin manipularlas, lo cual se hará en un sólo momento indagar sus incidencias y sus valores en cada uno de los sujetos que se encuestaran

Modalidad de la Investigación

En cuanto a modalidad, se trata de un proyecto factible, definido por el Manual UPEL (2008), como “...la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p. 16), Como puede observarse el propósito es desarrollar plan basado en la gerencia participativa para la optimización de la toma de decisiones dirigida al personal directivo y administrativo de la Unellez Tinaquillo

Población y Muestra

Como población, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), se conoce “El conjunto de sujetos o unidades de observación que reúnen las características que se deben estudiar.” (p. 124); en este caso, se trata cuatro (4) directivos y ocho (8) administrativo de la Unellez núcleo Tinaquillo. La muestra, de acuerdo con Arias

(2012), “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.85). En este caso la selección de la muestra en cuantos directivos y administrativos será censal que según Ander-Egg (2004), comprende la totalidad de los sujetos de una población, cuando ésta es finita.

Técnicas e instrumentos de recolección de la Información

Con la finalidad de recolectar la información referida a las variables de la investigación se empleara la técnica de la encuesta que según Arias (2012), “es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p.72), y el instrumento para recoger la información fue el cuestionario, el mismo autor lo define como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas” (p.74). Este permitirá obtener información deseada de forma directa, que aporta elementos significativos a la investigación para determinar la situación real de los directivos y administrativos que formaron parte de la muestra.

En lo referente al instrumento aplicado a la población en estudio, fue un cuestionario, conformado por veinte (20) ítems o preguntas cerradas, estructuradas con alternativas de respuestas en la escala de Likert (siempre, algunas vez y nunca) cuya intención fue recolectar información del personal directivo y administrativo de la Unellez Tinaquillo con respecto a la gerencia participativa para la optimización de la toma de decisiones.

Validación del instrumento confiabilidad de la información

Sabino (2006), señala que validez “es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 236). Agrega el autor que a través de la validez del contenido se trata de determinar hasta dónde los ítems de un instrumento son representativos del dominio del universo de la propiedad o información que se desea medir. En la investigación, esta validez se realizó mediante el procedimiento

denominado “juicio de expertos”. En cuanto a la confiabilidad de la información, Hernández y otros (2010), se refieren al grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio, en idénticas condiciones, produce los mismos resultados (p. 250). De acuerdo con esto, y en vista que el instrumento tuvo ítems con respuestas policotómicos, se aplicó el denominado coeficiente de Alpha de Crombach con un valor de 0.87 confiabilidad muy alta

Interpretación de los Resultados

Una vez aplicado los instrumentos de la investigación se procedió a ordenar los resultados obtenidos, los cuales fueron organizados codificados y tabulados, empleando la estadística descriptiva, extrayendo frecuencia (n) y porcentaje (%) de cada alternativa de respuesta, en atención a las dimensiones e indicadores considerados. Las tablas orientaron el análisis interpretativo de las principales tendencias de respuestas, procediendo luego a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones de la fase diagnóstico

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, a una muestra de doce (12), sujetos con funciones directivas y administrativas que laboran en el Núcleo Tinaquillo de la Unellez, a fin de diagnosticar la necesidad de un plan basado en la gerencia participativa para la optimización de la toma de decisiones dirigida al personal directivo y administrativo de la Unellez Tinaquillo.

Los resultados obtenidos del referido instrumento, fueron tabulados estadísticamente para su análisis e interpretación. Al respecto Bernal (2000) señala que:

...el análisis de resultados consiste en interpretar los hallazgos relacionados con el problema de investigación, los objetivos propuestos, las hipótesis y/o preguntas formuladas, y las teorías planteadas en el marco teórico, con el fin de evaluar si se confirman las teorías o no, y si se generan debates con las teorías ya existentes. (p.209)

Para el análisis de los datos en cuestión, se tomó en consideración cada una de las dimensiones, distribuyendo los resultados de manera porcentual, organizándolos y tabulándolos en cuadros de frecuencias y porcentajes, graficándolos en diagramas de barras, para luego realizar su correspondiente interpretación cuantitativa, incorporando las inferencias pertinentes en relación a las teorías estudiadas y los objetivos de la investigación.

Es de hacer notar que el instrumento aplicado a la muestra en estudio, fue un cuestionario conformado por veintitrés (20) ítems o preguntas cerradas, estructuradas con alternativas de respuestas Siempre (S), Algunas veces (AV) y Nunca (N).

Se presenta además los ítems agrupados por dimensión en forma separada, con su respectivo análisis descriptivo, sustentado en conceptos teóricos relevantes, los cuales sirvieron de apoyo al estudio.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por cada uno de las dimensiones:

Dimensión: Compromiso con los subordinados

Tabla 2. Compromiso con los subordinados

Indicador	(Enunciado del ítem)	Respuestas							
		Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	F	%	f	%
Alternativa de gestión	1- ¿La coordinación del núcleo de la Unellez de Tinaquillo, propone alternativas de gestión innovadora en los problemas confrontados en la institución?	0	0	2	17	10	83	12	100
Reconocimiento de logros	2- ¿La coordinación del núcleo de la Unellez de Tinaquillo, reconoce los logros de los miembros de la institución?	0	0	4	33	8	67	12	100

Fuente: elaboración propia (2017)

Interpretación:

Los datos reflejados en la tabla de frecuencias y porcentajes y el diagrama de barras, determinó lo siguiente: en el ítem 1, el 87% de los sujetos encuestados, opinó que la coordinación del núcleo de la Unellez de Tinaquillo, nunca propone alternativas de gestión innovadora en los problemas confrontados en la institución, mientras que el 17% restante, opinó que algunas veces la proponen. Para los resultados del ítem 2, el 67% de los encuestados expresó que la coordinación del núcleo de la Unellez de Tinaquillo, nunca reconoce los logros de los miembros de la institución, pero el otro 33% algunas veces lo reconocen. Cooperar

De los resultados, obtenidos del análisis de la dimensión “compromiso con los subordinados” muestran, según la opinión de la mayoría de los docentes, debilidades, en cuanto a que existe carencia en las alternativas innovadora de

gestión que facilite la solución de los inconvenientes que presenta la institución, de allí, no reconocen los logros de los docentes en su labor, consecuencia producto del deterioro que hay en cuanto compartir autoridad de los líderes de la coordinación con sus docentes, es decir no se está poniendo en práctica lo expresado por Antony (1999), quien destaca que se debe procurar involucrar realmente a los subordinados en los procesos de decisión importante en la organización y no solo en los problemas e intereses tangentes.

Dimensión: Compromiso de las decisiones o asuntos importantes

Tabla 3. Compromiso de las decisiones o asuntos importantes

Indicador	(Enunciado del ítem)	Respuestas						Total	
		Siempre		Algunas veces		Nunca			
		f	%	f	%	F	%	f	%
Acciones orientadas	3- ¿Las acciones del personal docentes, son orientadas por la coordinación del núcleo?	0	0	2	17	10	83	12	100
Fijar posición	4- ¿Ante una situación, la coordinación del núcleo de la Unellez de Tinaquillo, fija su posición en conjunto con los docentes?	6	50	6	50	0	0	12	100
Resolución de conflictos	5- ¿La situación conflictiva que se presentan en la institución es resuelta acertadamente por la coordinación?	3	25	9	75	0	0	12	100

Fuente: elaboración propia (2017)

Interpretación

Con respecto a los ítems relacionados con la dimensión “compromiso de las direcciones o asuntos importantes”, los resultados reflejan: el ítem 3, señala que el 83% del grupo encuestado, expresó que las acciones del personal docente, nunca son orientadas por la coordinación del núcleo, pero el 17% expresó que algunas

veces son orientadas. Para el ítem 4, los datos indica que la mitad del grupo ante una situación, la coordinación del núcleo de la Unellez de Tinaquillo, algunas veces, fija su posición en conjunto con los docentes, en cambio la otra mitad del grupo, nunca la fijan. En cuanto al ítem 5 se encontró que el 75% de los consultados, afirmaron que las situaciones conflictivas que se presentan en la institución, algunas veces son resueltas acertadamente por la coordinación, mientras que el restante 25% afirmó que siempre son resueltas.

