

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"**



La universidad que siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Programa de Estudios Avanzados
Maestría en Administración
Mención Gerencia General**

**ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA EL
FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN GERENCIAL EN
LA TOMA DE DECISIONES, CASO: CAICA, SAN
CARLOS – COJEDES**

AUTORA:

Silva Aular, Zurima Yulisbet

C. I. N°: 20.488.480

TUTOR:

Dr. Antonio Flores Diaz

C.I. N°: 11.962.937

SAN CARLOS, ABRIL DE 2019

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"



La universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Programa de Estudios Avanzados
Maestría en Administración
Mención Gerencia General

**ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA EL
FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN GERENCIAL EN
LA TOMA DE DECISIONES, CASO: CAICA, SAN
CARLOS – COJEDES**

*Requisito parcial para optar al Grado Académico de
Magister Scientiarum*

AUTORA:

Silva Aular, Zurima Yulisbet

C. I. N°: 20.488.480

TUTOR:

Dr. Antonio Flores Diaz

C.I. N°: 11.962.937

SAN CARLOS, ABRIL DE 2019

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que Siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales
Programa de Estudios Avanzados
Maestría en Administración
Mención Gerencia General

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Antonio Luis Flores Diaz**, cédula de identidad N° V-11.962.937, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado, titulado: **ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA EL FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN GERENCIAL EN LA TOMA DE DECISIONES, CASO: CAICA, SAN CARLOS – COJEDES**, presentado por la Ciudadana **Lcda. Silva Aular, Zurima Yulisbet**, Cédula de Identidad N° V-20.488.480, para optar al Grado de **Magíster Scientiarum en Administración Mención Gerencia General**, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Carlos, a los tres días del mes de abril del año 2019.

Nombre y Apellido: Antonio Flores

A handwritten signature in dark ink, appearing to be 'A. Flores', written over a horizontal line.

Firma de Aprobación del Tutor

Fecha de Entrega: 03/04/19



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	<input type="checkbox"/>	Tesis Doctoral	<input type="checkbox"/>
---------------------------	-------------------------------------	------------------	--------------------------	----------------	--------------------------

Titulado(a):

ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA EL FOMENTO DE LA PARTICIPACION GERENCIAL EN LA TOMA DE DECISIONES, CASO: CAICA, SAN CARLOS - COJEDES

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad
ZURIMA YULISBET SILVA AULAR, C.I. V-20.488.480

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Magister Scientiarum, el cual es ofrecido en el programa de: Maestría en Administración Mención Gerencia General, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, 10-05-19 a las 10:30AM, 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: 11:10 AM

[Signature]
1.- Jurado Coordinador(a)
Dr. Antonio Flores, C.I. V-11.962.937
(Tutor-UNELLEZ)

[Signature]
2.- Jurado Principal
MSc. Carmen Fajardo, C.I. 4.101.093,
(UNELLEZ)



[Signature]
3.- Jurado Principal
MSc. Ameira Peña, C.I. V-
12.366.960 (UDS)

4.- Jurado Suplente 1
Dr. Danny Orasma, C.I. V-11.964.355
(UNELLEZ)

5.- Jurado Suplente 2
MSc. Ronald Casadiego, C.I. V-
13.971.368 (UBV)

Nota: Esta acta es válida con tres (03) firmas y un sello.

DEDICATORIA

El logro de toda meta requiere de esfuerzo, dedicación y sobre todo el apoyo y comprensión de familiares y amigos. Es por ello que este exitoso logro lo dedico a:

- A Dios y a la Virgen por estar siempre presente en mi vida
- A mis padres admirables y maravillosos, Yrma y Héctor, por haberme entregado y dedicado su vida.
- A mi hija Sophia Fernanda
- A mis hermanos Gabriela y Héctor José.
- A mi esposo Fernando Cárdenas
- A mis familiares y amigos, queridos todos.

AGRADECIMIENTO

- A Dios todo poderoso por darme sabiduría e inteligencia para lograr mis metas.
- A mi madre por darme su apoyo incondicional y estar conmigo en todo momento. Y gracias a ella por darme la vida y hacer de mi lo que hasta ahora soy.
- A mi padre por estar conmigo día a día por ayudarme y guiarme.
- A mi hija por ser el mejor regalo que Dios me ha dado, y por ser la que me inspira a ser mejor cada día.
- A mis hermanos por brindarme su apoyo.
- A mi esposo por estar conmigo en los momentos donde más lo necesite, por su paciencia y estar conmigo a pesar de las dificultades.
- A mis amigos y a todos mis familiares en general gracias.
- A la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora por darme la oportunidad de ser ingresar a esta casa de estudios tan prestigiosa.
- A todos y cada uno de los profesores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora por brindarme sus conocimientos.
- A la reconocida empresa CAICA por darme la oportunidad de realizar mi trabajo de grado sobre ella.
- A todos y cada uno de ellos gracias.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
LISTA DE TABLAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema.....	3
Justificación de la Investigación	8
Objetivos de la Investigación	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO	10
Antecedentes de Investigación.....	10
Bases Teóricas	13
Toma de Decisiones. Definición	13
Toma de Decisiones. Tipos.....	14
Toma de Decisiones Participativa.....	16
Proceso de Toma de Decisiones Tácticas.....	16
Gerencia Estratégica	18
Estrategias Gerenciales	18
Bases Legales	18
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.....	19
CAPÍTULO III	20
MARCO METODOLÓGICO.....	20
Tipo y Diseño de Investigación.....	20
Población y Muestra.....	22
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	23
Validez y confiabilidad	23
Validez	23
Confiabilidad	24
CAPÍTULO IV.....	26
RESULTADOS	26
Presentación y Análisis de Resultados	26
CAPÍTULO V.....	33
EL PLAN.....	33
Presentación del Plan.....	33
Fundamentación del Plan.....	34

Objetivos del Plan	35
Objetivo General.....	35
Objetivos Específicos.....	36
Factibilidad del Plan	36
Factibilidad Técnica	36
Factibilidad Operativa	36
Factibilidad Económica.....	37
Estructura del Plan	37
Memoria Fotográfica de ejecución.....	41
Conclusiones y Recomendaciones.....	43
Conclusiones.....	43
Recomendaciones.....	44
REFERENCIAS CONSULTADAS.....	46
ANEXOS.....	48

LISTA DE TABLAS

N°	TABLAS	Pág.
1	Operacionalización de las Variables	20
2	Participación en los Procesos de Planificación de la Empresa	26
3	Realización de Asambleas de Trabajadores para la Toma de Decisiones	27
4	Conocimientos de los Procesos Relevantes que se dan en la Empresa para la Toma de Decisiones	27
5	Clima Organizacional Agradable para Reforzar el Trabajo	28
6	Conocimientos de los Objetivos Organizacionales de la Empresa	28
7	Satisfacción en el Ejercicio de las Funciones	29
8	Conocimiento de la Efectividad en la Toma de Decisiones	29
9	Capacitación para la Toma de Decisiones	30
10	Participación en Grupos de Decisión para Optimizar el Funcionamiento de la Empresa	31
11	Estrategias de Compensación y/o Reconocimiento por Cumplimiento de Objetivo	31
12	Fase I: Diagnóstico de las estrategias	38
13	Fase II: Acciones a seguir	39

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”



La Universidad que Siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales
Programa de Estudios Avanzados
Maestría en Administración
Mención Gerencia General

**ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA EL FOMENTO DE LA
PARTICIPACIÓN GERENCIAL EN LA TOMA DE DECISIONES, CASO: CAICA,
SAN CARLOS – COJEDES**

Autor: Silvar, Zurima, C.I. V-20.488.480

Tutor: Dr. Antonio Flores

Año: 2019

RESUMEN

Este Trabajo de Grado se encuentra orientado al desarrollo de estrategias organizacionales que fomenten la participación gerencial en los procesos de toma de decisiones de la Planta CAICA-San Carlos, de modo que el proceso decisorio se potencie, optimice y, por ende la producción de la empresa sea cada vez más eficiente para la atención del entorno social que de ella se beneficie. En este sentido, se abordan también el estudio de los principios que rigen el funcionamiento de las empresas socialistas, para la fundamentación de la investigación y así mismo, el presente trabajo de grado se enmarca en una investigación de nivel descriptivo desde un enfoque cuantitativo, con un diseño de campo y bajo una modalidad de proyecto factible. Se aplicó un instrumento de recolección de información del tipo cuestionario, el cual se sometió a un juicio de tres expertos para su validez y en cuanto a la confiabilidad se determinó con el Método de Equivalencia Racional o Kuder-Richardson (KR-20), aplicado para ítems con respuestas del tipo dicotómica (sí o no). En virtud, de la información recogida luego de la aplicación del instrumento se presentan las estrategias que buscan brindar una alternativa de solución a las debilidades organizacionales detectadas, de este modo se busca capacitar a los niveles gerenciales de la planta de procesamiento en las técnicas, herramientas y mecanismos más eficientes utilizados en la actualidad para la toma de decisiones.

Palabras claves: Toma de decisiones, gerencia, estrategias, empresa socialista, eficiencia.

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”



La Universidad que Siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales
Programa de Estudios Avanzados
Maestría en Administración
Mención Gerencia General

**ORGANIZATIONAL STRATEGIES FOR THE PROMOTION OF MANAGEMENT
PARTICIPATION IN DECISION-MAKING, CASE: CAICA, SAN CARLOS -
COJEDES**

Author: Silvar, Zurima, C.I. V-20.488.480

Tutor: Dr. Antonio Flores

Year: 2019

ABSTRACT

This Degree Project is oriented to the development of organizational strategies that encourage management participation in the decision-making processes of the CAICA-San Carlos Plant, so that the decision-making process is strengthened, optimized and, therefore, the production of the company is increasingly efficient for the attention of the social environment that benefits from it. In this sense, the study of the principles that govern the functioning of socialist companies is also addressed, for the foundation of the research and likewise, the present work of degree is framed in a descriptive level research from a quantitative approach, with a field design and under a feasible project modality. An instrument of information collection of the questionnaire type was applied, which was submitted to a judgment of three experts for its validity and in terms of reliability was determined with the Method of Rational Equivalence or Kuder-Richardson (KR-20), applied for items with dichotomous type responses (yes or no). By virtue of the information collected after the application of the instrument, the strategies that seek to provide a solution alternative to the detected organizational weaknesses are presented, in this way it is sought to train the managerial levels of the processing plant in the techniques, tools and more efficient mechanisms currently used for decision making.

