



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES  
CAMPUS LA MORITA**



**LA TOMA DE DECISIONES DE LA ALTA GERENCIA Y SU INFLUENCIA  
EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS GERENTES DE TALLERES  
UNIDOS PRODUCTOS DE ACERO UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL  
SAN MIGUEL DEL ESTADO ARAGUA.**

**Autora:** Glimar Del C. Rondón B.  
C.I: V- 17.245.032

La Morita, Octubre 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES  
CAMPUS LA MORITA**



**LA TOMA DE DECISIONES DE LA ALTA GERENCIA Y SU INFLUENCIA  
EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS GERENTES DE TALLERES  
UNIDOS PRODUCTOS DE ACERO UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL  
SAN MIGUEL DEL ESTADO ARAGUA.**

**Autora:** Glimar Del C. Rondón B.  
C.I: V- 17.245.032

**Tutora:** MSc. Mairy Cejas  
C.I: V- 14.977.614

**La Morita, Octubre 2015**

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES  
LABORALES

VEREDICTO

*Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: "LA TOMA DE DECISIONES DE LA ALTA GERENCIA Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS GERENTES DE TALLERES UNIDOS PRODUCTOS DE ACERO C.A. UBICADO EN LA ZONA INDUSTRIAL SAN MIGUEL DEL ESTADO ARAGUA" Presentado por el (la) Lcda. GLIMAR DEL C. RONDÓN B. C.I. 17.245.032, para optar al Título de Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como APROBADO.*

*Presidente: Carol Omaña*

*C.I.: 3.841.118*

*Firma:*

*Miembro: Mercedes B. Blanco*

*C.I.: 4.369061*

*Firma:*

*Miembro: José F. Cabeza*

*C.I.: 10952084*

*Firma:*

Maracay, 05 de Octubre del 2015

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo de estudio cargado de satisfacción al verlo por fin materializado:*

*Al esfuerzo de **Mi Madre** quien bajo su dependencia no permitió que me faltara recurso alguno en el transcurso de mi vida, pero sobretodo el papel de padre perfectamente mantenido a través del tiempo, motivándome cada día a ser mejor y no abandonar nunca, ser lo que soy se lo debo y ha sido por ella.*

*A **Yamira Alves** mujer hermosa que me regalo la tremadura y alegría de mi primo-ahijado Francisco José y por quien hoy, más que nunca, quiero ser mejor para ser un ejemplo de superación y constancia, también por el tiempo que invertí en este estudio que me ha imposibilitado estar a su lado, sé que estará orgullosa al saber, cuando Dios le conceda el milagro de la sanidad total, que alcancé esta meta.*

*A mi segunda mama, por darme la mejor de las madres y la más maravillosa familia, **Mi Abuela:** mujer de energía, fe y constancia infinita, por apoyarme y estar allí siempre preocupada por mi bienestar y el de todos, Dios le conceda vida y salud para que nunca me falte.*

*A **mi Esposo** quien sacrificio horas de sueño para permitirme en las mías estudiar, brindándome compañía en los buenos y malos momentos, y me animo para que no abandonara cuando algunas situaciones se tornaron difíciles, enseñándome que la frase No se Puede no existe.*

*Un proyecto individual que se extiende a un colectivo, este sueño que hoy se convierte en realidad, no es solo mío es también el de ellos, segura estoy que los complace el verme feliz y por haber contribuido.*

## AGRADECIMIENTOS

*Un día decidí salir a buscar el éxito y comprendí que ha sido imposible hacerlo sola, por eso este trabajo lleno de momentos agradables, llenos de sabiduría y conocimientos, y otros no tantos por situaciones adversas que en algún momento quizás me asomaron la idea de abandonar, el logro se lo debo a muchas personas y quiero agradecerles, primeramente:*

*A **Dios** por ser el creador de todo y por el regalo de la vida, por darme tantas bendiciones, las fuerzas necesarias para no morir en el intento, por iluminar mi mente y permitirme culminarlo. Jesús nunca prometió una vida sin problemas, pero si nos aseguró su presencia y ayuda siempre; eternamente agradecida Padre!.*

*A **mis amigas:** Glenda quien me empujo a la aventura del postgrado y Angeli por el equipo perfecto de trabajo que conformamos a lo largo de la maestría, pero que por cosas de Dios no culminaron conmigo, nuevas oportunidades de crecimiento se hicieron presente para ellas.*

*A esta **casa de estudio** por brindarme un espacio para seguir creciendo*

*A **mi tutora** por su paciencia, su tiempo y conocimientos impartidos, por haber creído en mí desde el momento que acepto desinteresadamente apoyarme, marcando en mi camino universitario una huella profesional y académicamente imborrable, ha sido un privilegio contar con su guía y ayuda.*