Estas circunstancias permiten apreciar que la institución presenta fallas en cuanto al compromiso de las decisiones o asuntos importantes, puesto que los aspectos de importancia que enfrenta al grupo de trabajo y la organización, no conduce a resultados esperados por la falta de atención a los subordinados y motivación de activarse (Anthony, 1999).

Dimensión: Autoridad compartida

Tabla 4. Autoridad compartida

Indicador	(Enunciado del ítem)	Respuestas						Total	
		Siempre		Algunas veces		Nunca		f	%
		f	%	f	%	F	%		
Unificación de criterios	6- ¿La coordinación del núcleo de la Unellez de Tinaquillo, propicia la unificación de criterios de trabajo para el logro de los objetivos propuestos?	4	33	8	67	0	0	12	100
Unificación de esfuerzos	7- ¿La coordinación del núcleo de la Unellez de Tinaquillo, propicia la unión de esfuerzos para facilitar el logro de objetivos institucionales?	5	42	7	58	0	0	12	100
Asignación de responsabilidades	8- ¿La coordinación del núcleo de la Unellez de Tinaquillo, delega responsabilidades de trabajo en el personal de la institución?	3	25	9	75	0	0	12	100

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación

En lo que concierne a la dimensión “autoridad compartida”, los resultados determinaron los siguientes: en el ítem 6, se encontró que el 67% de los sujetos consultados, determinó que la coordinación del núcleo de la Unellez de Tinaquillo, algunas veces, propicia la unificación de criterios de trabajo para el logro de los objetivos propuestos, pero el 33% restante determinó que siempre la propicia. De igual modo, el ítem 7 en sus datos, señala que el 58% de los consultados, apreciaron que la coordinación del núcleo de la Unellez de Tinaquillo, algunas veces, propicia la unión de esfuerzos para facilitar el logro de objetivos institucionales, en cambio el 42% restante, apreció que siempre la propicia. En cuanto al ítem 8, los resultados indican que el 75% de los encuestados, destacaron que la coordinación del núcleo de la Unellez de Tinaquillo, algunas veces, delega responsabilidades de trabajo en el personal de la institución, en cambio el 25%, destacó que siempre delegan, tal responsabilidad.

De este análisis se deduce que la autoridad compartida como elemento base de la gerencia participativa que involucra realmente a los subordinados en los procesos de decisión importantes en la organización, se ve afectada en la institución, ya que según las opiniones de la mayoría de los docentes, indican que los líderes de la coordinación poco logran la participación de los docentes subordinados a la coordinación de la institución por no delegar en las porciones necesaria la autoridad, es decir, hacer responsables a los docentes subordinados del ejercicio de esta autoridad delegada sobre las funciones o deberes asignados.

Dimensión: Decisiones colectivas**Tabla 5.** Decisiones colectivas

Indicador	(Enunciado del ítem)	Respuestas							
		Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	F	%	f	%
Participación activa	9- ¿En la institución, involucran a los docentes en el proceso de toma de decisiones de forma activa?	0	0	0	0	12	100	12	100
	10- ¿La institución permite que los docentes asuman responsabilidad no solo participando en la decisión que se tome sino en los resultados?	0	0	0	0	12	100	12	100

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación

En atención a la dimensión “decisiones colectivas” los resultados reflejan: en el ítem 9, se encontró que todo el grupo encuestado, consideró que, en la institución, nunca se involucran a los docentes en el proceso de toma de decisiones de forma activa. De igual manera el ítem 10 en sus datos, indican que el grupo en su totalidad, apreció que la institución, nunca permite que los docentes, asuman responsabilidad no solo participando en la decisión que se tome sino en los resultados.

Estas aseveraciones permiten deducir, que existe debilidades en cuanto al tipo de decisión de manera colectiva, puesta que las opiniones de los miembros del grupo para escoger las alternativas más idóneas para buscar las soluciones posibles

del problema, no son tomadas en cuenta, el cual según Barrera (2009), trae como consecuencia el incumplimiento en la misión y las metas de la organización.

Dimensión: Diagnóstico

Tabla 6. Diagnóstico

Indicador	(Enunciado del ítem)	Respuestas							
		Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	F	%	f	%
Diagnóstico de problemas	11- ¿En la institución, se planifican actividades grupales para diagnosticar los problemas y trazar proyectos, donde la toma de decisiones es plural?	2	17	9	75	1	8	12	100
	12- ¿Existe consenso para realizar reuniones constantes destinadas a diagnosticar la realidad del plantel en relación a problemas y necesidades?	0	0	0	0	12	100	12	100
	13- ¿Los docentes ofrecen ideas para solventar los problemas y necesidades de la institución?	3	25	9	75	0	0	12	100

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación

Con relación a la dimensión “diagnóstico”, se evidencia en los datos lo siguiente: en el ítem 11, el 75% de los consultados, destacó que en la institución, algunas veces, se planifican actividades grupales para diagnosticar los problemas y trazar proyectos, donde la toma de decisiones es plural, mientras que el 17%, destacó que siempre se planifican, y solo el 8%, destacó que nunca se planifican tales actividades. Por otra parte, el ítem 12, sus datos reflejan que el grupo de consultado en total, apreció que nunca existe consenso, para realizar reuniones constantes destinadas a diagnosticar la realidad del plantel en relación a problemas y necesidades. En cuanto al ítem 13, el 75% de los encuestados, afirmó que los docentes, algunas veces, ofrecen ideas para solventar los problemas y necesidades

de la institución, mientras que el otro 25%, afirmó que siempre los docentes ofrecen tales ideas.

Estas situaciones, permite deducir que la institución, no está definiendo de manera clara el proceso correspondiente a la situación del problema en cada uno de los hechos desde el punto de vista de los objetivos organizacionales, ya que para ayudar a evitar la confusión de síntomas con problemas, se debe diagnosticar las causas, para determinar los cambios internos y/o externos que provocaron el problema, con actividades planificadas y accionadas que defina la situación y circunscriba las causas, y dar paso a la decisión que constituirá una solución adecuada, (Chiavenato, 2002),

Dimensión: Liderazgo

Tabla 7. Liderazgo

Indicador	(Enunciado del ítem)	Respuestas						Total	
		Siempre		Algunas veces		Nunca		f	%
		f	%	F	%	F	%		
Democrático	14- ¿La toma de decisiones en la institución se realiza en forma consensuada?	0	0	2	17	10	83	12	100
Autocrático	15- ¿Los docentes comparten responsabilidades sin presiones e imposiciones que puedan limitar la autonomía y la toma de decisiones compartidas?	3	25	9	75	0	0	12	100
Motivación	16- ¿Impulsan la motivación al logro en los docentes para generar liderazgo en la organización, involucrándolos activamente en la toma de decisiones importantes?	0	0	0	0	12	100	12	100

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación

En lo que respecta al ítem 14, el cual está relacionado con la dimensión “liderazgo”, los datos indican que el 83% del grupo de sujetos de la muestra estudiada, respondió que la toma de decisiones en la institución, nunca se realiza en forma consensuada, pero el 17% faltante, respondió que algunas veces se realizan. En lo que respecta al ítem 15, los resultados muestran que un 75% de la muestra consultada, expresó que los docentes, algunas veces comparten responsabilidades sin presiones e imposiciones que puedan limitar la autonomía y la toma de decisiones compartidas, en cambio, el 25% restante, expresó que siempre comparten tales responsabilidades. En cuanto al ítem 16, los resultados indican que la totalidad de los docentes encuestados, respondió que nunca se impulsan la motivación al logro en los docentes para generar liderazgo en la organización, involucrándolos activamente en la toma de decisiones importantes.