Keywords: Decision making, management, strategies, socialist enterprise, efficiency.

INTRODUCCIÓN

En este mundo versátil de la actualidad, los diversos procesos tanto administrativos como gerenciales de las organizaciones, demandan a que todos y cada uno de los grados gerenciales se apropien de estrategias y herramientas que de manera óptima, efectiva y eficiente contribuyan al manejo de los recursos, así como también, su talento humano, para garantizar el cumplimiento a cabalidad, de los objetivos previamente establecidos para su funcionamiento. La línea gerencial constituye una parte fundamental de toda organización, al ser los encargados del proceso de toma de decisiones, lo que determinará el buen desempeño de la misma. Por esa razón, sus decisiones deben tomarse de forma correcta y para lograrlo es necesario que consideren la importancia que tiene su influencia de manera positiva sobre la conducta de los diversos colaboradores, con la intención de lograr una actividad efectiva.

Aunado a lo ya expuesto, los gerentes del siglo XXI deben apropiarse de diversos mecanismos para ejercer la toma de decisiones, bien sea para competir, crear, innovar, motivar y dirigir la organización, de forma tal de estar enmarcados en las exigencias de los diversos enfoques gerenciales que emergen dentro de un entorno cambiante, competitivo y cada vez más rígido, lo cual resalta la importancia de la capacitación y formación permanente, que admita la obtención y aplicación de estrategias organizacionales para fortalecer el proceso decisorio, y que además, afiance el trabajo en equipo multidisciplinarios con todos los involucrados, con especial atención al aumento de su capacidad productiva.

Siguiendo esta línea discursiva, se debe distinguir que dentro de las instituciones públicas, es esencial el desarrollo de estrategias para aumentar el rango de atención y de aportes dirigidos a la población beneficiaría y, mucho más aun, en ámbitos tan notables como la

alimentación. En virtud de lo anterior, se presenta esta investigación orientada a desarrollar organizacionales que fomenten la participación gerencial de la planta CAICA-San Carlos en la toma de decisiones. Este se estructura en los siguientes capítulos:

El Capítulo I: incluye el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos de la investigación. El Capítulo II: constituye el marco teórico de la investigación y está conformado por los antecedentes, bases teóricas, bases legales y operacionalización de las variables. El Capítulo III: representa el marco metodológico del proyecto y se desglosa en tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información, la validez y confiabilidad. El Capítulo IV: se presentan los resultados del instrumento de recolección de información y el análisis de la misma. El Capítulo V: constituye las estrategias de la investigación integrada por, la presentación, fundamentación, factibilidad, estructura, aplicación, valoración, y por último las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En toda entidad financiera, organización o empresa es fundamentalmente necesaria la toma de decisiones para el eficiente cumplimiento de los objetivos organizacionales que se deriven del ejercicio funcional de la organización. En este sentido, dentro del área administrativa y contable el proceso consciente de tomar decisiones ha venido cobrando cada día mayor importancia, desde la década del 50 del siglo pasado, cuando fue instaurada como teoría administrativa, son numerosas las investigaciones que de forma empírica y científica se realizan referentes a este importante proceso.

Según Olson (2010) son muchos los estudiosos que han descrito a la toma de decisiones como una actividad esencial y central en las organizaciones, de ahí que la misma se asume como actividad organizacional esencial. Esto conlleva a que “la cuestión de cómo los gerentes toman decisiones, tales como la formulación de estrategias competitivas, continua siendo el mayor tema en la literatura gerencial” (Lant y Hewlin, 2002).

En este sentido, la toma de decisiones estratégicas y sus particularidades, ha adquirido mayor interés por investigadores y científicos del área gerencial, esto se debe a la noción que denota que: “las decisiones estratégicas son la preocupación central para las organizaciones modernas” (Mitchell, Shepherd y Sharfman, 2011), ya que a través de estas “es posible la creación de valor estratégico” (Rodríguez y Pedrajas, 2009).

Al respecto Flores (2016) señala que “...la toma de decisiones mediante reuniones participativas, genera un mayor compromiso entre trabajadores y directores, rompiendo las barreras propias de los cargos y

se fomenta la innovación en el diseño de productos y servicios” (p. 124). La misma se lleva a cabo a nivel individual o grupal y para ello tiene en cuenta una serie de elementos y factores que inciden en este proceso, como lo son los elementos contextuales, características concretas que generan la decisión, la información para determinar esta última, y sobre todo la capacidad del individuo o grupo que ejecutan el proceso.

De acuerdo a lo anteriormente planteado, se vislumbra lo esencial de que el talento humano de una empresa u organización participe de forma productiva y proactiva en la toma de decisiones de las situaciones específicas que lo ameriten. En virtud de que cada decisión debe contextualizarse de acuerdo a la situación que la genera y las características concretas de esta, por ende y de acuerdo a Rodríguez y Pedrajas (ob. cit.), las situaciones pueden clasificarse en “... Oportunidades y Riesgos Institucionales...” y será fundamental que el individuo o el grupo encargado de tomar decisiones, tenga autonomía en dicho proceso con el fin primordial de fortalecer la eficiencia y efectividad en el resultado que de allí se derive.

Por otro lado, Calderone y Martin (2006) en la revista *Strategy Business* disponible en internet, explican que la toma de decisiones es la sangre de cualquier organización productiva y la capacidad para poder implementar efectivamente las estrategias que van determinadas por las personas, que toman las decisiones y por la forma de tomar dichas medidas en la mayoría de las empresas hay situaciones en los procesos que se van teniendo. En la mayoría de los casos los procesos de tomar alguna resolución, falla porque no está claro quién debe tomar dichas acciones, es por eso que deben existir reglas conscientes o tácticas que establezcan quien es responsable de cada decisión a tomar.

Asimismo, Tichy (2007) en el artículo toma de decisiones publicado en la revista *Inc. De España* explica que los grandes líderes son reconocidos por su buen juicio. Pero, es imperantemente necesario, analizar lo que se

concibe como buen juicio y como se cultiva y se desarrolla por los grandes líderes. En atención a lo anterior y de acuerdo a lo que explica el autor antes mencionado, este no es una cuestión intelectual ni la habilidad de tomar buenas decisiones, sino el carácter, que se va a tener, para tomar las decisiones. El carácter ofrece una brújula moral; señala lo que se debe hacer.

Luego, está el coraje. Éste asegura que cualquier decisión que se tome será efectiva. Independientemente del proceso que se vaya a tomar o de cuánto se esfuercen, sin carácter ni coraje no se podrá cultivar un buen juicio. Es posible que se tenga suerte a la hora de tomar las decisiones, pero si no se tiene la valentía para tomar las acciones como debería se darán malas decisiones a la hora de responder las preguntas más importantes y difíciles. De este se puede inferir que es imprescindible dentro de las empresas, desarrollar habilidades para la toma de decisiones, fortalecer el desarrollo del carácter y del coraje en los líderes potenciales, que permita asumir riesgos conscientes a la hora de la resolución de conflictos que dirijan en una o más decisiones, para de esta manera garantizar la evolución y crecimiento de la organización.

De acuerdo a lo ya planteado, es palpable que el crecimiento profesional y personal que constituye la empresa, se traducirá en grandes beneficios para la misma, así como también la aplicación de estrategias organizacionales que promuevan el sentido de pertinencia de estos con los objetivos de la organización para trabajar proactivamente, en función a estos y con el compromiso de aumento de su rendimiento, para que esto se traduzca en aumentar el rendimiento integral de la empresa.

En función a todo lo anteriormente expuesto, se denota que el tomar decisiones se enfoca a un elemento substancialmente elemental en todo organismo socioeconómico: su personal debe ser altamente efectivo, la toma de decisión de un líder no solamente se encamina a la situación de estrategias competitivas, sino que también al ambiente interno de la

empresa, y que es ahí donde primeramente debe tomar un especial cuidado; ya que el clima organizacional sustenta el rendimiento laboral del personal y la productividad de la empresa.

En este sentido y circunscribiendo lo anteriormente descrito a un entorno más concreto y específico, la presente investigación se sitúa en el contexto administrativo y gerencial de las Empresas de Producción Socialista que han tenido gran auge en Venezuela en la última década, estas son concebidas de acuerdo a El Troudi y Monedero (2006) como:

Aquellas entidades económicas dedicadas a la producción de bienes o servicios, en las cuales el trabajo tiene significado propio, no alienado, auténtico; en las cuales no existe discriminación social en el trabajo y de ningún tipo de trabajo, no existen privilegios en el trabajo asociados a la posición jerárquica. Aquellas entidades económicas con igualdad sustantiva entre sus integrantes, basada en una planificación participativa y protagónica, y bajo régimen de propiedad estatal, propiedad colectiva o la combinación de ambas (p. 91).

Analizando la definición anteriormente citada se puede inferir que las Empresas de Producción Socialista deben involucrar de forma protagónica a sus trabajadores en los diferentes procesos de toma de decisiones, estos, sin distinción de jerarquías, deben empoderarse de la planificación estratégica para el funcionamiento de estas empresas; por tanto es imprescindible que cada empleado o trabajador que haga vida laboral en una empresa de producción socialista se capacite en las herramientas organizacionales básicas para la toma asertiva de decisiones en su entorno de trabajo y por el crecimiento conjunto y sostenido de aquellos que son beneficiarios directos e indirectos de la producción de la empresa.

Es por ello que, el presente trabajo de investigación científica circunscribe la aparente problemática planteada en la Empresa de Producción Socialista Corporación Agropecuaria Integrada C.A (CAICA), específicamente en la planta San Carlos en el Estado Cojedes, esta empresa dedicada a proveer de aceites vegetales de excelente calidad al

mercado nacional, asimismo concibe su personal como talento humano que debe desarrollar su máximo potencial de desempeño, pero en la práctica se evidencia que carece de programas que capaciten a dicho personal en el complejo proceso de tomar asertivamente decisiones e identificación de situaciones susceptibles a generar situaciones organizacionales.