*A los integrantes **de Maestría**, pues Dios me permitió tener la dicha de tener al mejor grupo de compañeros y amigos universitarios, sin cuya colaboración hubiese sido más complicado y menos entretenido.*

*A mi **tía-colega** Carmen Maholy, por sus ganas de dar el todo por el todo con gran profesionalismo y optimismo, a pesar de las tormentas, mujer de éxito cada palabra de aliento me ha motivado a creer en mí.*

*A mi **tío** Eligio hombre único e irreplicable entre todos los que existen en la tierra, el amor a la familia, el no rendirse y la fe con la que hace cada movimiento me ha enseñado que los príncipes azules existen y que todo es posible si lo haces con amor y confianza en Dios.*

*Por ultimo pero no menos importante a mi gente bella **mi familia:** los que no están físicamente pero desde el cielo me cuidan y me protegen, a mi papa*

*por crear la oportunidad de estar en este mundo, mis hermanos, mis tíos, mis primos y mi sobrina hermosa quien sin saber contribuyeron de forma directa e indirecta en la elaboración de mi trabajo de grado.*

*Finalmente a todos aquellos que sin dudarlo me prestaron su apoyo sentimental, intelectual y material para terminar con éxito esta etapa.*

*A todos muchísimas gracias, que Dios les retribuya tanto amor y apoyo incondicional en bendiciones!*

## INDICE GENERAL

Dedicatoria.....	v
Agradecimientos.....	vi
Índice de Cuadros/Tablas.....	x
Índice de Gráficos/Figuras.....	xii
Resumen.....	xiv
Resumen en Idioma Ingles.....	xv
Introducción.....	xvi
CAPITULO I	
EL PROBLEMA.....	19
Planteamiento del Problema.....	19
Objetivos de la Investigación.....	27
Justificación de la Investigación.....	27
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	30
Antecedentes de la Investigación.....	31
Bases Teóricas.....	37
Definición de términos básicos.....	64
CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO.....	67
Naturaleza de la Investigación.....	67
Diseño de la Investigación.....	68
Tipo de Investigación.....	69

Nivel de Investigación.....	70
Población y Muestra.....	70
Estrategia Metodológica.....	72
Sistema de Operacionalización de Variables.....	73
Técnicas e instrumento de recolección de datos.....	74
Validez y Confiabilidad.....	76
Técnicas de Análisis de Datos.....	79
CAPITULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	140
ANEXOS.....	
A Cronograma de Actividades.....	146
B Instrumentos de Recolección de Datos.....	147
C Constancias de Validación.....	151
D Constancias de Aceptación.....	158
E Acta de Aprobación Proyecto.....	161
F Matriz de Confiabilidad.....	163



## INDICE DE CUADROS/TABLAS

<b>CUADRO No.</b>	<b>pp.</b>
1. Distribución de la Muestra.....	71
2. Operacionalización de las variables.....	74
3. Las actividades y funciones ajustadas al perfil del cargo. ....	81
4. Asignación de actividades a los gerentes en función de los objetivos de la organización. ....	84
5. Reconocimiento de los planes estratégicos como una herramienta para dar a conocer las metas que necesita cumplir la organización, por parte de la directiva.....	86
6. Delegación de los planes de acción a cualquier miembro de la organización sin tomar en cuenta como punto de partida a los gerentes de área, por parte de La directiva al tomar de decisiones. ....	88
7. Participación de los gerentes en la toma de decisiones cuando se elaboran los planes estratégicos. ....	90
8. Tiempo empleado para cumplir con las actividades asignadas.....	92
9. Juicios de Valor aplicados en la toma de decisiones por parte de la Alta Gerencia.....	94
10 Nivel de Satisfacción con el ambiente de trabajo. ....	96
11 Dotación de herramientas de trabajo y mantenimiento de equipos como condiciones del puesto de trabajo. ....	99
12 Sentido de Pertenencia con la organización.....	101
13 Cumplimiento de Planes de formación en La organización. ....	103
14 Oportunidades de desarrollo integral dentro de la organización.....	105