Estos señalamientos permite concluir, que los líderes de la coordinación de la institución, no están ejerciendo los procesos de gerencia, desde un enfoque de la gerencia participativa, los líderes no otorga completa libertad a sus colaboradores a tomar decisión para elegir entre diferentes opciones que se presenten en los procesos de la institución, razón que trae como consecuencia un escaso de liderazgo de tipo democrático que según Ramírez (ob. cit.), admite que el propio grupo de trabajo fije las reglas sobre las cuales se van a desarrollar sus actividades y acepta como modelo de trabajo aprender a través del ensayo-error. De manera que un liderazgo es efectivo cuando logra cumplir sus metas gracias al trabajo de sus colaboradores.

Dimensión: Capacidad**Tabla 8.** Capacidad

Indicador	(Enunciado del ítem)	Respuestas						Total	
		Siempre		Algunas veces		Nunca		f	%
		F	%	F	%	F	%		
Poder de decisión	17- ¿Cuándo tomas una decisión equivocada, te esfuerzas por aprender de tus errores?	4	33	8	67	0	0	12	100
	18- ¿Sientes interés en que las cosas sucedan sin hacer nada para lograr los resultados deseados?	3	25	6	50	3	25	12	100
Asumir riesgos	19- ¿Ante situaciones difíciles, analizas con sumo cuidado los factores que podrían actuar en su contra?	3	25	6	50	3	25	12	100
Proactividad	20- ¿Te limitas a esperar que las cosas pasen para decidir y actuar?	4	33	8	67	0	0	12	100

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación

En última, el ítem 17 relacionado con la dimensión “capacidad”, los resultados indican que el 67% del grupo consultado, apreció que cuándo toman una decisión equivocada, algunas veces, se esfuerza por aprender de sus errores, mientras que el 33% restante, apreció que siempre se esfuerza. Para el ítem 18, los resultados muestran que la mitad del grupo encuestado, opinó que algunas veces, sienten interés en que las cosas sucedan, sin hacer nada para lograr los resultados deseados, mientras que el 25%, opinó que nunca sienten interés y el otro 25%, opinó que siempre siente interés. De igual forma, el ítem 19 indica que el 50% de estos consultados, opinaron que algunas veces, ante situaciones difíciles, analizan con sumo cuidado los factores que podrían actuar en su contra, por otra parte, el 25%

de los mismos, opinó que nunca la analizan con cuidado, y el otro 25% opinó que siempre la analizan. En atención al ítem 20, el 67% de los encuestados, afirmaron que algunas veces, se limitan a esperar que las cosas pasen para decidir y actuar, en cambio el restante 33% afirmó que siempre se limitan a esperar tales cosas.

A estas digresiones, se puede concluir que la capacidad que tienen los docentes en tomar las decisiones desde un enfoque de gerencia participativa no es tan efectiva, por cuanto que su poder de decisión no es tan eficaz con el compromiso y los resultados que se quiere alcanzar, los riesgos que asumen ante situaciones difícil, no les permite analizar los factores con sumo cuidado, lo cual indica que el riesgo que asuman los docentes les pone condiciones de vida con menor satisfacción y plenitud, limitándolo a esperar que las cosas pasen, sin prever absolutamente nada. De esta manera las decisiones son forzadas por la situación y siempre presentan una sola alternativa de actuación. Cuando se es proactivo, se tienen múltiples alternativas para decidir y actuar.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En esta parte del trabajo se presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación, las cuales establecen proposiciones relacionadas con el logro del objetivo formulado en el primer capítulo del estudio, estas fueron establecidas del análisis de los resultados, obtenidos tras la aplicación del instrumento a la muestra estudiada, con el propósito de desarrollar un plan basado en la gerencia participativa para la optimización de la toma de decisiones dirigida al personal directivo y administrativo de la Unellez Tinaquillo.

Entre las conclusiones que se especifican se tienen:

La institución cuenta con una gerencia, cuyos gerentes educativos, no sustenta la oportunidad de compartir responsabilidades, puesto que tienen la presión de limitar su autonomía y poder en la toma de decisiones compartidas, allí los subordinados, tienen poca oportunidad de participar activamente a ayudar al gerente como líder del grupo a tomar la decisión, es decir, tomarla en equipo.

En este sentido, se presume, la práctica de una gerencia que coloca aparte la organización y la administración de los recursos para la consecución de los objetivos de la organización. Al no unificarse de forma consensuada los criterios de trabajo, se está en presencia de gerentes educativos que no toman la iniciativa, ya que están convencidos de que lo hacen bien, pero no fijan metas, ni delegan funciones a sus subalternos. Esto contradice las actividades básicas de la gerencia y hace difícil el logro de cualquier visión.

Por otra parte, en la institución, las decisiones tomadas que deciden al compromiso con los resultados que se quieren alcanzar, no gozan del acuerdo de todos los involucrados, pues, los subordinados a los gerentes educativos de la institución, no son tomados en cuenta, o simplemente se acude a pocos de ellos, dejando entrever preferencias y sesgos; olvidando que en estos casos, la decisión debe ser de calidad, hecha con responsabilidad y criterio, y sobre todo en pro del bienestar

general del grupo, porque va unida irremediablemente a la percepción que acompaña al líder educativo. Tampoco, se escuchan las sugerencias o aportes de los docentes, ni se motiva al logro. Se niega la unidad en los criterios de trabajo, el liderazgo no motiva al cambio y no se cree en el trabajo en equipo; por lo tanto, existen severas fallas en la organización del trabajo. Además, no consideran necesario asumir la responsabilidad de afrontar las consecuencias de sus decisiones producto de sus condicionamientos y sentimientos

Recomendaciones

Atendiendo las conclusiones formuladas se recomienda las siguientes.

Incorporar nuevas alternativas gerenciales, vista desde el enfoque de la gerencia participativa como elemento esencial para producir cambios en el personal docente, especialmente en el directivo, para que asuma la función de liderazgo en el sentido que se comunique constante y efectivamente con el personal a su cargo, y logre el aprecio y respeto, para que su autoridad sea reconocida, y permita guiar y comprometer la acción por medio el trabajo en equipo para la toma de decisiones colectivas, obteniendo de la misma manera un docente participativo, motivado, abierto al cambio y con sentido de responsabilidad y pertenencia.

Revisar y promover estrategias, selección y análisis del método más acorde que dependan de la decisión, recurso, experiencia que se tenga y otros factores que brinden razonabilidad al proceso y confiabilidad a la alternativa elegida que permita favorecer la toma de decisiones ágiles y oportunas, basada en un nuevo modelo de cultura administrativas con líderes proactivos que generen cambio que asegure la competitividad y la calidad institucional

Constituir equipos de trabajo autorizados, para asignar tareas de acuerdo con las competencias o intereses de sus integrantes, y que a su vez, deleguen funciones que los permitan avanzar en el progreso individual y colectivo.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

PLAN DE ADIESTRAMIENTO SOBRE LA OPTIMIZACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA GERENCIA PARTICIPATIVA, DIRIGIDA AL PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO DE LA UNELLEZ TINAQUILLO

Fundamentación del Programa

El éxito de la gerencia depende en gran parte a la adaptación que haga está a los cambios o transformaciones que se han venido planteando anteriormente y es por ello que existen varios estilos o modelos de Gerencia, ellos son, según McGraw Hill (1994): (a) Directiva, el gerente da órdenes y controla todo el proceso. (b) Consultiva: El gerente mantiene el control y consulta a sus colaboradores. (c) Por Delegación, el control del gerente es bajo y su intervención poca. (d) Participativa: El Control del gerente es bajo y su intervención es alta. Para efecto de este trabajo se hace referencia al modelo de gerencia participativa es el proceso por el cual los coordinados participan en la toma de decisiones. En ésta se enfatiza la participación activa de las personas y se aprovecha la experiencia del personal, su creatividad para resolver problemas administrativos importantes. Se basa, además, en el concepto de "autoridad compartida" el cual sostiene que los administradores deben compartir su autoridad con los subordinados en los procesos de decisiones. (Souza, 1978)

Para William (1984): “Es el proceso por el cual se involucra a los trabajadores en la toma de decisiones que correspondían exclusivamente a los jefes” (p. 1). Con ello se pretende que la experiencia y la creatividad de los trabajadores encuentren cauces para manifestarse y mejorar la gestión. Este involucramiento no es sólo técnico, sino que incluye la participación en la toma de decisiones importantes. La autoridad no se pierde: se comparte y trae consigo responsabilidad de los que ahora tienen una parte de la autoridad. Además de los beneficios de la participación en el aumento de la productividad, disminuir los desperdicios y el ausentismo tiene otros

beneficios muy reales: - mayor disponibilidad para los cambios - relaciones más pacíficas - mayor compromiso con la organización - más confianza en la administración - mayor facilidad en la dirección - mayor calidad en las decisiones - mejor comunicación hacia arriba - mejor trabajo de equipo

Cuando la gerencia da oportunidad a las personas de ejercer alguna influencia, le aumenta el espíritu de compromiso con los fines de la organización, incrementa la comprensión, desarrolla el interés común y la interdependencia, generando una fuerza laboral cooperativa. De esto precisamente trata la gerencia participativa, de lograr que toda la organización trabaje como un solo equipo en función de lograr los fines y objetivos, ya que el proceso de cambio y el mejoramiento organizacional es responsabilidad de la gerencia.