Por lo cual se plantea que dicha organización productiva se desarrollen estrategias organizacionales que capaciten a su personal del nivel gerencial para participar de forma activa, protagónica, eficaz y eficiente en la resolución de la situación que dirijan en la escogencia de una decisión; lo cual deberá traducirse en un mayor rendimiento laboral que se derive del desarrollo de un sentido de pertinencia con los objetivos organizacionales, ya que un trabajador que se sientan plenamente identificado y con pertinencia con los objetivos de su contexto laboral, ejecuta con mayor motivación y eficiencia, cada una de sus funciones. En este sentido y en atención a lo ya desarrollado, se plantean las siguientes interrogantes:

1.-¿Cómo se podría diagnosticar el grado de participación de los trabajadores de CAICA-San Carlos en los procesos de toma de decisiones de la organización?

2.-¿Qué elementos sirven para conocer el sentido de pertinencia y de identificación organizacional de los trabajadores de CAICA-San Carlos con los objetivos de la empresa?

3.-¿Qué estrategias organizacionales pueden elaborarse en CAICA-San Carlos para fortalecer el proceso de toma de decisiones involucrando su talento humano para promover la asertividad y rendimiento laboral eficiente?

4.-¿Cuáles mecanismos sirven para la aplicación efectiva de estrategias organizacionales para la participación gerencial de CAICA-San Carlos en los procesos de toma de decisiones que se llevan a cabo en la

empresa?

5.-¿Qué instrumento es el más indicado para una valoración de la aplicación de estrategias organizacionales para la participación gerencial de CAICA-San Carlos en los procesos de toma de decisiones que se llevan a cabo en la empresa?

Justificación de la Investigación

El funcionamiento eficiente y eficaz de toda empresa u organización depende en gran medida de la asertividad de los procesos de toma de decisiones que en ella se lleven a cabo, por tanto, es fundamentalmente necesario que su personal desarrolle capacidades que les permitan identificar las características de la situación que genera la necesidad de decidir y asimismo la selección de una solución con la misma; es a partir de allí donde se puede vislumbrar la mayor importancia de la presente investigación en el ámbito organizacional, ya que esta se orienta a brindar las herramientas fundamentales para la capacitación integral del talento humano de la empresa CAICA-San Carlos. Para que estos participen de forma protagónica en la elaboración de los objetivos de esta organización y en sus procesos de tomar decisiones.

En el ámbito social, el presente trabajo de investigación se fundamenta en promover el crecimiento y desarrollo personal y profesional de los trabajadores, ya que capacitarlos en tomar decisiones asertivamente, no sólo tendrá aplicabilidad en su entorno laboral sino que además podrá extrapolarse a su vida cotidiana, su entorno familiar y su convivencia en el medio social o comunitario en el que habita; lo cual es uno de los principios básicos de las empresas de producción socialista en Venezuela.

En el contexto científico, esta investigación se constituye en un importante aporte al estudio de la Teoría administrativa de la toma de decisiones y su significatividad en el ámbito organizacional, debido a que

permite observar y analizar cómo se da este proceso en una empresa que teóricamente se fundamenta en la participación protagónica de sus trabajadores.

En el aspecto metodológico, permite vislumbrar la factibilidad de la capacitación del talento humano en el desarrollo de habilidades que les permitan decidir asertivamente, lo que además podrá significar el desarrollo de nuevos liderazgos organizacionales y la planificación de actividades innovadoras que fortalezcan el rendimiento de la productividad de la empresa.

Finalmente, en el ámbito gerencial esta investigación se orienta a incrementar el valor del talento humano en la organización, específicamente del nivel gerencial, potenciando sus capacidades que conduzcan a un significativo cambio actitudinal en la concepción del trabajo y automotivación en el ejercicio de sus funciones dentro de la Empresa de Producción Socialista.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Desarrollar estrategias organizacionales que fomenten la participación gerencial en la toma de decisiones de CAICA-San Carlos.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el grado de participación de los trabajadores de CAICA-San Carlos en los procesos de toma de decisiones de la organización.

Determinar el sentido de pertinencia y de identificación organizacional de los trabajadores de CAICA-San Carlos con los objetivos de la empresa.

Elaborar estrategias organizacionales que promuevan la participación gerencial de CAICA-San Carlos en los procesos de toma de decisiones que se llevan a cabo en la empresa.

Aplicar las estrategias organizacionales para la participación gerencial de CAICA-San Carlos en los procesos de toma de decisiones que se

llevan a cabo en la empresa.

Valorar la aplicación de las estrategias organizacionales para la participación gerencial de CAICA-San Carlos en los procesos de toma de decisiones que se llevan a cabo en la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de Investigación

Robalino (2015), llevo a cabo una investigación titulada “Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento Organizacional, Operacional y Administrativo de la empresa Diseño Rivelino King, C.A.”, este estudio se realizó con un diseño no experimental y un tipo transversal descriptivo; dentro de este trabajo se resalta la importancia del proceso de toma de decisiones dentro de las estrategias gerenciales que permiten el fortalecimiento del funcionamiento de las organizaciones, al respecto, el autor señala que se deben seleccionar ambientes y criterios para la toma de decisiones que permitan la escogencia de la alternativa más idónea para el incremento de la productividad empresarial; por tanto es necesario tomar en cuenta este trabajo ya que ofrece herramientas para el desarrollo de la presente investigación sustentando la relevancia de propiciar el proceso de toma de decisiones en ambientes favorables.

Así también, Argandoña (2014), en la tesis “Aplicación de la ética en la toma de decisiones de jefes y gerentes de una empresa comercial”, estudio que realizo con gerentes y jefes de una empresa comercial, se propuso como objetivo conocer la aplicación de la ética profesional en la toma de decisiones en jefes y gerentes de una empresa comercial; utilizó

como diseño de investigación el descriptivo; el instrumento para comprobar las hipótesis fue una prueba estandarizada para medir cuatro factores que fueron; honestidad, justicia, respeto, responsabilidad.

El autor comprobó que es importante tener claro si se van a tomar buenas decisiones dentro de la organización para que no influyan de forma negativa hacia los colaboradores. Este estudio concluye en que se puede conocer la aplicación de la ética profesional en la toma de decisiones de jefes y gerentes, mediante el cuestionario realizado, el cual brinda un resultado cualitativo, por lo que recomienda aplicar dicho estudio en otro tipo de organizaciones, y promover la aplicación de la ética, con el objetivo de mantener climas laborales positivos, motivación de los colaboradores y aumento en la productividad y eficacia de la empresa. De esta manera se vislumbra, la imperiosa necesidad de fortalecer y potenciar las habilidades intrínsecas para la toma de decisiones y de hacer revisiones periódicas de los valores humanos que se deben tener al momento de estar frente a escenarios que exijan la elección de una decisión.

En este mismo orden de ideas, se puede citar también el trabajo de grado realizado por Quiroa (2014), titulada “Toma de decisiones y Productividad laboral”, para optar al Grado de Magister en Gerencia Organizacional, se enmarca en una investigación de tipo descriptivo, donde se abordan las bases teóricas que sustentan el proceso de toma de decisiones y su influencia en el rendimiento y productividad laboral, desde el ámbito psicológico, permitiendo vislumbrar la importancia de la asertividad en este proceso para la eficiencia y eficacia de la organización. En este sentido, la autora señala “Para lograr que las empresas sean productivas deben someterse, a diferentes problemas, los cuales conllevan a tomar decisiones más efectivas...” (p.13), por lo tanto debe desarrollarse capacidades organizacionales entre los gerentes y los colaboradores de los mismos para que se decida eficazmente. De este

modo, la citada investigación, plantea el desarrollo de estrategias dentro de la organización para potenciar las capacidades de liderazgo y trabajo en equipo para la toma de decisiones; lo cual constituye un importante aporte para la presente investigación, ya que la avala desde el punto de vista teórico y metodológico, revistiendo de importancia el complejo e inherente proceso de toda organización, de decidir eficientemente.

De igual forma, Rodríguez (2014) realizó una Tesis Doctoral titulada “Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas”, este estudio analiza diversas teorías que sustentan el proceso de tomar decisiones y su relevancia en la literatura científica, asimismo el autor señala: “...exigen a las organizaciones establecer procesos de decisión cada vez más certeros, a través de los que se puedan alcanzar altos indicadores y niveles de desempeño, productividad, competitividad, innovación y posicionamiento.” (p.15). A partir de lo anterior se puede dilucidar la relación directa de las decisiones que se toman dentro de las organizaciones y el logro de sus objetivos organizacionales, por ende toda unidad productiva debe encauzar sus esfuerzos a elegir decisiones con certeza de que se correspondan con sus necesidades.

Cabe destacar que la toma de decisiones es uno de los factores más fundamentales dentro de cualquier empresa u organización, para llevar a cabo el logro de sus objetivos, abarcando diferentes aspectos en el area donde se desarrollan tales decisiones (GERENCIAL); dependerá del nivel de ética con que esta se aplique y el proceso que implementen para su ejecución lo que va a representar la diferencia entre tomar decisiones acertadas de decisiones erradas favoreciendo de esta forma a la empresas con mayores ventas, mejor clima organizacional, una mejor disponibilidad presupuestaria, disponibilidad crediticia en relación a proveedores y así infinidades de casos que se pueden desarrollar

dependiendo del área de aplicación

Bases Teóricas

Toda investigación científica debe sustentarse en teorías estudiadas, analizadas y comprobadas por teóricos reconocidos en el campo de conocimiento que se aborde, por ende con la finalidad de sustentar la presente investigación, se desarrollan las siguientes teorías:

Toma de Decisiones. Definición

Herbert Simon, el teórico más reconocido en el tema, define el proceso de toma de decisiones empresariales como un proceso grupal (citado por Chiavenato, 2000): "un esfuerzo planeado y cooperativo, en el cual cada participante tiene un papel reconocido que cumplir y unas obligaciones o tareas por ejecutar." Se le asignan a estas obligaciones para lograr el objetivo de la organización más que para satisfacer preferencias individuales, aunque frecuentemente coinciden ambos efectos.