15	Frecuencia de las Evaluaciones de desempeño en la organización. ....	107
16	La Capacitación en función de las necesidades de los perfiles de cargos.....	109
17	Políticas salariales: distribución justa de los sueldos en base a funciones y responsabilidades.....	111
18	Seguimiento de los factores motivacionales que inciden en el nivel de satisfacción laboral del personal. ....	113
19	Compromiso con las metas establecidas de la organización.....	115
20	Personal en búsqueda de la Solución de Conflictos.....	117
21	Vinculación de las metas de las gestiones con las de la organización en función de los objetivos organizacionales establecidos.....	119
22	La división del trabajo como parte fundamental la delegación de tareas. ....	121
23	Nivel de confianza de la directiva para dar autonomía a a las gerencias. ....	123
24	Políticas de promoción para proyectos de innovaciones en la organización bajo la dependencia de cada gerencia. ....	125
25	Nivel de Formación gerencial para administrar las operaciones de la organización por parte de la gerencia. ....	127
26	Confusión y desacuerdos en los equipos de trabajo por toma de decisiones contradictorias aplicadas por la alta gerencia. ....	129
27	Nivel de aceptación de las remuneraciones percibidas por la prestación del servicio realizado. ....	131
28	Reconocimiento de los niveles jerárquicos y líneas de reportaje de la estructura organizacional de la entidad de trabajo.....	133

## INDICE DE GRAFICOS/FIGURAS

<b>GRAFICOS No.</b>	<b>pp.</b>
1. Elementos Claves en la definición de Liderazgo.....	57
2. Las actividades y funciones ajustadas al perfil del cargo.....	81
3. Asignación de actividades a los gerentes en función de los objetivos de la organización.....	84
4. Reconocimiento de los planes estratégicos como una herramienta para dar a conocer las metas que necesita cumplir la organización, por parte de la directiva.....	86
5. Delegación de los planes de acción a cualquier miembro de la organización sin tomar en cuenta como punto de partida a los gerentes de área, por parte de La directiva al tomar de decisiones. ....	88
6. Participación de los gerentes en la toma de decisiones cuando se elaboran los planes estratégicos. ....	90
7. Tiempo empleado para cumplir con las actividades asignadas.....	92
8. Juicios de Valor aplicados en la toma de decisiones por parte de la Alta Gerencia.....	94
9. Nivel de Satisfacción con el ambiente de trabajo. ....	96
10. Dotación de herramientas de trabajo y mantenimiento de equipos como condiciones del puesto de trabajo. ....	99
11. Sentido de Pertenencia con la organización. ....	101
12. Cumplimiento de Planes de formación en La organización.....	103
13. Oportunidades de desarrollo integral dentro de la organización....	105

14. Frecuencia de las Evaluaciones de desempeño en la organización.....	107
15. La Capacitación en función de las necesidades de los perfiles de cargos.....	109
16. Políticas salariales: distribución justa de los sueldos en base a funciones y responsabilidades.....	111
17. Seguimiento de los factores motivacionales que inciden en el nivel de satisfacción laboral del personal.....	113
18. Compromiso con las metas establecidas de la organización.....	115
19. Personal en búsqueda de la Solución de Conflictos.....	117
20. Vinculación de las metas de las gestiones con las de la organización en función de los objetivos organizacionales establecidos.....	119
21. La división del trabajo como parte fundamental la delegación de tareas.....	121
22. Nivel de confianza de la directiva para dar autonomía a a las gerencias.....	123
23. Políticas de promoción para proyectos de innovaciones en la organización bajo la dependencia de cada gerencia.....	125
24. Nivel de Formación gerencial para administrar las operaciones de la organización por parte de la gerencia.....	127
25. Confusión y desacuerdos en los equipos de trabajo por toma de decisiones contradictorias aplicadas por la alta gerencia.....	129
26. Nivel de aceptación de las remuneraciones percibidas por la prestación del servicio realizado.....	131
27. Reconocimiento de los niveles jerárquicos y líneas de reportaje de la estructura organizacional de la entidad de trabajo.....	133



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES  
CAMPUS LA MORITA**



**LA TOMA DE DECISIONES DE LA ALTA GERENCIA Y SU INFLUENCIA  
EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS GERENTES DE TALLERES  
UNIDOS PRODUCTOS DE ACERO UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL  
SAN MIGUEL DEL ESTADO ARAGUA.**