Una gerencia participativa requiere de un gerente con formación general por encima del promedio, con gran capacidad analítica, excelente comunicador con dotes para el liderazgo y ser una persona que además de tener buenas relaciones interpersonales, debe ser capaz de comprometerse con todos los niveles y con mucha confianza en el logro de los objetivos de la organización. Debe igualmente conocer muy bien su trabajo para lograr ser respetado por lo que hace y no sólo por el cargo que ocupa. En Bonilla (2004), la participación:

Aparece redimensionada más allá de su papel de actuación en marcos electorales en las sociedades democráticas para vincularse a diversos procesos de toma de decisiones, en una dinámica de cambios integrales. En el presente es impensable un modelo gerencial con vigencia y largo aliento que no incorpore los mecanismos y metodologías participativas para la toma de decisiones, la ejecución de políticas, el monitoreo de actividades y el control de gestión. (p. 21).

La gerencia participativa va más allá de la asignación de tareas, donde es necesario compartir responsabilidades, sin presiones e imposiciones que puedan limitar la autonomía y toma de decisiones compartidas. El gerente participativo distribuye cierto poder para recibir apoyo, esto genera acciones sincronizadas y produce resultados productivos para la empresa. El poder del gerente participativo es compartido y resulta mucho más amplio por la sinergia del trabajo en conjunto.

Para Stoner y Freemam (2006) la toma de decisiones es la identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad. Es considerado una parte importante de la labor de los gerentes. Para Koontz y Weihrich (2004) es la selección de un curso de acción entre alternativas y se encuentra en el núcleo de la planeación. Chiavenato (2001) por su parte, precisa que la toma de decisiones se encarga de identificar y seleccionar un curso de acción para enfrentar un problema específico u obtener ventajas cuando se presenta una oportunidad.

Para los gerentes, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades. Esta preferencia en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Se debe empezar por hacer una selección de parecer y esta opción es una de las tareas de gran trascendencia. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Una determinación puede variar en trascendencia y connotación. Los gerentes consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. En el logro de esos propósitos, es evidente que cada día, tanto el personal directivo como el administrativo, requieren ser más eficientes y eficaces, fines de perfeccionar y garantizar la calidad de los procesos administrativos y pedagógicos mediante un apropiado empleo de toma de decisiones.

Siguiendo esas finalidades de obtener mejores capacidades en la función de gerencia educativa, es por lo que en el caso particular en la UNELLEZ municipalizada Tinaquillo; se busca optimizar la toma de decisiones mediante la aplicación de la gerencia participativa, puesto que los resultados del diagnóstico realizado en esa institución develo debilidades en la toma de decisiones para resolver problemas y necesidades que benefician a la institución universitaria y sus estudiantes.

Por tal razón, estos aspectos mencionados, los cuales afectan de manera negativa, fueron los que se evidenciaron en el grupo objeto de estudio, mediante la información obtenida a través de la aplicación del cuestionario. Debido a esto, se plantea la necesidad de diseñar un plan de adiestramiento sobre la optimización de la toma de decisiones mediante la aplicación de la gerencia participativa.

Objetivo General

Desarrollar aptitud de adiestramiento sobre la optimización de la toma de decisiones mediante la aplicación de la gerencia participativa dirigida al personal directivo y administrativo de la Unellez Municipalizada Tinaquillo

Objetivos Específicos:

1. Sensibilizar a los participantes sobre la importancia de la gerencia participativa en el proceso de toma de decisiones en la institución universitaria
2. Explicar a los participantes los mecanismos y técnicas involucrados en el proceso de toma de decisiones en la institución universitaria
3. Demostrar a los participantes cómo diseñar soluciones para resolver necesidades y conflictos institucionales
4. Capacitar a los participantes para evaluar y seleccionar alternativas de solución a los problemas y necesidades en el contexto universitario
5. Explicar a los participantes la importancia de la autonomía en el proceso de implementación de decisiones en la institución universitaria
6. Lograr que los participantes adquieran capacidad para evaluar los resultados y alcances de la toma de decisiones en el contexto universitario.

Justificación de la Propuesta

Una decisión inteligente, se toma no simplemente estableciendo decisiones estructuradas basadas en modelos y técnicas, sino analizando el momento y la forma

cómo se utilizan éstos, cuáles se eligen y cómo se ejecutan y evalúan; por ello, la importancia de adquirir, actualizar o complementar conocimientos mediante nuevas herramientas. Las corrientes de cambios en la educación universitaria actual, demanda de una nueva gerencia, más proactiva, generadora de cambios, de mucha creatividad e innovación, con vastos conocimientos administrativos adaptados a la realidad y al medio; que así mismo, logre vincular el trabajo con el aprendizaje y la adaptación permanente para responder a sus fines y a las dinámicas de cambios internos y externos.

En el modelo de gerencia participativa se reconoce la importancia de la labor gerencial, cosa que se expresa al situar al director escolar en un plano eje, que le permita ser capaz de escuchar, entender, apoyar, instruir y desarrollar al personal a cargo, de tal manera que la información se traduzca en comunicación y comprensión, y se pueda, al mismo tiempo, derivar en la proposición de alternativas innovadoras y técnicamente soportadas, de tal forma que la toma de decisiones sea más viable con relación a quienes son afectados por ésta. Es decir, si hay que modificar el rumbo de la organización universitaria o la manera de trabajar, han de ser los empleados quienes conozcan y participen en el proceso de decisión.

De allí, que se justifique el plan para la optimización de la toma de decisiones mediante la aplicación de la gerencia participativa, pues beneficiará en lo profesional y personal a los participantes, es decir, los directivos y administrativos, pues serán capacitados integralmente para identificar los problemas y necesidades de la institución, proporcionar ideas, seleccionar la mejor alternativa de solución, implementarla y evaluarla, con la finalidad de constatar sus resultados y de ser necesario, reformularla.

Debido a ello, deriva la contribución del programa para la comunidad universitaria, por cuanto en la medida que el proceso de toma de decisiones sea eficaz, eficiente y efectivo, se optimizará el desenvolvimiento de la institución educativa en lo administrativo y pedagógico. Asimismo, todo lo anterior se revertirá a la comunidad estudiantil, quien se verá beneficiada en forma directa e indirecta, pues

la oportuna resolución de necesidades y problemas institucionales a través de una acertada toma de decisiones se reflejará en una mejor institución educativa.

Factibilidad del Programa

Entre los aspectos que sustentan la factibilidad de aplicación de la propuesta, se consideran factores de mercado, así como de índole técnica (talento humano y recursos materiales incluidos) y económica; todos estos aspectos, se especifican a continuación:

Estudio de Mercado

1.- Producto principal. Directivos y administrativos de la UNELLEZ Tinaquillo, por ser los beneficiarios directos del plan para la optimización de la toma de decisiones mediante la aplicación de la gerencia participativa, el cual adquirirán conocimientos, habilidades y destrezas para el ejercicio de sus funciones gerenciales y los procesos de decisión participativa.