En este mismo orden de ideas, para Chiavenato (ob. cit.), es el proceso de seleccionar un curso de acciones entre varias alternativas, para enfrentar un problema o aprovechar una oportunidad. (p. 287). Puede decirse entonces que, la toma de decisiones consiste en desarrollar y seleccionar un conjunto de estrategias para resolver un problema determinado, ésta describe el proceso en virtud del cual se selecciona la alternativa de solución de un problema específico. En este proceso se compara las alternativas y selecciona la de mayor relevancia que permita el logro de los resultados deseados.

Los fundamentos de la toma de decisiones entran en juego cada vez que en una organización se realizan actividades de planeación, organización, dirección y control. Sin embargo, para que un proceso de toma de decisiones pueda considerarse completo es preciso que existan ciertas condiciones: separación entre el hoy y lo que se desea ser,

conciencia de que se debe tomar una decisión, adicionalmente debe existir motivación para eliminar la diferencia y determinar si la empresa y el decisor cuentan con los recursos necesarios para eliminarla.

En este mismo orden de ideas Quiroa (ob. Cit.) señala que para tomar una decisión deben seguirse los siguientes pasos:

- Establecer el contexto para el éxito. Crear un ambiente en el cual sean posibles las decisiones efectivas en una cultura de orden y mando las decisiones se toman según la preferencia de los individuos más poderosos. Por muy bien informadas que estén toda decisión en estas circunstancias, un método consiste para tratar decisiones importantes.

- Exponer el problema adecuadamente. Toda decisión acertada depende de conocer claramente los problemas y de qué manera afecta cada uno de ellos a los objetivos de la empresa es fundamental determinar la naturaleza del problema.

- Generar alternativas. Después de haber expuesto adecuadamente el problema, los encargados de tomar la decisión tendrán que desarrollar posibles alternativas si no hay dificultades no se podrá tomar una decisión.

- Evaluar las alternativas una vez haya determinado un conjunto realista de alternativas, tendrá que evaluar su viabilidad, además del riesgo e implicaciones de cada una de ellas, existen muchas herramientas analíticas para este propósito.

Toma de Decisiones. Tipos

La toma de decisiones en una organización tiene lugar tanto en el transcurso de las operaciones ordinarias como en situaciones inesperadas. El teórico de la gestión Herbert Simón citado por Chiavenato (ob. cit.) ha establecido una distinción entre decisiones siempre que se presenten estas diferencias en sus condiciones:

a.- Decisión Programada: Son programadas en la medida que son

repetitivas y rutinarias, así mismo en la medida que se ha desarrollado un método definitivo para poder manejarlas. Al estar el problema bien estructurado, el mando no tiene necesidad de pasar por el trabajo y gasto de realizar un proceso completo de decisión. Las decisiones programadas limitan, por un lado, la libertad de las personas, pues reducen su poder de decisión pero, por otro lado permiten que las personas estén más libres para dedicarse a otras tareas. Las políticas, normas y procedimientos que sirven de decisiones programadas economizan tiempo y dinero para que las personas se dediquen a otras actividades más importantes.

b.- Decisión no Programada: Las decisiones se consideran no programadas cuando no están estructuradas. No existe un procedimiento preestablecido para hacer frente al problema, ya sea por su complejidad, o por ser de suma importancia. (p. 160).

Así también, Cabeza, Muñoz y Vivero (2004), clasifican las decisiones en los siguientes tipos:

- Decisiones de rutina: Son elecciones estandarizadas en respuesta a problemas y soluciones, alternativas relativamente definidos y conocidos. Es frecuente que los empleados encuentren una solución en las reglas establecidas o en los procedimientos operativos estándar, lo que ocurre cada vez más a menudo, en software de cómputo.

- Decisiones adaptativas: Son disposiciones tomadas en respuesta a una combinación de problemas moderadamente inusuales y sólo parcialmente conocidos y sus alternativas de solución. Las decisiones adaptativas implican por lo general la modificación y perfeccionamiento de anteriores decisiones y prácticas rutinarias.

- Decisiones innovadoras: Son elecciones basadas en el descubrimiento, identificación y diagnóstico de problemas inusuales y ambiguos y el desarrollo de soluciones alternativas excepcionales o creativas. Estas soluciones frecuentemente implican una serie de decisiones relacionadas entre sí, tomadas en el curso de varios meses, e

incluso años. Dado que las decisiones innovadoras representan normalmente una tajante ruptura con el pasado, por lo general no siguen una secuencia lógica y ordenada. De hecho, a veces se les toma antes de que sea posible comprender plenamente una situación.

Para ser eficaces, los responsables de tomar decisiones deben tener especial cuidado en definir el problema indicado; asimismo, deben reconocer qué acciones anteriores pueden influir significativamente en las decisiones que se tomen en un momento dado.

Toma de Decisiones Participativa

Porter (2006) explica que por lo general los administradores enfrentan una cuestión fundamental, hasta qué grado deben permitir que los colaboradores que forman el grupo de trabajo participen en las decisiones que afectan sus actividades, como todo cambia en situaciones de trabajo, presiones de tiempo, e incluso en las destrezas del subalterno, es necesario que se cambie el nivel de participación en las decisiones que se tengan de esta manera se podrán tener muchas más ideas para solucionar el conflicto que se esté dando, incluso la investigación científica ha demostrado como la participación favorece el mejoramiento de la calidad de la decisión esto hace a que se incremente el comportamiento de los integrantes de una forma positiva y de buenos resultados y se pueda aumentar la satisfacción individual, por participar en la toma de decisiones, pero se debe tener en claro que la participación tampoco es panacea, ya que en muchas ocasiones no es conveniente para cualquier situación ya que no se determinara si es o no eficaz.

Proceso de Toma de Decisiones Tácticas

El proceso de toma de decisiones está compuesto por diversas actividades que ocurren en momentos diferentes. El tomador de decisiones tiene que percibir y entender los problemas una vez percibidos, diseñar las soluciones para finalmente llevarse a cabo y ser implantadas.

Según Asín y Cohen (2000), este proceso puede desarrollarse siguiendo los pasos de dos modelos de toma de decisiones, los cuales se describen a continuación:

1.- Modelo del proceso de Toma de Decisiones de Simón.

-Fase de Inteligencia: Se reconoce que existe un problema para el cual debe tomarse una decisión.

-Fase de Diseño: Se generan las alternativas de solución para el problema que se identificó en la primera fase.

-Fase de Selección: Se evalúa cada una de las alternativas que se generan en la fase de diseño y se selecciona la mejor.

-Fase de Implantación: Consiste en poner en marcha y dar seguimiento a la alternativa seleccionada. (p.183).

Este proceso de toma de decisiones por tratarse de uno de los más importantes dentro de la organización, necesariamente debe pasar por estas cuatro fases que representan puntos claves en el reconocimiento del problema, en base a lo cual, se proponen las alternativas de donde será seleccionada la más adecuada a ser implantada.

2.- Modelo del Proceso de Toma de Decisiones de Salde

Este modelo o paradigma comienza en la identificación del problema para el cual es necesario tomar una decisión, luego se procede a identificar alternativas de solución. Aquí se mencionan situaciones presentados con anterioridad y las personas que tienen experiencia acumulada eligen las acciones usuales o más comunes. Por último se tienen las alternativas de solución donde se resuelven las situaciones nuevas. Después de evaluar las opciones se elige la que satisfaga los requerimientos de la empresa.

En conclusión en la toma de decisiones hay que destacar que para la existencia de ella debe haber dos o más alternativas de solución, con ánimos de seleccionar la más adecuada, pues la idea es que la organización no corra riesgos de incidencia negativa. Por esta razón es

necesario contar con información oportuna, precisa y confiable que faciliten el proceso.

Gerencia Estratégica

La Gerencia Estratégica según Kourdi (2008), es:

Una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se define los objetivos de la organización y se establecen estrategias para lograrlos y se reconoce la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de la empresa para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro. (p. 124)

El concepto de Gerencia estratégica es muy amplio por cuanto se requiere de la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger.

Estrategias Gerenciales

Para los autores Hill y Jones (2001) una estrategia gerencial es:

El proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, para la obtención de los objetivos de la organización, es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan.

En otras palabras es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno. Las estrategias gerenciales se han convertido en el medio idóneo para hacer frente a los retos que día a día se presentan, toda organización necesita formular estrategias para así alcanzar un nivel de competitividad aceptable.

Bases Legales

Como parte de los fundamentos teóricos de esta investigación, se citan a continuación las leyes del marco jurídico venezolano vigente que se relacionan con el presente trabajo:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

En el artículo 184 de la Carta Magna venezolana en su literal 2 se establece la participación de los y las trabajadores en las empresas públicas o de propiedad social, en cuanto a la autogestión y cogestión, por tanto en una Empresa de Producción Socialista como la que se estudia en este proyecto, es indispensable fomentar las habilidades y potencialidades de los trabajadores con miras a empoderarlos de los procesos de toma de decisiones que desde los niveles gerenciales se requiera.

Asimismo, el artículo 299, contempla la definición del régimen socioeconómico venezolano desde una nueva perspectiva, donde se busca primordialmente una planificación estratégica participativa, democrática y de consulta abierta. Por tanto, empresas, como CAICA-San Carlos deben promover estrategias que permitan una planificación participativa, donde los gerentes cuenten con autonomía para presentar sus ideas, permitiendo un mayor sentido de pertenencia e identidad organizacional.

Tabla N° 1. Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Desarrollar estrategias organizacionales que fomenten la participación gerencial de CAICA-San Carlos en la toma de decisiones.