Autora: Glimar Rondón  
Tutor: MSc. Mairy Cejas

Octubre, 2015

**RESUMEN**

El objetivo general de la investigación es buscar analizar la influencia de la toma de decisiones de la alta gerencia en el clima organizacional de los gerentes de Talleres Unidos Productos de Acero, C.A., El estudio fue aplicado sobre tres dimensiones con el fin de proponer algunas recomendaciones. El basamento teórico está fundamentado en las teorías de la toma de decisiones según Baron, Ferguson y Gould, el clima organizacional según Likert, los Dos Factores de Frederick Herzberg, liderazgo y motivacional, así como investigaciones previas que se realizaron a nivel nacional e internacional para sustentar lo planteado. En cuanto al aspecto metodológico el estudio tiene carácter descriptivo de campo se aplicó como instrumento un cuestionario a escala de Likert y se le realizó a (08) gerentes que constituían la población total, comprendiendo que solo la participación protagónica de los involucrados podía llevarnos al objetivo final propuesto. La validación de este instrumento fue evaluado por el juicio de tres expertos, la confiabilidad del mismo se determinó bajo el coeficiente de Alpha de cronbach obteniendo un 0,967 por ciento, lo que indica un alto nivel de confiabilidad. Una vez teniendo los resultados se procedió al análisis llegando a evidenciar que el impacto del liderazgo en la Toma de Decisiones efectivas sobre variables como la motivación, satisfacción está fuertemente ligada al nivel de formación gerencial de la alta gerencia, el grado de supervisión, acercamiento personal, concesión de autonomía en un ambiente de confianza en el equipo de trabajo, y la delegación de tareas sin desvirtuar la concepción del objetivo del cargo, ya que el clima laboral dependerá de las condiciones que la entidad de trabajo proporcione y la forma en que ellos la perciban.

Descriptores: Toma de Decisiones, liderazgo, clima laboral, satisfacción laboral.



**UNIVERSITY OF CARABOBO  
FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL  
MBA WORK  
AND INDUSTRIAL RELATIONS  
CAMPUS MORITA**



**DECISIONS OF SENIOR MANAGEMENT AND ITS INFLUENCE ON  
THE WEATHER MANAGERS ORGANIZATIONAL WORKSHOP STATES  
STEEL PRODUCTS LOCATED IN THE INDUSTRIAL ZONE SAN MIGUEL  
ARAGUA STATE.**

**Author:** Glimar Rondón

**Tutor:** MSc. Mairy Cejas

October, 2015

**SUMMARY**

The overall objective of the research is to seek to analyze the influence of the decisions of top management in the organizational climate of the managers of United Workshops Steel Products, CA, The study was applied to three dimensions in order to propose some recommendations. The theoretical basis is based on the theories of decision making by Baron, Ferguson and Gould, the organizational climate as Likert, the two factors of Frederick Herzberg, leadership and motivational as well as previous research conducted at national and international level support the points made. As for the methodological aspect the study is descriptive field was applied as an instrument a questionnaire Likert scale and underwent a (08) Managers who constituted the total population, realizing that only the active participation of those involved could lead to the goal proposed end. The validation of this instrument was evaluated by the trial of three experts, the reliability thereof was determined under the Cronbach's alpha coefficient obtaining a 0.967 percent, indicating a high level of reliability. After considering the results proceeded to reaching analysis show that the impact of leadership in making effective decisions on variables such as motivation, satisfaction is strongly linked to the level of management training for senior management, the degree of supervision, personal approach , granting autonomy in an environment of confidence in the team, and the delegation of tasks without distorting the concept of the objective of the charge, as the work environment will depend on the conditions that give working entity and the way they They perceive it.

Descriptors: Decision-making, leadership, work environment, job satisfaction.

## INTRODUCCION

Las tendencias de toma de decisiones en las organizaciones actuales, sobretudo en las pequeñas y medianas empresas, donde la dirección es enfocada hacia los objetivos y en la planificación estratégica, la alta dirección es quien representa el mayor grado de jerarquía para la toma de decisiones, descartando así la autonomía de gerencias que se encuentren debajo de su nivel.

Basado en lo dicho anteriormente resulta necesario conocer cómo aplican tomas de decisiones efectivas, ya que para lograr una efectiva toma de decisiones se requiere de una selección racional, elegir un plan de acción, como administradores el trabajo central es continuamente decidir qué hacer, delegar su realización, justificar para que debe hacerse, y cuando debe hacerse y así poder dirigir estas organizaciones, asegurando la rentabilidad en el mercado con los recursos adecuado, que le permitan afrontar los retos de las innovaciones actuales y mantenerse en el transcurso del tiempo.

Entonces tenemos si la alta gerencia es quien posee el mayor grado de jerarquía es por esto que toma las decisiones, cuan conveniente resulta estudiar la delegación de actividades que requieren autonomía si no pueden conferirse, adicional a ello normalmente la alta gerencia permanece ausente en la entidad de trabajo, lo que ocasiona que desconozca el rol y las funciones de personal y probablemente terminan concediendo poder de decisión en actividades que no necesariamente tienen que ver con el cargo, es necesario la cercanía física entre líder y colaborador ya que el grado de supervisión cumpliría una función moderadora de la relación entre liderazgo y

la motivación, la satisfacción y el clima organizacional, el impacto que tiene el líder sobre sus colaboradores será positivo mientras la supervisión sea más estrecha e inmediata en caso contrario no necesariamente deba ser mala pero si podría ser débil.

En diversas investigaciones realizadas se ha comprobado la relación existente entre liderazgo y variables asociadas a resultados organizacionales.