2.- Producto secundario. Está representado por el personal de la institución (directivos y administrativo) indirectamente los miembros del colectivo de la comunidad educativa, puesto que la optimización de la toma de decisiones en la institución universitaria beneficiará los procesos administrativos, así como la realización de acciones encaminadas al mejoramiento socio-comunitario.

3.- Comportamiento de la demanda

Situación actual de la demanda: Cuatro (4) directivos, ocho (8) administrativos

Situación futura de la demanda: Se espera, que la demanda se incremente en el tiempo, al considerar los cambios del personal directivo, administrativo que se efectúen en la UNELLEZ municipalizada Tinaquillo; asimismo, se prevé que el

programa para la optimización de la toma de decisiones mediante la aplicación de la gerencia participativa pueda ser adoptado otras instituciones a nivel local, regional y nacional.

4.- Comportamiento de la oferta.

Situación actual de la oferta: De los resultados del diagnóstico, se desprende que los directivos y administrativos de la institución universitaria presentan debilidades en la toma de decisiones para solventar o dar respuesta a los conflictos y necesidades de la organización; por consiguiente, el programa para la optimización de la toma de decisiones constituye una oportunidad valiosa no sólo para cambiar dicha realidad, sino para impulsar el crecimiento profesional y personal de los participantes.

Situación futura de la oferta: Es de resaltar, la necesidad de mantener la oferta del programa, debido a las debilidades detectadas en el diagnóstico y considerando los cambios que a futuro se pueden presentar en cuanto a la demanda. Asimismo, se considera que dicho programa es susceptible de experimentar modificaciones y mejoras en su contenido, dependiendo esto de los resultados que se obtengan una vez ejecutado, así como de las innovaciones teórico-prácticas que puedan surgir en materia de toma de decisiones.

Conclusiones del Estudio de Mercado.

Finalizado el diagnóstico del comportamiento de la demanda y la oferta en el contexto presente y de la posteridad, queda evidenciado que se cumplen los requisitos necesarios para la factibilidad de mismo desde la perspectiva del mercado.

Estudio Técnico

La factibilidad técnica de la propuesta, se fundamenta en una serie de elementos y factores condicionantes para su ejecución, a saber:

1.- Tamaño del Proyecto.

El diseño del plan para la optimización de la toma de decisiones está dirigido a cuatro directivos y ocho administrativos que laboran en la UNELLEZ municipalizada Tinaquillo; sin embargo, de acuerdo a los cambios que pudieran presentarse en el futuro en cuanto a la demanda, puede ser ampliada dicha capacidad.

2.- Factores condicionantes.

Se contemplan como condicionantes para la ejecución del plan para la optimización de la toma de decisiones las siguientes:

Talento Humanos: los participantes son los miembros del personal directivo y administrativos, facilitadores invitados, investigador

Recursos Institucionales: Para la ejecución del plan, fue necesario la autorización de los directivos de la institución para el ingreso y permanencia de facilitadores. Asimismo, en la institución se contó con una serie de insumos que fueron requeridos, tales como equipos de computación y reproducción, al igual que los espacios necesarios para albergar cómodamente a facilitadores y participantes.

3.- Proceso de Transformación.

Este proceso, se ilustra mediante el siguiente cuadro:

Cuadro 7

Descripción del proceso de transformación

Situación inicial	Proceso	Situación futura
<p>Insumo principal: El proceso decisorio en la institución universitaria presenta debilidades en todos y cada uno de los pasos que se involucra, perjudicando no sólo la toma de decisiones</p>	<p>Transformación: Mediante la realización de los talleres contenidos en el programa para la optimización de la toma de decisiones adquieren</p>	<p>Producto principal: Los participantes en el plan, se encuentran motivados y capacitados para ejecutar apropiadamente cada uno de los pasos involucrados</p>

participativa, sino la ejecución y evaluación de proyectos y acciones encaminadas a propiciar cambios y mejoras en lo administrativo y la resolución de problemas	conocimientos, habilidades y destrezas para la planificación, organización, dirección y control de la toma de decisiones en institución universitaria	en la toma de decisiones, en el marco de la participación activa.
---	---	---

4.- Localización del proyecto.

El Centro universitario Unellez municipalizada Tinaquillo está ubicado en el sector la quinta vía puente amarillo

5.- Organización para la ejecución.

Se estima, el plan para la optimización de la toma de decisiones, con un total de 12 horas, se realizó bajo la modalidad de talleres uno cada dos semanas los días sábado, con el propósito de no interrumpir la rutina de trabajo; asimismo, se concibe una duración de 2 horas cada sesión día, con intervalos de descanso ½ hora, en un horario comprendido entre 8:30 a.m. y 12:30 p.m.

Conclusiones del Estudio Técnico.

El estudio técnico antes descrito, permitió determinar las pautas a seguir en función de asegurar la ejecución del plan propuesto; por tanto, se concluye que el proyecto tiene viabilidad técnica.

Estudio Económico

1.- Capacidad de Financiamiento.

Para financiar los costos del plan, se comprende la realización de diversas estrategias, a saber: a) Solicitud a los directivos de la institución universitaria; b) Solicitud de colaboración al personal docente; la respuesta positiva de las instancias o actividad mencionadas, permitirá cubrir los recursos financieros que amerita la propuesta, según se especifica en el siguiente cuadro:

Cuadro 8

Costos del Proyecto

Concepto	Costo (BsF.)
Gastos traslado facilitadores hasta la universidad.....	250.000,00
Material de apoyo (lápices, libretas, láminas, otros)	100.000,00
Total.....	350.000,00

Nota: Datos obtenidos por el investigador a partir de precios actuales de mercado

Respecto a las cifras contenidas en el cuadro precedente, se hace necesario puntualizar que la mayor carga financiera la constituyen traslado de los facilitadores, donde lo directivos de la institución universitaria manifestaron conocer expertos cercanos a la institución que disminuyen los costos, además comunicaron al investigador que ellos cuentan con recursos audiovisuales, razón por la que el material de apoyo está disponible, eliminándose de tal forma algunas erogaciones correspondientes. En todo caso, se considera el plan, así como el ahorro del tiempo y esfuerzos que actualmente amerita la planificación y toma de decisiones orientadas a solventar problemáticas y mejorar los procesos administrativos, justifican ampliamente la inversión dineraria establecida, razón ésta que confirma la factibilidad económica de la propuesta

Estructura del Plan

La realización de las actividades planificadas está basada en una serie de contenidos para ser manejados a través de actividades de orientación e inducción didácticas por el investigador y ayuda de facilitadores. El plan que se propone, se tomó algunas referencias de los resultados de las investigaciones reseñadas en el marco teórico y la aplicación del instrumento a los docentes. Se prevé tres talleres cada uno con dos sesiones que suman seis (06) Sesiones para ser dictadas en un lapso

de dos (03) días de fines de semanas, a razón de dos (02) horas por cada Sesión-día, para un total de ocho (12) horas de actividades.

Igualmente, para cada Sesión o clase se especifican los lapsos con el día y horas previstas, el objetivo `revisto, los contenidos a desarrollar, las estrategias para alcanzar los objetivos del proceso inductivo, los recursos a utilizar que se refiere a los medios de apoyo que facilitan el proceso de orientación e inducción. La evaluación de las actividades. Los contenidos teóricos se abordarán mediante diversas técnicas: exposiciones breves del facilitador, análisis de material, discusión entre participante y facilitador, conclusiones, para desarrollar los contenidos y estrategias tal como se describe a continuación. En la página siguiente, se presenta el diseño y planificación propuesta.