Objetivos	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Diagnosticar el grado de participación de los trabajadores de CAICA-San Carlos en los procesos de toma de decisiones de la organización.	Toma de decisiones organizacionales	Es el proceso de seleccionar un curso de acciones entre varias alternativas, para enfrentar un problema o aprovechar una oportunidad. Chiavenato (2000, p. 287)	Participación	Participación en la Toma de Decisiones.	1
				Asamblea de trabajadores	2
				Procesos de Toma de Decisiones.	3
Determinar el sentido de pertinencia y de identificación organizacional de los trabajadores de CAICA-San Carlos con los objetivos de la empresa.	Pertinencia e identificación organizacional	Se refiere al grado de conocimiento que tiene un trabajador de los objetivos, misión y visión de la organización de la cual pertenece, desarrollando con efectividad y eficiencia sus funciones, superando la expectativas. Chiavenato (2000)	Integración	Clima organizacional	4
				Cumplimiento de funciones	5
				Productividad organizacional	6
Elaborar estrategias organizacionales que promuevan la participación gerencial de CAICA-San Carlos en los procesos de toma de decisiones que se llevan a cabo en la empresa.	Estrategias organizacionales	El proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, para la obtención de los objetivos de la organización, es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Hill y Jones (2001)	Gestión gerencial	Efectividad	7
Aplicar las estrategias organizacionales para la participación gerencial de CAICA-San Carlos en los procesos de toma de decisiones que se llevan a cabo en la empresa.				Capacitación	8
Valorar la aplicación de las estrategias organizacionales para la participación gerencial de CAICA-San Carlos en los procesos de toma de decisiones que se llevan a cabo en la empresa.				Trabajo en equipo	9
				Incentivos	10

Fuente: Silva (2019)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo y Diseño de Investigación

Al estructurar el marco metodológico de un proyecto de investigación, un elemento fundamental es la selección del tipo de investigación, la cual se clasifica de acuerdo a ciertos criterios específicos. Uno de estos

criterios es el nivel, el cual se define de acuerdo a Arias (1999): "...grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio." En tal sentido el presente proyecto se enmarca en una investigación de nivel descriptivo, concebida por Arias (ob. Cit.) como aquella que consiste en la: "...caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos"

Lo que se busca, es la descripción de las situaciones detectadas y abordadas para la búsqueda y propuesta de alternativas de solución. Esta descripción se realizará con un enfoque cualitativo, ya que en función de la información que se recopile, se inferirá sobre las características del problema abordado para analizar las estrategias que permitan solventar la misma.

En este mismo orden de ideas, los investigadores deben seleccionar un diseño para su trabajo de investigación. Según Arias (ob. cit.) dice que es la estrategia que adopta el investigador para responder el problema planteado. En esta sección se justifica el tipo de investigación, según diseño o estrategia; este trabajo de investigación se orienta hacia un diseño de campo, Arias (ob. cit.) al respecto plantea: "...consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes."

En este sentido, se selecciona este diseño porque permite establecer una interacción entre los objetivos y la realidad, obteniendo la información directamente de las fuentes primarias, es decir, los actores sociales directamente involucrados en el problema seleccionado. En este caso particular, la información se recaba directamente de los trabajadores de CAICA-San Carlos.

Para finalizar la modalidad de investigación es de Proyecto Factible o de Aplicación, en este particular la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2016) señala que: "...consiste en 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.7)

De este modo, el propósito de este trabajo es desarrollar estrategias que se orienten a lograr una mayor participación del capital humano de la Empresa CAICA-San Carlos en su proceso de toma de decisiones, lo cual permitirá mayor rendimiento y productividad laboral, asimismo como contribuirá a desarrollar la identidad organizacional en los trabajadores.

Población y Muestra

Según Tamayo y Tamayo (2008), una población está definida por sus características determinantes, también se puede decir que la población es el total del fenómeno a estudiar, en donde las unidades poseen una característica común como: objetivos, personas, instituciones, arboles, animales, cosas.

En la investigación que se realiza la población estará constituida por 214 trabajadores de CAICA-San Carlos, conformados por 110 trabajadores del Área de Apoyo (Indirectos) y 104 trabajadores operativos (directos), esta población se puede decir que es una población finita. Está de acuerdo a Arias (2012), se define como: "...agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades."

Por otro lado, según Hernández (ob. cit.) la muestra es un conjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. En este sentido, una muestra representativa es aquella que por su tamaño y características son similares a las del conjunto. Para la muestra se seleccionará el 30% de la población, esto representa 64 trabajadores,

para dicha selección se utilizará el método de muestreo aleatorio al azar simple; según Arias (2006) este método: "...es uno de los más sencillos y se caracteriza porque cada unidad tiene la probabilidad equitativa de ser muestra." (p. 83).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Sabino (2011) al respecto señala que las técnicas de recolección de datos son: "...en principio cualquier recurso del que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información." La técnica utilizada para recabar información fue la encuesta, según Tamayo y Tamayo (ob. cit.), la encuesta es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida.

El instrumento para la elaboración de este estudio se seleccionó el uso del cuestionario para la recolección de los datos, este es definido por Arias (ob.cit.) como: "...la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas." Debido a que se consideró que era el más apropiado, ya que contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales. Se redactaron diez (10) preguntas de tipos cerradas, dicotómicas, presentándose dos alternativas de respuesta Sí o No.

Validez y confiabilidad

Validez

La validez del contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Para validar el instrumento se utilizó un juicio de expertos, es decir, la opinión expresada de manera independiente (Hernández, ob. cit.). Así también, Escobar y Cuervo (2008) señalan: "El juicio de expertos se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son

reconocidas por otros como expertos calificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones.”, es decir, son profesionales reconocidos en el área de investigación y que pueden dar fe de la pertinencia del instrumento con los objetivos de investigación que se han trazado. (ver anexo)

Confiabilidad

La confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto, un objeto produce iguales resultados (Arias, ob. cit.). Esto presupone que para que un instrumento sea confiable debe tener poca variabilidad en las informaciones que se recopilan entre distintos sujetos investigados.

Para determinar la confiabilidad del instrumento de investigación de esta investigación se aplicó el Método de Equivalencia Racional o Kuder-Richardson (KR-20), aplicado para ítems con respuestas del tipo dicotómica. Para el cálculo de la confiabilidad por el método señalado los aciertos son contabilizados con 1 punto y con 0 para los desaciertos.

A continuación se presenta la fórmula KR-20 aplicada:

$$r = \frac{k}{k-1} \left[\frac{S^2T - \sum p * q}{S^2T} \right]$$

Donde:

$$S^2T = \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N}}{N} \quad p = \frac{\sum x}{N} \quad q = 1 - p$$

r = coeficiente de confiabilidad

KR-20 k = número de ítems

s^2T = Varianza de los puntajes

obtenidos x = resultados del número de aciertos “1”

N= tamaño de la muestra.

Luego de la aplicación de la fórmula seleccionada resulto que el instrumento de recolección de datos tiene una confiabilidad de 0,66 por lo cual puede decirse que es altamente confiable por su proximidad a “1”, asimismo como su consistencia interna. (ver anexo)

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Presentación y Análisis de Resultados

Este proyecto de investigación está orientado al desarrollo de estrategias organizacionales que fomenten la participación gerencial en la empresa socialista CAICA-San Carlos, para lo cual se hace necesario recolectar información de una muestra de la población seleccionada para inferir sobre la información relevante que estos puedan proveer. Para ello se aplicó una encuesta con 10 preguntas dicotómicas (sí o no), luego de su aplicación se procedió a totalizar las respuestas obtenidas para luego representarlas en tablas de frecuencia, para su posterior análisis descriptivo, lo cual se presenta a continuación:

Tabla N° 2
Participación en los Procesos de Planificación de la Empresa

N°	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
1	58	91%	6	9%	0	0,00%	64	100,00%
	58	91%	6	9%	0	0,00%	64	100,00%

Fuente: Silva (2019)

De acuerdo a lo anteriormente planteado, se puede vislumbrar que el 91% de la población encuestada manifiesta participar en los procesos de decisión que se dan en la empresa, mientras que el 9% señala que no participa, lo cual permite inferir que se aplican los principios que rigen el funcionamiento de una empresa socialista permitiendo la participación de sus trabajadores en los procesos fundamentales de la organización.

Tabla N° 3
Realización de Asambleas de Trabajadores Para la Toma de Decisiones

N°	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
2	58	91%	6	9%	0	0%	64	100,00%
	58	91%	6	9%	0	0,00%	64	100,00%

Fuente: Silva (2019)

Según lo anterior, el 91% de los trabajadores encuestados manifiestan que en la empresa se realizan asambleas para la toma de las decisiones relevantes y sólo 9% dicen que no se realizan, por lo tanto se verifica la intencionalidad de la organización en fomentar la participación del talento humano; por ende esto se constituye en una fortaleza para el presente trabajo de investigación, ya que los trabajadores son tomados en cuenta dentro de la escogencia de decisiones que mejoren el funcionamiento de CAICA-San Carlos.

Tabla N° 4
Conocimiento de los Procesos Relevantes que se dan en la Empresa para la Toma de Decisiones

N°	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
3	8	13%	56	88%	0	0%	64	100,00%
	8	13%	56	88%	0	0,00%	64	100,00%

Fuente: Silva (2019)

Analizando los datos obtenidos en el ítem anterior, se puede evidenciar que el 88% de los trabajadores encuestados manifiestan conocer los procesos que se siguen en la Empresa para tomar una decisión, por lo tanto comparando con los resultados del ítem 2 es evidente que aun cuando los trabajadores participan en Asambleas de trabajadores, lo hacen de manera mecánica sin conocimiento del hecho

decisorio; lo cual debe fortalecerse en esta organización para aumentar la eficiencia y efectividad de las decisiones que se tomen.

Tabla N° 5
Clima Organizacional Agradable para Reforzar el Trabajo

N°	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
4	28	44%	36	56%	0	0%	64	100,00%
	28	44%	36	56%	0	0,00%	64	100,00%

Fuente: Silva (2019)

De acuerdo a los datos obtenidos, se puede observar que el 56% del segmento de la población encuestada, percibe un clima organizacional no agradable que no refuerza ni estimula el trabajo en la Empresa y un 44% manifiestan seleccionaron la opción contraria (si), lo cual permite inferir que existen condiciones ambientales negativas que adversan el buen desempeño laboral de los trabajadores y este aspecto se constituyen en un aspecto desmotivacional que contraría la eficiencia y efectividad.