La importancia de lo planteado llevo a estudiar profundamente el caso y analizar la situación que impacta en el clima organizacional de los gerentes de Talleres Unidos Productos de Acero, C.A, Llevando a cabo una extensa revisión bibliográfica sobre el tema, por lo que la investigación se basa en autores y textos que tratan la toma de decisiones y su utilización como una herramienta en las organizaciones y la administración.

La investigación consta de cuatro capítulos, los cuales se detallan a continuación:

El capítulo I El Problema, donde se hace el planteamiento de la problemática estudiada, el objetivo general, objetivos específicos planteados y la justificación de la investigación.

El capítulo II Marco Teórico Referencial, donde se realizó revisión de varios antecedentes tanto internacionales y nacionales y las bases teóricas que fundamentan la investigación y dan sustento a lo requerido.



El capítulo III Marco Metodológico, se dan a conocer las formas en la que fue abordada el objeto de estudio a fines de obtener datos, para ello se aplicó un tipo de investigación, un diseño de investigación, estudio de la población, así como la técnica de recolección de información y la validez y la confiabilidad del instrumento utilizado.

El capítulo IV, estructurado por el Análisis de los Datos, Interpretación de los Resultados, Conclusiones y Recomendaciones, en ellos se permitirá dar a conocer los resultados obtenidos del instrumento aplicado, representados en gráficos como método de análisis, de la misma forma estos análisis una vez levantados llevan a la inmediata necesidad de concluir en cuanto a la problemática del estudio y generar las recomendaciones que mejoren la situación planteada, seguidamente encontraran lista de referencias bibliográficas y anexos que forman parte de la investigación.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del problema**

En el mundo actual, partiendo del análisis sobre la administración tradicional es evidente el fracaso que ésta ha presentado, resultando preocupantemente evaluar la modificación de éstas estructuras tradicionales; ya que hay empresas que han frenado su crecimiento y se han quedado atrás con los constantes e inesperados cambios tecnológicos, sociales y culturales. De modo interesante, en tanto que la tecnología cambia drásticamente el aspecto humano de la empresa no cambia con tanta rapidez.

Fayol destacaba que el propósito de la organización era llevar a cabo el trabajo en funciones especializadas, semejantes a una máquina, pero luego esta concepción fue evolucionando teniendo en cuenta que el ser humano es considerado, como ente social que vive un intenso proceso de modernización, en donde existen elementos transformadores que influyen en la convivencia, relaciones interpersonales y la participación en las actividades grupales como también en el clima organizacional de una empresa pública o privada. Es por eso, que se infiere la importancia que tiene para las organizaciones la interacción entre las personas para satisfacer sus necesidades básicas, entre ellas: actualización, ambiente de trabajo, salario, beneficios, entre otros.

Al respecto, Jones (1996:62) "destaca que toda organización debe tener un sentido de propósito, reconocimiento, compartir valores, oportunidad de aprendizaje y crecimiento. Esto para fortalecer los procesos administrativos y el recurso humano que permita incrementar la eficiencia y efectividad en la organización".

Es necesario cambiar las estructuras de nuestras actuales pequeñas y medianas empresas, como profesionales de la materia que rige las relaciones de trabajo, se tiene el compromiso de generar nuevos modelos de administración, diferentes enfoques de los problemas psicológicos en la empresa, donde existan estructuras más flexibles, liderazgo participativo, ampliación de la comunicación, posibilidades de involucrar a los trabajadores en decisiones de la alta gerencia dependiendo de las necesidades propias de la organización.

En la actualidad el departamento de Recursos Humanos es de vital importancia, ya que debe realizar el enlace entre el cuerpo directivo y el resto de la organización, teniendo como tarea crear lealtad entre sus participantes, con el fin de crear las mejores condiciones laborales para obtener máximo desempeño del factor humano.

Esto ha influido considerablemente en las administraciones de las organizaciones, llevándolas a replantearse completamente su modelo, tomando importante relevancia en el contexto ambiental del comportamiento organizacional.

Investigadores como Caligiore y Díaz (2003:645) señalan que: “en Venezuela el estudio del clima organizacional surgió a partir de la década de los 80, por el interés de conocer los factores organizacionales que estaban influyendo en el servicio prestado por las diferentes organizaciones”.

Por esto se hace interesante mencionar el concepto de Clima Organizacional según Taguiri (1968), citado por Guillén, Carlos (2000):

Es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que es experimentada por sus ocupantes, influye en su conducta y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características del ambiente el cual puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de las empresas” Pág. (166).

De lo antes expuesto, muchos cambios son necesarios en la forma en que las empresas todavía administran su capital humano, existe una tendencia mundial en la valoración del personal y es importante que empiece a gestionarse el personal y con ello retener los talentos en las empresas e incluso en el país.