Lapso	Objetivos Específicos	Contenido	Estrategias	Recursos	Evaluación
1ra Sesión. 1er. día (2 horas)	Sensibilizar a los participantes sobre la importancia de la gerencia participativa en el proceso de toma de decisiones en la institución universitaria	*Definición: -Toma de decisiones -Gerencia participativa *Importancia de la participación en la toma de decisiones en la institución universitaria *Barreras para la toma de decisiones efectivas por la poca participación	*Saludos. *Presentación y motivación. *Organización de equipos. *Entrega de material informativo. *Lectura reflexiva *Dinámicas de Grupos: Lluvia de ideas y Phillips 66. *Exposición oral del facilitador. *Dramatización. *Conclusiones	Humanos: *Investigador *Facilitador. *Participantes. Materiales: *Material impreso *Láminas	Autoevaluación
2da. Sesión 1er. día (2 horas)	Explicar a los participantes los mecanismos y técnicas involucrados en el proceso de toma de decisiones en la institución universitaria	*Identificación y análisis de necesidades y conflictos •Enfoque racional y sistemático del análisis Estudio de caso: necesidad y problema en una institución universitaria	*Exposición oral del Facilitador *Mecanismos y técnicas de análisis en la toma de decisiones *Estudio de caso *Mesas de trabajo *Conclusiones de las mesas	*Laptop *Video vean *Pizarrón *Libretas *Lápices *Bolígrafos	Coevaluación

Lapso	Objetivos Específicos	Contenido	Estrategias	Recursos	Evaluación
3ra. Sesión 2do. día (2 horas)	Demostrar a los participantes cómo diseñar soluciones para resolver necesidades y conflictos institucionales	*La creatividad en la búsqueda de soluciones *La mejor solución: efectiva, eficaz, eficiente y posible *Palabras clave en la toma de decisiones *Elaboración de soluciones a partir de un problema o necesidad educativa de la dinámica universitaria	*Exposición oral del Facilitador *Cruzaletas *Trabajo en parejas *Exposición de conclusiones del trabajo en parejas	Humanos: *Investigadora *Facilitador. *Participantes.	Autoevaluación
4ra. Sesión 2do. día (2 horas)	Capacitar a los participantes para evaluar y seleccionar alternativas de solución a los problemas y necesidades en el contexto universitario	*El proceso de evaluar y decidir *Modelos de toma de decisiones *Cómo evaluar y elegir soluciones *Importancia de la evaluación para elegir alternativas de solución *Evaluación y selección de soluciones a partir de estudio de caso	*Exposición oral del Facilitador *Recurso audiovisual *Lectura reflexiva *Estudio de caso *Mesas de trabajo *Exposición de conclusiones de las mesas de trabajo	Materiales: *Material impreso *Láminas *Laptop *Video vean *Pizarrón *Libretas *Lápices *Bolígrafos *Láminas	Coevaluación

Lapso	Objetivos Específicos	Contenido	Estrategias	Recursos	Evaluación
5ta. Sesión 2do. día (2 horas)	Explicar a los participantes la importancia de la autonomía en el proceso de implementación de decisiones en la institución universitaria	<ul style="list-style-type: none"> *Unilateralidad y multilateralidad en la toma de decisiones *Autonomía versus consenso *Aspectos legales del proceso de decisión en el contexto educativo 	<ul style="list-style-type: none"> *Exposición oral del Facilitador *Exposición oral del Invitado Especial *Ronda de preguntas y respuestas 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Investigadora *Facilitador. *Participantes. <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Material impreso *Láminas *Laptop *Video vean *Pizarrón *Libretas *Lápices *Bolígrafos 	Autoevaluación
6ta. Sesión 2do. día (2 horas)	Lograr que los participantes adquieran capacidad para evaluar los resultados y alcances de la toma de decisiones en el contexto universitario	<ul style="list-style-type: none"> *Certeza, incertidumbre y riesgo *Seguimiento de la implementación de decisiones: cómo, cuándo y quiénes. *Acciones correctivas para las soluciones que no produjeron los resultados esperados. 	<ul style="list-style-type: none"> *Exposición oral del Facilitador *Exposición oral del Facilitador *Autotest *Ronda de preguntas y respuestas *Conclusiones del Facilitador 	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Material impreso *Láminas *Laptop *Video vean *Pizarrón *Libretas *Lápices *Bolígrafos 	Coevaluación

Desarrollo del plan de formación

Primera y segunda sesión

Sesión I. Sensibilizar a los participantes sobre la importancia de la gerencia participativa en el proceso de toma de decisiones en la institución universitaria

Sesión II. Explicar a los participantes los mecanismos y técnicas involucrados en el proceso de toma de decisiones en la institución universitaria

Se llevó a cabo el 20 de enero del presente año con la asistencia de los cuatro directivos (as) y ocho administrativos (as). El taller se realizó en las instalaciones de la Unellez núcleo Tinaquillo en dos sesiones en un horario comprendido entre 8:00 am a 12m. horario acordado con el coordinador del núcleo. Previo al taller el autor de la presente investigación y responsable de la misma, ya tenía todo el material de apoyo a ser utilizado (material impreso, Laptop, Video Beam, Pizarrón, hojas recicladas, ente otros). Se inicio el taller con la bienvenida de todos los integrantes del mismo. Hubo mucha receptividad en general lo que se evidencio en la actitud de los directivos y administrativos. Comenzó la disertación del investigador y responsables de la jornada sobre la temática y conversatorio con los asistentes. Al finalizar el taller se obtuvieron las siguientes conclusiones elaboradas por los participantes:

- La toma de decisiones se convierte en otra de las estrategias básicas del Gerente, por cuanto cada una de las acciones realizadas dentro de la institución, con el personal y la comunidad universitaria, implica un proceso de análisis, el cual es profundo, complejo, y para hacerlo crítico y reflexivo, debe ser participativo, pues así se obtendrían resultados más efectivos.
- La toma de decisiones es fundamental dentro del proceso administrativo de la UNELLEZ municipalizada Tinaquillo, al punto de coordinar acciones planeadas para poder llevarlas a la gestión y controlar sus efectos; entonces estarían aplicando todas las funciones administrativas.

Tercera y cuarta sesión

Tercera sesión: Demostrar a los participantes cómo diseñar soluciones para resolver necesidades y conflictos institucionales

Cuarta sesión: Capacitar a los participantes para evaluar y seleccionar alternativas de solución a los problemas y necesidades en el contexto universitario

Se ejecuto el día sábado 10 de febrero del corriente año: Se conto con la presencia los directivos y administrativos. Es importante mencionar que antes de iniciar el taller había un clima agradable y motivador, debido al compromiso asumido por los participantes con relación al primer taller y al que está por comenzar. En esta oportunidad correspondió a el autor de la propuesta la presentación de la facilitadora Dra. Melissa Mendoza de la misma casa de estudio la cual facilito en un clima de confianza y camaradería, pues es docente en la Unellez núcleo Tinaquillo. Las conclusiones con las cuales se cerró el taller estuvieron referidas a:

- Tanto el conflicto como la violencia se sitúan en diferentes escenarios y contextos. Tarde o temprano lidiamos con ellos. Las conductas autoritarias se pueden observar en un jefe autoritario que trata mal a sus empleados por alguna equivocación Podríamos afirmar que todos, en algún momento, hemos sido víctimas de alguna forma de violencia, hemos presenciado y quizá hasta hemos generado, consciente inconscientemente, una situación violenta como consecuencia de un conflicto.
- Las instituciones educativas no están exentas del conflicto. Al convivir en ella diversidad de actores, hay también diversidad de formas de pensar, de necesidades e intereses, por lo cual no es extraño encontrar a diario situaciones conflictivas que pueden derivar en violencia si no son abordadas adecuadamente

Quinta y sexta sesión

Cuarta sesión: Explicar a los participantes la importancia de la autonomía en el proceso de implementación de decisiones en la institución universitaria

Quinta sesión: Lograr que los participantes adquieran capacidad para evaluar los resultados y alcances de la toma de decisiones en el contexto universitario

Este taller fue realizado el tres de junio del corriente año, contando con la presencia de los 12 participantes. En este taller se hizo énfasis en la importancia de la autonomía en el proceso de implementación de decisiones, capacidad para evaluar los resultados y alcances de la toma de decisiones en el contexto educativo, destacando técnicas de dramatización de situaciones de participación partir de experiencias individuales, debate abierto sobre la dramatización que permita optimizar la toma de decisiones. Estuvo bajo la responsabilidad la profesora Carolina Valera quien es especialista en el área. Las conclusiones que se expresaron fueron:

- El objetivo fundamental del proceso de decisiones es ayudar a obtener los mejores resultados, derivados de su utilidad, para planificar, ejecutar y controlar.
- Es un medio eficaz para la solución de conflictos, que generalmente se presentan por causa de divergencias de opiniones, lo cual es muy frecuente en la administración universitaria, y son de vital importancia, por cuanto contribuyen a mantener la armonía y coherencia del grupo y, por ende, su eficiencia en la institución.
- La decisión debe partir de la definición y análisis del conflicto o problema, para así determinar las alternativas y posibles soluciones, con el fin de seleccionar la más viable para luego convertirla en acción efectiva.
- Las características del conflicto o problema se podrá establecer el nivel de decisión, delimitando en consecuencia el nivel de autoridad.