Tabla N° 6
Conocimientos de los Objetivos Organizacionales de la Empresa

N°	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
5	24	38%	40	63%	0	0%	64	100,00%
	24	38%	40	63%	0	0,00%	64	100,00%

Fuente: Silva (2019)

Realizando un análisis exhaustivo de los datos estadísticos que se muestran anteriormente, es notable que el 63%, de los trabajadores que participaron en la encuesta, no conozcan los objetivos que rigen el funcionamiento de la organización y por otra parte, solo el 38% señalan conocerlos. En atención a lo señalado se puede inferir que la mayor

parte de los trabajadores cumple con su trabajo, sin conocer los indicadores de rendimiento, productividad y eficiencia que tiene la Empresa para medir el logro de sus objetivos organizacionales.

Tabla N° 7
Satisfacción en el Ejercicio de las Funciones

N°	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
6	64	100%	0	0%	0	0%	64	100,00%
	64	100%	0	0%	0	0,00%	64	100,00%

Fuente: Silva (2019)

La tabla anterior, presentan información como el grado de satisfacción de los trabajadores en el desempeño de sus funciones laborales, ya que el 100% en su totalidad de los encuestados manifiestan que si les agrada su trabajo en la empresa y ninguno manifestó no sentirse satisfecho en el ejercicio de sus funciones y a la función específica que desempeñan en la misma, en virtud de que se adaptan a sus expectativas y adiestramiento profesional. Asimismo la remuneración salarial permite cubrir sus necesidades básicas, aun cuando anteriormente señalan que existen ciertas condiciones negativas que deberían mejorarse.

Tabla N° 8
Conocimiento de la Efectividad en la Toma de Decisiones

N°	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
7	14	22%	50	78%	0	0%	64	100,00%
	14	22%	50	78%	0	0,00%	64	100,00%

Fuente: Silva (2019)

Los resultados cuantitativos representados en la tabla antes presentados, muestran que el 78% de los encuestados señalan que los procesos decisorios que se toman en la organización no se dan de la manera más efectiva y en contra parte solo 22% considera efectivo el proceso de toma de decisiones y de acuerdo a lo que ellos conocen la gestión gerencial no se da orientado a obtener resultados óptimos y eficientes. En atención a lo anterior, debe reforzarse la gestión gerencial para obtener resultados más efectivos que aumenten el rendimiento organizacional.

Tabla N° 9
Capacitación Para la Toma de Decisiones

N°	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
8	8	13%	56	88%	0	0%	64	100,00%
	8	13%	56	88%	0	0,00 %	64	100,00%

Fuente: Silva (2019)

Realizando un análisis de los datos estadísticos presentados en la tabla que anteceden este texto, se puede observar que el 88% de la población de trabajadores encuestados señalan que no han recibido capacitación en la empresa para la toma eficiente de las decisiones relevantes y un 13% manifiestan si haber recibido capacitación, por lo cual se vislumbra que aun cuando se permite la participación de los trabajadores en el proceso decisorio, no se les dan las herramientas fundamentales para que la decisión tomada sea la más efectiva, eficiente y asertiva para la Empresa.

Tabla N° 10
Participación en Grupos de Decisión Para Optimizar el
Funcionamiento de la Empresa

N°	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
Ítem								
9	60	94%	4	6%	0	0%	64	100,00%
	60	94%	4	6%	0	0,00%	64	100,00%

Fuente: Silva (2019)

En la información estadística presentada de forma gráfica anteriormente, se evidencia que un alto porcentaje 94% de los trabajadores de CAICA-San Carlos, están dispuestos a participar en grupos que tomen decisiones asertivas que se traduzcan en un funcionamiento óptimo de la empresa y sólo un 6% no están dispuestos a participar, por lo cual se puede inferir que estos sienten preocupación por aumentar la productividad de la organización y están dispuestos a aportar ideas que permitan mayor rendimiento organizacional.

Tabla N° 11
Estrategias de Compensación y/o Reconocimiento por
Cumplimiento de Objetivo

N°	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
Ítem								
10	59	92%	5	8%	0	0%	64	100,00%
	59	92%	5	8%	0	0,00%	64	100,00%

Fuente: Silva (2019)

De acuerdo a lo anterior, se muestra que el 92% de los trabajadores manifiestan que en la empresa no existen estrategias que compensen o reconozcan el cumplimiento por parte del talento humano de los objetivos que traza la organización y una fracción de 8% señalaron si recibirlas, en virtud de esto, se puede señalar entonces que no se estimula el rendimiento y la productividad laboral, lo cual debe tener

presente toda organización para optimizar su funcionamiento; de acuerdo a las teorías que sustentan la motivación, se ha hecho evidente que toda estimulación al logro se traduce en eficiencia y efectividad en el ejercicio laboral.

CAPÍTULO V

EL PLAN

PLAN DE CAPACITACIÓN A LOS NIVELES GERENCIALES DE LA PLANTA CAICA-SAN CARLOS EN HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS QUE FOMENTEN SU PARTICIPACIÓN EN LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES, PARA GARANTIZAR LA EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LOS MISMOS.

Presentación del Plan

El desarrollo de un plan de capacitación que forme a los niveles gerenciales de la Planta CAICA-San Carlos, en la aplicación de estrategias organizacionales que permitan la maximización de la eficiencia en los procesos de toma de decisiones, se vislumbra como necesario e importante en virtud de los resultados del instrumento de recolección de información aplicado en la mencionada empresa; ya que en toda organización resulta fundamental que el personal esté capacitado en los procesos decisorios, su importancia, manejo eficiente, las técnicas y herramientas fundamentales para la toma de decisiones, entre otros aspectos procedimentales que rigen este proceso esencial para toda empresa. En este sentido, el presente proyecto se orienta a delimitar las necesidades relevantes de CAICA, contextualizarlas y abordarlas desde la formación de los empleados que integran los niveles de gerencia que la conforman.

En este mismo orden de ideas, este plan presentará las temáticas relevantes que fortalezcan y conduzcan hacia la optimización del proceso de toma de decisiones en la mencionada empresa, ya que la finalidad principal que se busca es brindar, a los niveles gerenciales, las herramientas estratégicas que permitan el análisis eficiente y efectivo de las decisiones relevantes que se requieran tomar como parte del

funcionamiento de esta organización productiva y financiera; de modo que se minimice el margen de escoger una opción que contravenga la rentabilidad y productividad de la Planta de alimentos.

Asimismo, es necesario señalar que los gerentes deben de tomar en cuenta las ideas de los colaboradores, ya que muchas veces ellos pueden tener la solución a la problemática que vive la organización y también, se sentirán motivados al ver que son tomados en cuenta, el gerente no debe sentirse con toda la responsabilidad a la hora de tomar una decisión difícil, puede realizar una lluvia de ideas con sus compañeros para tener varias alternativas a la hora de darle soluciones a los problemas. Lo cual resalta la importancia del plan de capacitación, ya que a partir de este podrán formarse grupos de apoyo que fortalezcan el proceso decisorio de la organización, estableciendo criterios de eficacia, eficiencia y efectividad.

Fundamentación del Plan

La Corporación Agropecuaria Integrada (CAICA) C.A. Fue una empresa dedicada a la extracción y refinación de aceites vegetales comestibles como soya, palma, girasol, entre otros. Fue fundada en el año 1985, bajo la figura de Industrias Caribe, ubicados en Valencia, sin embargo, cerró sus puertas a causas de problemas constantes en sus operaciones. En el año 1990 fue creada en Anzoátegui la empresa Corporación Agropecuaria Integrada C.A. Campo Mata, con fines Agrícolas pecuarios; para luego el 19 de Diciembre de 1.995 realizar cambio de domicilio fiscal de la compañía a la Ciudad de San Carlos, Cojedes, en la zona Industrial Sector F, donde en 1.998 en asamblea se decidió de forma unánime modificar el objeto de la empresa adicionándole el proceso productivo basado en la refinación del aceite, y el envasado del mismo, más no la extracción; Es a partir del año 2.006 que se hace único accionista de la empresa el Banquero Fernández Barruecos, así como de varias de las propiedades del grupo.

Debido a esto el 16 de Diciembre de 2009 hizo acto de presencia una Junta Interventora emanada del Ministerio del Poder Popular Para las Comunas y Protección Social, transfiriéndose luego en Enero de 2010 la empresa al Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas, según gaceta oficial N° 39.499 de fecha 31 de Agosto del 2.010. Es en Marzo de 2012 cuando se designa una nueva Junta Administradora, esta vez bajo supervisión de Industrias Diana, C.A formando parte del grupo de empresas que pertenecen al Ministerio del Poder Popular para la Alimentación, esta vez según gaceta oficial N° 39.911.

La misión de esta empresa es proveer el mercado nacional con aceites vegetales de excelentes condiciones aplicando las Normas COVENIN y los controles de calidad internos necesarios para cumplir con los requisitos de la demanda; ofreciendo un producto a precio competitivo y accesible a la población, fortaleciendo la economía Agroalimentaria de la Nación, cumpliendo de esta manera con las Políticas emanadas por el Ejecutivo Nacional y así ir fortaleciendo lo que dice la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en su Art. 305.

Por otro lado, su visión es posicionarse en el mercado nacional, como una marca de confianza para la población, con productos de valor obtenidos mediante procesos altamente eficientes y un personal comprometido con el proceso de cambio y hacia un modelo de desarrollo sustentable y así poder satisfacer las necesidades del pueblo venezolano.

Objetivos del Plan

Objetivo General

Capacitar a los niveles gerenciales de la Planta CAICA-San Carlos en herramientas estratégicas que fomenten su participación en los procesos de toma de decisiones, para garantizar la efectividad y eficiencia de los mismos.

Objetivos Específicos

- 1.- Conocer las estrategias que aplican los niveles gerenciales de la Planta CAICA-San Carlos para la toma de decisiones de esta empresa.
- 2.- Explicar los principios conceptuales básicos que rigen los procesos de toma de decisiones en una organización.
- 3.- Capacitar a los niveles gerenciales de la planta CAICA-San Carlos en cuanto a las estrategias organizacionales que rigen los procesos decisorios de forma eficiente y eficaz.