Por otro lado, Peinado y Vallejo (2005) señalan que:

Los factores intrínsecos como la comunicación, la motivación, liderazgo, toma de decisiones y las relaciones interpersonales de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros de la misma y la forma del ambiente, en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que los miembros tengan (pp. 19, 20).

Basado en lo expuesto anteriormente se puede inferir que los aspectos que rodean el tema de clima organizacional van ligados a una gran variedad de factores, como liderazgo, prácticas de dirección y en especial a la toma de decisiones que es el tema principal en la investigación, así como también relacionados con el sistema formal y estructural de la organización (sistema de comunicación, relaciones de independencia).

El Clima Organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización, una organización con un buen Clima Organizacional tiene una alta posibilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros y un alto desempeño de su labor.

En función de evaluar la participación de la toma de decisiones y la centralización como factores fundamentales en el clima organizacional se considera, que el contexto estándar de las empresas familiares, están bien centralizadas, en cuanto a: La toma de decisiones depende básicamente de una sola persona (que en la generalidad de los casos es el dueño) y no hay otra persona que sepa los detalles internos y que domine adecuadamente el manejo de la empresa. Hay un control absoluto de las finanzas y las operaciones que promueven el desarrollo hasta un nivel máximo en la curva de crecimiento; una vez allí, en el punto donde comenzamos a tener más clientes de los que podemos servir adecuadamente, llega el momento de tomar una decisión para cambiar el futuro del negocio: Crecer o Desaparecer.

La centralización podría ser mala desde la perspectiva que se quiera ver, sería necesario evaluar el cómo, para que, en qué grado y circunstancias se utiliza. Una forma de afectar sería la desmotivación por la poca participación

en la toma de decisiones, cuando la empresa crece viene a ser necesaria la descentralización para llevar a través del liderazgo de los administradores de los más bajos niveles de la organización una toma de decisiones más rápida, prontas respuestas, tomando iniciativa individual para un mayor control en cada área.

Algunos indicadores arrojan que aproximadamente entre el 70% y 80% de las empresas en el mundo están controladas por grupos familiares. En el caso de Venezuela, no existen cifras precisas, pero un simple vistazo al mundo empresarial local, de manera exitosa, hace evidente que las estructuras de negocios no escapan de esta realidad como es el caso de Polar, Cisneros, Alfonso Rivas, entre otros.

Resultaría interesante investigar cómo ha sido el manejo gerencial de Talleres Unidos Productos de Acero, C.A, empresa totalmente Venezolana, metalmecánica, cuya actividad principal es la fabricación de tubos de acero dulce perfilados y con costura (cuadrados, rectangular y redondo), constituida en el año 1964, lo que la lleva a formar parte del mercado nacional tras una trayectoria de más de 50 años desarrollando sus actividades de una manera organizada, ofreciendo al país beneficios colaterales con efecto multiplicador en cuanto a: empleo directo e indirecto, demanda de materia prima e insumos nacional de óptima calidad. Esta empresa se inicia debido a la participación (familiar) del Sr. Bruno Gaio, Partiendo de sus conocimientos como mecánico y soldador eléctrico y Sr. Francesco Cadorin, quien dominaba la carpintería, ambos cuñados. Luego de perfeccionar el trabajo de herrería surge la iniciativa de solicitar un préstamo para adquirir maquinarias traídas de Italia y es allí donde nace la compañía la cual denominaron Talleres Unidos Productos de Acero.

Actualmente esta empresa está siendo administrada por los hijos de estos dos hacedores de empresas exitosas, otorgándoles como herencia: pericia, confianza, conocimientos y sobre todo responsabilidad. Una vez ubicándose como una de las diez primeras empresas en Venezuela en ese campo, la demanda supera la oferta viéndose obligada a trazarse metas y retos en cuanto al manejo de las exigencias tecnológicas adquiriendo equipos especiales de tecnología de punta incorporando de este modo capital de trabajo, requiriendo para ello capital humano con el potencial que le pueda seguir permitiendo este crecimiento.

Desde sus inicios quienes han dirigido esta empresa han manejado los conocimientos técnicos, corresponde evaluar en este punto final de su evolución cuales han sido sus capacitaciones para gerenciar, destacando actualmente que cuentan con la conformación de grupos de trabajos armoniosos y debidamente entrenados, contando con unidades asesoras externas, complementarias de las internas, en los aspectos legales, económicos, contable, lo que les facilita enfrentar el proceso de inversión con la seguridad del triunfo.