Evaluación integral del plan de formación

Para la valoración de la propuesta, se tomó en cuenta el testimonio focalizado, que según Briones (1998), es “una técnica sencilla que consiste en solicitar a personas que han vivido determinadas experiencias las expresen mediante un testimonio escrito” (p.78). El testimonio focalizado es una de las formas que toma la llamada investigación experiencial. Con relación al ámbito de estudio directivos y administrativos las personas a las cuales se les solicita la narración de su experiencia en la participación de la propuesta desarrollar aptitud de adiestramiento sobre la optimización de la toma de decisiones mediante la aplicación de la gerencia participativa dirigida al personal directivo y administrativo de la Unellez Tinaquillo, estructurado en tres talleres.

Tabla 20. Instrumento de Validación

No	ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
1	Considera usted útil la aplicación de los talleres derivados de la propuesta aptitud de adiestramiento sobre la optimización de la toma de decisiones mediante la aplicación de la gerencia participativa dirigida al personal directivo y administrativo de la Unellez Tinaquillo	12	00
2	Considera usted que la temática de los talleres ya ejecutados le permitirá optimizar la toma de decisiones mediante la aplicación de la gerencia participativa	12	00
3	Cree usted que la experiencia de participar en el plan fue enriquecedora para su desempeño en el área donde labora	12	00

Tabla 21 **Resultados de la Validación**

ITEM	SI		NO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	12	100	—	—
2	12	100	—	—
3	12	100	—	—

Interpretación

- El 100% de los directivos y administrativos participantes que laboran en la Unellez núcleo Tinaquillo, consideran que la propuesta les brindó herramientas útiles que les permitieron conocer las limitaciones existentes en el proceso de participación y toma de decisiones entre compañeros de trabajo, brindándoles la posibilidad de sensibilizarse en integrarse como grupo con metas comunes, capaces de reconocerse y visibilizarse.
- De igual forma, confirmaron que los talleres recibidos les brindó herramientas para tener una participación más fluida entre directivos y administrativos, por medio de las técnicas específicas dirigidas a mejorar la toma de decisiones.

Es evidente entonces, que todo cambio que apunte a la mejora de la universidad, busque fortalecer a la propia institución organizacionalmente para que amplíe su capacidad de resolver con mayor autonomía sus problemas. Por ello, estos nuevos enfoques de adiestramiento sobre la optimización de la toma de decisiones mediante la aplicación de la gerencia participativa constituyen una conceptualización más amplia y pertinente en la búsqueda de la gerencia educativa, que incluye la preocupación, fomentar el intercambio y la comunicación de prácticas entre colegas y

desarrollar en los equipos directivos y docentes una visión crítica de la propia institución, para detectar fortalezas y debilidades y pensar alternativas para el cambio.

REFERENCIAS

- Anthony, W. 1999. Gerencia participativa. México: Fondo Educativo Interamericano S.A.
- Arias, F. 2012. El Proyecto de Investigación. Editorial Episteme. Caracas
- Ander-Egg 2004. Métodos y técnicas de investigación social II. Buenos Aires: Lumen Humanistas.
- Arias, H. 2001. Liderazgo y Capacitación. Madrid. Trillas.
- Balestrini, M. 2006. Cómo se elabora un proyecto de Investigación. 5ª edición. Caracas: BL Consultores Asociados
- Barrios, J. 2006. Análisis de la gerencia en la radiodifusión Zuliana. Estudio de Casos. Universidad del Zulia. Postgrado de Humanidades y Educación. Maestría en Ciencias de la Comunicación. Trabajo de grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Ciencias de la Comunicación. Mención Gerencia de la Comunicación. Maracaibo, Zulia.
- Benavides R., 2004 Administración. 1º Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México
- Briones, G. 1998. Módulo curso de educación a distancia. Caracas: IPFESS-PILE
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 1999. Gaceta Oficial N° 36.860. Diciembre 30, 1999.
- Chiavenato, I. 2006. Administración de Recursos Humanos. Santa Fe de Bogotá. Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I 2004 “Introducción a la teoría general de la administración” Mc. Graw-Hill. Santa Fe de Bogota
- Chiavenato, I. 2001. Administración. Editorial, McGraw. Hill Colombia.
- Dachler, H. Wilpert, B. (2003). Dimensiones conceptuales de la participación en las organizaciones. Madrid: Pearson Educación.
- De Abreu, O. 2013. Propuesta de lineamientos estratégicos para la toma de decisiones en el departamento de relaciones públicas de la Gobernación del

estado Aragua. Trabajo especial de grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en Administración de empresa Mención Gerencia. Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Eguren, M., 2005 «Nociones básicas en torno a la participación. Revisión de la literatura». En Carmen Montero (ed.). Escuela y participación en el Perú: temas y dilemas. Lima: IEP.

Gairín, J. 2000. La colaboración entre centros educativos. Organización y Gestión de Centros Educativos. Barcelona, Praxis: 177-202.

Gento, Samuel 1994 Participación en la gestión educativa. Madrid: Santillana.

Grant S., y Jordan N., 2004 ¿De quién es la teoría de la participación? Políticas y prácticas de gobernanza escolar en Sudáfrica ». Fecha de consulta: 11/03/2017.

Hernández R, Fernández C, Baptista M. 2010. Metodología de la Investigación. 5ª Edición. Mc Graw Hill. México.

Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. 1998. Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional. México: Prentice Hall.

Koontz y Weihrich, H. 2004. Administración una Propuesta Global. Editorial. McGraw Hill México.

Ley del Plan de la Patria Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019. Publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No 6.118 Extraordinario, 4 de diciembre de 2013

Ley Orgánica de la Administración Pública. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. 37.305. Extraordinario del 17 de Octubre de 2001

Llanos de la Hoz, Héctor 2000. Hacia una nueva gestión exitosa de las Universidades Nacionales. Caracas. Impresión Taller Editorial de la Universidad Experimental Simón Rodríguez.

Moody, P. 2001, Toma de decisiones gerenciales. Editorial McGraw Hill Latinoamericana, S.A

Morín, E. (2000). Los siete saberes necesarios a la educación del futuro. Caracas: FACES/UCV.

- Organización de Estados Americanos, OEA (2008). Juventud y Valores Democráticos. Medellín Colombia.
- Parella, S. Martins, F. 2010. Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas: UPEL.
- Rodríguez Y. 2014. Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas: Tesis para optar al título de doctor en Ciencias de la Información. Universidad de la Habana Facultad de Comunicación Departamento de Ciencias de la Información. Cuba.
- Sabino, C. 2006. El proyecto de investigación. 5ª edición. Caracas: Panapo.
- Sallenave, J. 2002. Planificación Estratégica. México: McGraw-Hill
- Sellenave, J. (1999) “La Gerencia Integral”. Norma. Barcelona. España
- San Fabián, J. 2006. La coordinación docente: condiciones organizativas y compromiso profesional. Revista Participación educativa Numero 3. Editor Subdirección General de Documentación y Publicaciones
- Serna, H. 1997. Gerencia estratégica, planeación y gestión. Teoría y metodología. Santa Fe de Bogotá: LTDA.
- Soto, Karem., 2013. El Presupuesto de Tesorería como Herramienta de Planeación Estratégica para la Toma de Decisiones y Financiamiento de la Pequeña y Mediana Empresa. Caso: Marina Municipal Punta Brava, C.A. Trabajo de Grado para optar al Título de Magister en Administración de Empresas. Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Stoner, J. y Freeman, E. 2006. Tendencias en la administración. Cambios y perspectivas. Revistas ciencias de la Educación.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador 2006. Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas: FEDUPEL.
- Universidad Santo Tomas -Colombia (2014). La Gerencia Participativa.
- Wheatley, M., Don, M. 2006. Como se toman las grandes decisiones. Editorial AMACON.
- William., A, 1984 **Gerencia Participativa**, México, Fondo Educativo Interamericano. Primera edición publicada originalmente como Participativa Management, Manila, Addison Wesley Publishing Co. Inc., 1978, 277 Págs.