Factibilidad del Plan

Factibilidad Técnica

La presente investigación es factible desde el punto de vista técnico, ya que dentro de la misma empresa existe personal capacitado en las herramientas estratégicas organizacionales para la toma de decisiones, que pueden contribuir a la formación de cada uno de los miembros de la Gerencia que dirigen los procesos administrativos y productivos de la Planta, y de esta manera fortalecer el trabajo en equipo dentro de la organización para el logro de las metas y objetivos organizacionales, incrementando los niveles de productividad y atención de las necesidades sociales que dicha empresa atiende.

Factibilidad Operativa

En el ámbito operativo se considera su factibilidad, ya que al formar a los gerentes en herramientas estratégicas que les permitan discernir de manera más eficiente en cuanto a las decisiones a tomar, lo cual permitirá la maximización de la eficacia de las operaciones productivas que en la empresa se ejecutan, y así también se orienta a concienciar sobre la importancia de los procesos decisorios que se deben tomar en esta unidad de producción, para integrar los niveles gerenciales de forma activa y productiva en el análisis de las decisiones a tomar.

Factibilidad Económica

Toda investigación requiere de un estudio de costos para determinar si es posible o no la implementación de nuevas acciones. Durante el desarrollo del Plan de Capacitación a los niveles gerenciales de la Planta CAICA-San Carlos en herramientas estratégicas que fomenten su participación en los procesos de toma de decisiones, para garantizar la efectividad y eficiencia de los mismos, no se requiere la inversión económica, en vista que la mayor parte de los recursos están disponibles dentro de la institución, y en algunos casos se va a promover la autogestión de todos los niveles gerenciales, solo así, se logrará una mayor participación de forma efectiva.

Estructura del Plan

Para llevar a cabo el presente plan, deben seguirse las siguientes fases:

-Diagnóstico de las estrategias que se aplican en la organización para tomar decisiones relevantes orientadas a aumentar la productividad, rentabilidad y eficiencia de los procesos inherentes a la producción de la empresa; esto se logrará a través de asambleas con los trabajadores donde se coloque de manifiesto los elementos que se toman en cuenta para elegir una decisión.

-Planificación de las acciones a seguir y del equipo multidisciplinario que capacitará a cada uno de los gerentes de la organización, en cuanto a los principios conceptuales básicos para la toma de decisiones, así como también en herramientas estratégicas organizacionales que promuevan la elección eficiente en el proceso decisorio. Los contenidos que se sugieren abordar son: Toma de decisiones: definición e importancia, principales enfoques, fases en la toma de decisiones, tipos de decisiones y estrategias organizacionales estratégicas para los procesos decisorios.

-Establecer un cronograma de actividades que permita conocer detalladamente los responsables de la capacitación y los recursos materiales que deben utilizarse para cada actividad a desarrollar. Así también este cronograma permitirá realizar control y seguimiento de las acciones para garantizar su ejecución eficiente.

-Valorar el cumplimiento de las actividades planificadas y ejecutadas, para las capacitaciones en temas relevantes para la organización y asimismo, determinar la posible necesidad de cambios inherentes a las decisiones que se toman en la Planta CAICA-San Carlos.

Tabla N° 12: Fase I: Diagnóstico de las estrategias que se aplican en la organización para tomar decisiones relevantes orientadas a aumentar la productividad.

Objetivo	Contenido	Actividades	Recursos	Tiempo
Diagnosticar las estrategias que se aplican en la organización para tomar decisiones relevantes orientadas a aumentar la productividad rentabilidad y eficiencia de los procesos inherentes a la producción de la empresa.	Destacar la toma de decisiones efectiva en las actividades diarias de la organización.	Realizar asambleas con los trabajadores donde se coloque de manifiesto los elementos que se toman en cuenta para elegir una decisión.	<p>Humanos:</p> <p>Equipo multidisciplinario de la Empresa</p> <p>Investigadora / Facilitadora</p> <p>Materiales</p> <p>Pizarrón, Marcadores, Laptop, Video Beam</p>	<p>Lugar: Comedor de la empresa.</p> <p>Duración: 2 horas</p> <p>Fecha ejecución: 20/03/2019</p>

Fuente: Silva (2019)

Tabla N° 13: Fase II: Acciones a seguir por el equipo multidisciplinario que capacitará a cada uno de los gerentes de la organización, en cuanto a los principios conceptuales básicos para la toma de decisiones.

Objetivo	Contenido	Actividades	Recursos	Tiempo
Aplicar herramientas estratégicas organizacionales que promuevan la elección eficiente en el proceso decisorio.	Toma de decisiones: definición e importancia, principales enfoques.	Realizar conversatorios con los trabajadores y todos los responsables de la gestión gerencial.	Humanos: Equipo multidisciplinario de la Empresa Investigadora / Facilitadora Materiales Pizarrón, Marcadores, papel de reciclaje, Bolígrafos, Laptop, TV, Video Beam	Lugar: Comedor de la empresa. Duración: 4 horas Fecha ejecución: 22/03/2019
	Fases en la toma de decisiones, tipos de decisiones y estrategias organizacionales estratégicas para los procesos decisorios.	Realizar talleres con los trabajadores y todos los responsables de la gestión gerencial.		Lugar: Comedor de la empresa. Duración: 8 horas (2 sesiones de 4 horas) Fecha ejecución: 25/03/2019 26/03/2019
	Procesos de toma de decisiones que se siguen en la Planta CAICA-San Carlos	Desarrollar Mesas de trabajo con los trabajadores y todos los responsables de la gestión gerencial.		Lugar: Comedor de la empresa. Duración: 4 horas Fecha ejecución: 28/03/2019
	Necesidad de cambios inherentes a las decisiones que se toman en la Planta CAICA-San Carlos.	Foro Plenaria con los trabajadores y todos los responsables de la gestión gerencial.		Lugar: Comedor de la empresa. Duración: 2 horas Fecha ejecución: 29/03/2019

Fuente: Silva (2019)

Fase III: Valoración del cumplimiento de las actividades planificadas y ejecutadas

Una vez finalizada la aplicación del plan de capacitación, los trabajadores y sobre todo los diversos niveles gerenciales, manifestaron a través de su opinión, su agrado en la ejecución del proceso formativo desarrollado en el marco de esta investigación, en función del logro del objetivo general que fue capacitar a los niveles gerenciales de la Planta CAICA-San Carlos en herramientas estratégicas que fomenten su participación en los procesos de toma de decisiones, para garantizar la efectividad y eficiencia de los mismos.

Lo que se torna evidente, en el gráfico colocado a continuación, al visualizar el 100 % de efectividad alcanzada con el plan de capacitación producto de esta investigación como requisito para optar el grado académico de Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia General, donde la totalidad del colectivo utilizado como muestra metodológica, percibe el logro de los objetivos propuestos.

Haciendo énfasis en la importancia de consolidar una toma de decisiones participativa y efectiva, aplicando de forma constante herramientas estratégicas organizacionales que promuevan la elección eficiente en el proceso decisorio de manera conjunta y consensuada, dentro de la empresa CAICA, Carlos Carlos estado Cojedes. A continuación se ofrecen los resultados que confirman las afirmaciones antes descritas:

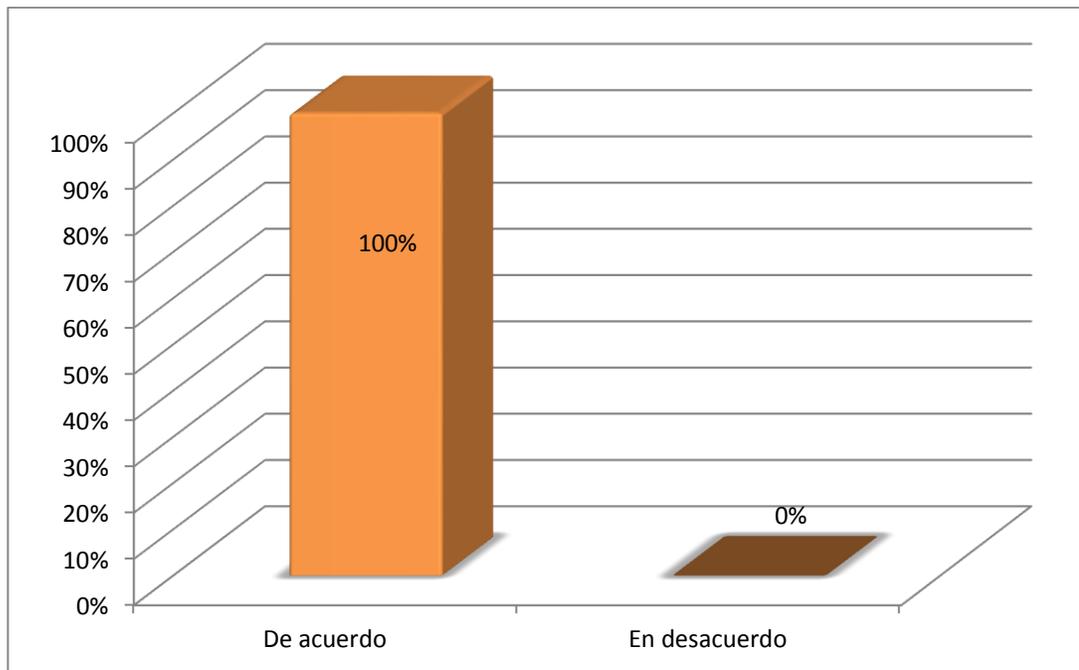


Gráfico N° 1. Distribución de porcentajes de los resultados de la aplicación del plan de capacitación.
Fuente: Silva (2019)

Memoria Fotográfica de ejecución



Leyenda: Ejecución del plan

Fuente: Silva (2019)



Leyenda: Ejecución del plan

Fuente: Silva (2019)



Leyenda: Ejecución del plan

Fuente: Silva (2019)



Leyenda: Ejecución del plan

Fuente: Silva (2019)

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

En virtud de la información obtenida luego de la aplicación de la encuesta se pueden inferir informaciones relevantes para esta investigación que sustentan la pertinencia de los objetivos trazados en el presente proyecto, en virtud de que aun cuando se evidencia que se realizan asambleas para la toma de decisiones y los trabajadores participan en ellas, estos no en su mayoría no conocen los objetivos que rigen el funcionamiento organizacional, ni reciben capacitaciones que les permitan participar de forma productiva proactiva para el mejoramiento continuo de la empresa. De igual forma, un amplio porcentaje de los trabajadores encuestados manifiestan percibir un clima organizacional no agradable que contraria su ejercicio individual en la organización y así también consideran que las decisiones no se toman de la manera más eficiente.