Pero no todo es completamente armonioso y rentable en la organización objeto de estudio, ya que el proceso de toma de decisiones, no es una tarea fácil para la organización ni mucho menos para el gerente, Tomar la decisión correcta cada vez es la ambición de quienes practican la gerencia, hacerlo requiere contar con un profundo conocimiento, y una amplia experiencia en el tema. Este proceso a su vez prepara el camino para colocar a la empresa y su gente en una posición donde puedan respaldarse dentro del mercado en la cual compitan. Es importante resaltar que el conocimiento de negocios de los dueños ha sido adquirido con la

práctica, la educación superior no fue uno de los objetivos para llegar a la visión y misión de esta empresa, actualmente la organización requiere de la preparación de los accionistas en el área de gerencia para avanzar y seguir creciendo junto a la organización enfocados a mantener la empresa actualizada y competitiva.

Bajo la dualidad de dirección que actualmente T.U.P.A.C.A presenta, la transferencia de autoridad en cada departamento está siendo afectada ya que los Gerentes de cada área no cumplen el efectivo desenvolvimiento de sus funciones, debido a que los Directores toman participación directa en las actividades de sus subordinados, en muchas ocasiones desautorizan las ordenes que otros ya han dado así como no coinciden en algunas decisiones y sin embargo se ejecutan simultáneamente, ocasionando confusiones y desorientaciones en cada trabajador.

La incapacidad en la forma de girar instrucciones en la actividad laboral, imposibilita que las actividades sean llevadas a cabo bajo un plan estratégico, debido a que las posibles contradicciones en lo ordenado por el manejo incorrecto en la toma de decisiones conduce a este personal a una situación de incertidumbre y confusión, provocando que los objetivos organizacionales e individuales se desvirtúen en predisposición, bajo rendimiento en el desempeño, que el sentido de pertenencia y el compromiso con la organización desaparezca, así como también el descontento y la desmotivación se hagan presente.

Entonces se debe considerar en esta problemática, la debilidad que la cultura organizacional pueda presentar resaltando la concepción de una comunicación que dentro de la empresa no adquiera un carácter jerárquico,



basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, entre otros, entendiendo que el objetivo de esta es la de fortalecer la forma en como sus miembros se relacionan dentro del ámbito organizacional así como también la intención de fomentar el desarrollo institucional. Resulta de gran importancia destacar la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo.

Partiendo de esta problemática se plantean las siguientes interrogantes:

- ¿De qué manera influye la Toma de Decisiones de la alta gerencia en el Clima Organizacional de los gerentes de Talleres Unidos Productos de Acero?
- ¿Cuáles es la situación actual en el proceso de toma de decisiones de la alta gerencia de T.U.P.A.C.A?
- ¿Cuáles son los Factores que repercuten en el clima organizacional de los gerentes que laboran en esta entidad de trabajo?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar la influencia de la toma de decisiones de la alta gerencia en el clima organizacional de los gerentes de Talleres Unidos Productos de Acero, C.A.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual del proceso de Toma de decisiones de la alta gerencia de Talleres Unidos Productos de Acero, C.A.
- Establecer los factores que repercuten en el clima organizacional de los gerentes que laboran en cada área de esta entidad de trabajo.
- Determinar la influencia de la toma de decisiones de la alta gerencia en el clima organizacional de los gerentes de cada área de Talleres Unidos Productos de Acero, C.A.

### **Justificación de la Investigación**

De acuerdo a Calva & Hernández, (2004): Analizar el clima organizacional permite estudiar la percepción que los empleados tienen de su organización, el ambiente laboral y por ende se estima que también afecta el desempeño empresarial, el cual tiene un efecto en la conducta de sus integrantes.

La importancia del estudio de las variables: toma de decisiones y clima organizacional, permitirán analizar y determinar los factores que influyen en la conducta de las personas que se relacionan en un entorno laboral, las decisiones que deben tomar los gerentes para contribuir en la productividad y competitividad del negocio así como la perspectiva de sus trabajadores en cuanto al ambiente y la calidad del trabajo.

Talleres Unidos Productos de Acero es una organización que está generando emprendimientos por oportunidades con objetivo de crecimiento a nivel nacional y lo que se busca con esta investigación es el aporte de herramientas que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación, así como también se espera mejorar el clima organizacional generándoles un alto nivel de satisfacción y calidad de vida a los trabajadores, a través de mejoras en los procesos de toma de decisiones, factor importante para alcanzar resultados efectivos que conlleven al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Esta investigación se enfocará en el compromiso y la disposición que puedan prestar los gerentes para lograr los cambios, en la búsqueda de generar líderes que tomen iniciativas, así como también innovaciones y dirección de grupos para la consecución de los objetivos organizacionales. Dicha investigación servirá de referencia para directores de empresa que buscan mejorar el clima existente en los puestos de trabajo que se analizaran e identificar los factores que influyen en el desempeño laboral debido a las falta de delegación por parte de los directivos.