Villafranca, L., 2002. Metodología de la Investigación Bogotá-Colombia. Edit. McGraw Hill. Interamericana

ANEXOS

CUESTIONARIO

Estimado (a).

El siguiente instrumento es para realizar un diagnóstico sobre la gerencia participativa para la optimización de la toma de decisiones en los docentes con funciones administrativa que laboran en el Núcleo Tinaquillo de la UNELLEZ.

El mismo, es netamente con fines académicos dentro de la realización de un Trabajo de Grado, por lo cual se le garantiza absoluta confidencialidad en sus respuestas y, en consecuencia, se agradece la mayor sinceridad y honestidad al responder.

Los datos aportados por usted son confidenciales y solo serán utilizados para la presente investigación.

Instrucciones:

Las preguntas tienen tres (3) alternativas de respuesta: **S** (Siempre), **AV** (Algunas veces), **N** (Nunca). Marque con una equis (X), según su opción de respuesta que considere pertinente.

Por favor responda todas las preguntas.

Gracias por su colaboración

N°	Enunciado del Ítem	Alternativa de respuesta		
		Siempre	Algunas veces	Nunca
1	¿La coordinación del núcleo de la Unellez de Tinaquillo, propone alternativas de gestión innovadora en los problemas confrontados en la institución?			
2	¿La coordinación del núcleo de la Unellez de Tinaquillo, reconoce los logros de los miembros de la institución?			
3	¿Las acciones del personal docentes, son orientadas por la coordinación del núcleo?			
4	¿Ante una situación, la coordinación del núcleo de la Unellez de Tinaquillo, fija su posición en conjunto con los docentes?			
5	¿La situación conflictiva que se presentan en la institución es resuelta acertadamente por la coordinación?			
6	¿La coordinación del núcleo de la Unellez de Tinaquillo, propicia la unificación de criterios de trabajo para el logro de los objetivos propuestos?			
7	¿La coordinación del núcleo de la Unellez de Tinaquillo, propicia la unión de esfuerzos para facilitar el logro de objetivos institucionales?			
8	¿La coordinación del núcleo de la Unellez de Tinaquillo, delega responsabilidades de trabajo en el personal de la institución?			
9	¿En la institución, involucran a los docentes en el proceso de toma de decisiones de forma activa?			
10	¿La institución permite que los docentes asuman responsabilidad no solo participando en la decisión que se tome sino en los resultados?			
11	¿En la institución, se planifican actividades grupales para diagnosticar los problemas y trazar proyectos, donde la toma de decisiones es plural?			
12	¿Existe consenso para realizar reuniones constantes destinadas a diagnosticar la realidad del plantel en relación a problemas y necesidades?			

13	¿Los docentes ofrecen ideas para solventar los problemas y necesidades de la institución?			
14	¿La toma de decisiones en la institución se realiza en forma consensuada?			
15	¿Los docentes comparten responsabilidades sin presiones e imposiciones que puedan limitar la autonomía y la toma de decisiones compartidas?			
16	¿Impulsan la motivación al logro en los docentes para generar liderazgo en la organización, involucrándolos activamente en la toma de decisiones importantes?			
17	¿Cuándo tomas una decisión equivocada, te esfuerzas por aprender de tus errores?			
18	¿Sientes interés en que las cosas sucedan sin hacer nada para lograr los resultados deseados?			
19	¿Ante situaciones difíciles, analizas con sumo cuidado los factores que podrían actuar en su contra?			
20	¿Te limitas a esperar que las cosas pasen para decidir y actuar?			

Universidad Nacional Experimental
De Los Llanos Occidentales Y Procesos Industriales
"Ezequiel Zamora"



La Universidad que Siembra

Vice-Rectorado de Infraestructura
Coordinación Área De postgrado
Maestría en Gerencia Publica

Formulario para Evaluar el Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador: _____

Título: _____

Institución: _____

Cargo: _____

N°	¿Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma:			¿Cree usted que debe formularse otras preguntas? (Referente a que observación)	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	SI	NO
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

Observación. _____

Firma del evaluador _____

Fecha: _____

Universidad Nacional Experimental
De Los Llanos Occidentales Y Procesos Industriales
"Ezequiel Zamora"



La Universidad que Siembra

Vice-Rectorado de Infraestructura
Coordinación Área De postgrado
Maestría en Gerencia Publica

Formulario para Evaluar el Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador: _____

Título: _____

Institución: _____

Cargo: _____

N°	¿Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma:			¿Cree usted que debe formularse otras preguntas? (Referente a que observación)	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	SI	NO
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

Observación. _____

Firma del evaluador _____

Fecha: _____

Universidad Nacional Experimental
De Los Llanos Occidentales Y Procesos Industriales
"Ezequiel Zamora"



La Universidad que Siembra

Vice-Rectorado de Infraestructura
Coordinación Área De postgrado
Maestría en Gerencia Publica

Formulario para Evaluar el Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador: _____

Título: _____

Institución: _____

Cargo: _____

N°	¿Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma:			¿Cree usted que debe formularse otras preguntas? (Referente a que observación)	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	SI	NO
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

Observación. _____

Firma del evaluador _____

Fecha: _____

Confiabilidad del cuestionario

		O																				TOTAL	$(x - \bar{x})^2$
		I T E M S																					
SUJETOS	S1	3	1	4	1	2	3	2	1	1	2	1	2	3	3	3	3	2	2	3	2	44	5,76
	S2	2	2	2	1	4	1	2	1	2	2	2	2	2	4	3	2	4	2	2	2	44	5,76
	S3	2	2	2	2	1	1	3	1	2	2	2	3	2	3	4	2	2	2	3	3	44	5,76
	S4	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	4	2	50	12,96
	S5	4	4	3	4	2	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	63	275,56
	S6	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	4	2	4	4	2	3	54	57,76
	S7	4	3	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	2	4	4	3	3	3	2	3	52	31,36
	S8	2	2	4	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	3	1	1	2	3	38	70,56
	S9	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	3	3	3	1	1	3	40	40,96
	S10	2	1	2	2	1	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	35	129,96
	\bar{x}_i	2,7	2,2	2,5	2,1	2	1,6	2,5	1,6	2,2	2,2	1,8	2,3	2,2	2,9	3,1	2,4	2,8	2,2	2,5	2,6	46,4	636,4
$\sum (Ri - \bar{x}_i)^2$	6,1	7,6	8,5	6,9	8	4,4	2,5	2,4	3,6	3,6	7,6	2,1	3,6	4,9	4,9	4,4	9,6	9,6	8,5	2,4	$\sum Si^2 =$	$St^2 =$	
Si^2	0,61	0,76	0,85	0,69	0,8	0,4	0,25	0,24	0,36	0,36	0,76	0,21	0,4	0,49	0,49	0,44	0,96	0,96	0,85	0,24	11,12	63,64	

FÓRMULAS	
$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[\frac{St^2 - \sum Si^2}{St^2} \right]$	$\alpha = \frac{20}{20-1} \left[\frac{63,64 - 11,12}{63,64} \right]$
DATOS	
k=20 $St^2 = 63,64$ $\sum Si^2 = 11,12$	$\alpha = 1,1 * 0,8 = 0,868702$
	$\alpha = 0,87$