Por tanto es imprescindible, que se desarrolle en la Planta CAICA-San Carlos planes de capacitación constante, para la formación de los niveles gerenciales en las herramientas estratégicas que conduzcan a

una toma de decisiones eficiente y efectiva que potencie el rendimiento laboral y por ende, incremente la rentabilidad productiva de esta empresa de producción socialista, que atiende un sector fundamental para la sociedad como lo es la alimentación y por consiguiente, las mejoras significativas que en ella se den redundarán en un impacto positivo en el entorno social que de ella se beneficia. En vista que al aplicar esta investigación se observó la gran aceptación para la mejora del proceso de toma de decisiones efectivas.

Por todo lo antes expuesto, se demuestra que esta investigación estuvo orientada en brindar aportes investigativos que permitan optimizar el proceso de toma de decisiones dentro de la Planta CAICA-San Carlos y de esta manera promover, además, la participación productiva y proactiva de todos los niveles gerenciales de la empresa; en virtud de que no sólo se mejoren los procesos administrativos y productivos de la empresa, sino que esto redunde en una maximización de los beneficios que esta ofrece a la población que de ella se benefician. En este sentido, se coloca de manifiesto la importancia de esta organización en cuanto al abastecimiento de productos alimenticios a la población Cojedeña y venezolana, de modo que debe buscarse siempre la integración de sus trabajadores, fundamentándose en los principios que rigen las empresas socialistas.

Recomendaciones

Al culminar esta investigación se pudo se manifiesto la importancia de desarrollar dentro de cada organización la formación permanente, la actualización de conocimientos, ya que no siempre los procesos y procedimientos que se han aplicado como inherentemente propios de la empresa, son los que se adaptan a su realidad actual; por tanto es necesario revisar continuamente las políticas empresariales y adaptarlas al mundo globalizado y en constante cambio en la cual está inmersa. Por otra parte, se precisa que los niveles gerenciales se integren y apliquen la

sistematización de experiencias para nutrir el conocimiento colectivo y en virtud de impulsar el logro de la calidad total de la empresa.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Argandoña, A. 2014. La ética y la toma de decisiones en la empresa. Trabajo de grado. Universidad de Navarra. España
- Arias, F. 2006. El propósito de la investigación. Introducción a la metodología científica. 5ta edición. Editorial Episteme. Venezuela
- Arias, G. 1999. Administración de recursos humanos. Editorial Trillas. México
- Asín, E. y Cohen, D. 2000. Sistemas de información para los negocios. Un enfoque de negocios. 3era edición. Editorial Mc Graw Hill. México
- Cabeza, L., Muñoz, A. y Vivero, S. 2004. Aproximación al proceso de toma de decisiones en la empresa barranquillera. [Revista en Línea]. En <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64601701>
- Calderone, J. y Martin, A. 2006. Las mejores decisiones vienen en grupo. [Revista en Línea]. En <http://www.derevistas.com/contenido/nota/4875/las-mejores-decisiones-vienen-en-grupo>
- Chiavenato, A. 2000. Administración de los recursos. Editorial Mc Graw Hill. México
- Chiavenato, A. 2004. Gestión del talento humano. Editorial Mc Graw Hill. México
- El Troudi, H., y Monedero, J. 2006, Empresas de Producción Socialista. Centro Internacional Miranda. Venezuela
- Escobar, J y Cuervo, A. 2008. Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. [Revista en Línea]. En http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_juicio_de_expertos_27_pdf
- Flores, A. 2016. La Gestión de las TIC's en las PYMEs venezolanas. Teoría Aproximativa a su Vinculación. Serie Investigación. N° 8. Publicaciones del área de estudios de postgrado. UNELLEZ – VIPI. San Carlos, Venezuela.
- Hernández, S. 2008. Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill. México
- Hill H. y Jones G. 2001. Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado. Editorial McGRAW-HILL interamericana. Colombia.
- Lant, T. y Hewlin, P. 2002. Proceso de decisiones. Group & Organization Management. New York

- Mitchell, J., Sheperd, D. y Sharfman, M. 2011. Decisiones estratégicas erráticas: cuándo y por qué los gerentes son inconsistentes en la toma de decisiones. *Strategic Management Journal*. New York
- Olson, N. 2010. Taken for granted: The construction of order in the process of Library Management System Decision Making. Tesis doctoral. Universidad de Boras
- Porter, M. 2006. Administración competitiva. Editorial The Free Press. New York
- Quiroa, C. 2014. Toma de decisiones y productividad laboral. Tesis de grado. Universidad Rafael Landívar. México
- Robalino, C. 2015. Estrategias gerenciales para el fortalecimiento organizacional, operacional y administrativo de la empresa "Diseños Rivelino King C.A". Trabajo de grado. Universidad Nueva Esparta. Venezuela
- Rodríguez, E. y Pedrajas, L. 2009. Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Editorial Innovar. España.
- Sabino, C. 2011. El Proceso de Investigación. Caracas: Panapo.
- Tamayo, y Tamayo. 2008. El Proceso de Investigación Científica. Editorial Limusa-Noriega. México.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. 2016. Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Editorial FEDUPEL. Caracas – Venezuela.

ANEXOS

ANEXO (A)
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"
Vice-rectorado de Infraestructura y Procesos Industriales

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Ítems	Pertinencia		Claridad		Coherencia		Observaciones
	Aceptable	No Aceptable	Aceptable	No Aceptable	Aceptable	No Aceptable	
1	✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos: José Antonio Arteaga Stelling
 C.I.: 10.327.706 Lugar de Trabajo: Unelles
 Cargo que desempeña: Coord. Pasantías, Trabajo Aplicación
 Profesión: León. Esp. Administración

FIRMA

Arteaga



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"
Vice-rectorado de Infraestructura y Procesos Industriales

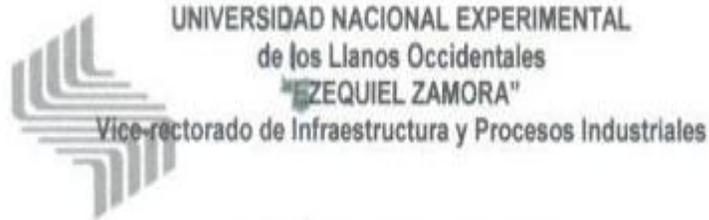
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Ítems	Pertinencia		Claridad		Coherencia		Observaciones
	Aceptable	No Aceptable	Aceptable	No Aceptable	Aceptable	No Aceptable	
1	✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos: Ruis Guerrero
 C.I.: 16110356 Lugar de Trabajo: UNELLEZ - V.P.I
 Cargo que desempeña: Docente
 Profesión: Docente

FIRMA



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Ítems	Pertinencia		Claridad		Coherencia		Observaciones
	Aceptable	No Aceptable	Aceptable	No Aceptable	Aceptable	No Aceptable	
1	✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos: Eduardo C. Velásquez R.
 C.I.: 13.733.587 Lugar de Trabajo: LINEALIZ.
 Cargo que desempeña: Docente
 Profesión: Acad. en administración

FIRMA [Firma]

ANEXO (B)
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Instrumento de Recolección de Información

1.- ¿Participa usted en los procesos de planificación de la Empresa?

Sí_____ No_____

2.- ¿Se realizan en la Empresa asambleas de trabajadores para consultar decisiones relevantes?

Sí_____ No_____

3.- ¿Conoce usted los procesos que se siguen en la Empresa para tomar decisiones relevantes?

Sí_____ No_____

4.- ¿Considera usted que en la empresa existe un clima organizacional agradable que refuerza su trabajo en ella?

Sí_____ No_____

5.- ¿Conoce usted los objetivos que orientan el funcionamiento de la Empresa?

Sí_____ No_____

6.- ¿Se siente usted satisfecho en el ejercicio de sus funciones en la empresa?

Sí_____ No_____

7.- ¿Sabe usted si la gestión que se lleva a cabo en la empresa es la más efectiva para la toma de decisión?

Sí_____ No_____

8.- ¿Ha recibido usted capacitación que apoyan la toma de decisiones en una Empresa?

Sí_____ No_____

9.- ¿Participaría usted en grupos de decisión para optimizar el funcionamiento de la Empresa?

Sí_____ No_____

ANEXO (C)
MÉTODO KUDER-RICHARDSON (KR-20)

36	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	8	
37	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	9	
38	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	9	
39	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	9	
40	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	9	
41	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	8	
42	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	8	
43	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	8	
44	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
45	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
46	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
47	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	6	
48	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	9	
49	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	8	
50	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	7	
51	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	7	
52	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	6	
53	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	8	
54	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	9	
55	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
56	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
57	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	8	
58	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	6	
59	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	9	
60	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	7	
61	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	8	
62	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
63	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	5	
64	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
											vt	4,03
												8690
												476
p	0,79	0,92	0,85	0,51		0,93	0,71	0,45	0,76	0,78		
	687	187	937	562		75	875	312	562	125		
	5	5	5	5				5	5			
q	0,20	0,07	0,14	0,48	0,92	0,06	0,28	0,54	0,23	0,21		
	312	812	062	437	187	25	125	687	437	875		
	5	5	5	5	5			5	5			
p*q	0,16	0,07	0,12	0,24	0,07	0,05	0,20	0,24	0,17	0,17		1,54
	186	202	084	975	812	859	214	780	944	089		1503
	523	148	961	586	5	375	844	273	336	844		906
					0,07							
					202							