En el ámbito académico esta investigación contribuirá como aporte teórico para futuros análisis sobre el tema objeto de estudio, lo que permitirá hacer

comparaciones para promover cambios organizacionales en un futuro; en cuanto al aspecto social fomentará una mejor imagen ante la sociedad, basado en generar un ambiente de ética y profesionalismo del personal de T.U.P.A.CA.

Finalmente, los resultados que se obtengan podrán ser generalizados, a otras instituciones con las mismas características a las estudiadas, en las cuales se podrán establecer estrategias orientadas a abordar aquellos aspectos relacionados con el proceso de Toma de Decisiones y el Clima Organizacional.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El marco teórico de una investigación tiene como fin explicar los conceptos, técnicas y demás disposiciones relacionadas con diferentes autores.

Al respecto Sabino (2007) expresa que:

El investigador que se plantea un problema no lo hace en el vacío, como si no tuviese la menor idea acerca del mismo, sino que siempre parte de algunas ideas o informaciones previas, de algunos referentes teóricos y conceptuales, por más que estos puedan no tener todavía u carácter preciso y sistemático. (p. 47).

Así mismo Rodríguez, M. (2003). “El marco teórico implica analizar y exponer aquellas teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes en general que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio.”(p.22).

Este capítulo contiene información que sirvió para sustentar el estudio que se realizó. A continuación se nombraran los antecedentes, donde se hizo una revisión de investigaciones anteriores que se relacionan con el problema del estudio, las bases teóricas, donde se definen conceptos, en la que se fundamenta la investigación, y por último la definición de términos básicos.

## **Antecedentes de la investigación.**

Los antecedentes comprenden las condiciones de cada una de las investigaciones que se han podido realizar, y de una u otra forma sirvan de base al problema propuesto.

Al respecto Arias, F. (2004), se refiere a los antecedentes como:

Los estudios previos, trabajos, tesis de grado, trabajos de ascensos, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones relacionadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio, por lo que no debe confundirse con la historia del objeto en cuestión. (p.94).

Realizando una revisión de tipo documental acerca de investigaciones a nivel internacional y nacional, que se han ejecutado recientemente sobre el objeto de estudio con el propósito de obtener un valioso complemento a través de los aportes que estos dieron a esta investigación se mencionan los siguientes:

### **Antecedentes Internacionales**

Primeramente tomando el trabajo de investigación realizado por Peñarreta (2014). Para optar al título de Magister en Desarrollo del Talento Humano, en la Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador, titulado La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja. Éste estudio tuvo la intención de determinar el

grado de influencia de los distintos estilos de liderazgo, para ello se utilizó el test del Grid Gerencial, dirigido a 14 directores y jefes de todos los departamentos del GAD Municipal de Loja, La población objeto estuvo constituida por 134 empleados., con este estudio se logró evidenciar en los resultados que los estilos predominantes fueron “club social, empobrecido y el equilibrado”; por las respuestas dadas se concluyó que los empleados no se encuentran altamente satisfechos, ante los estilos de liderazgo predominantes.

La investigación antes señalada tiene una relación directa con el objeto de estudio puesto que en ambos se analiza la influencia de la alta gerencia en base a la toma de decisiones y como ésta, de manera directa e indirecta, impacta en la satisfacción laboral de sus subordinados, según el estilo de liderazgo aplicado respectivamente.

Por otro lado Albán, (2013) presentó una investigación para optar al título de magister en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador, titulada: “Influencia de las emociones en la toma de decisiones organizacionales”. Tuvo como objetivo principal exponer las emociones como parte de los procesos innatos cerebrales, y la incertidumbre como un elemento fundamental en la toma de decisiones. En tal sentido se tomó una población de 100 personas, con una confianza del 95% se determinó la muestra de 52 encuestados. El único requisito básico para elaborar la encuesta era la de encontrarse activamente trabajando por 6 meses consecutivos, con la finalidad de asegurarse de cierta forma que el entrevistado tuviera un espacio adecuado para tomar decisiones en su organización. Se aplicó una encuesta conformada por 7 preguntas en esquema de respuestas cerradas, en las conclusiones se pudo ratificar la

hipótesis planteada en cuanto a que en el proceso de toma de decisiones influyen, de manera positiva o negativa, las emociones, afectando los resultados; por lo que una correcta administración a través de la inteligencia emocional puede generar el éxito que se busca.

La investigación citada anteriormente tiene relación directa con el trabajo de estudio que se realiza, en cuanto a que en ambas se analiza la toma de decisiones de un grupo de trabajadores, buscando medir la influencia de las emociones, desde lo racional así como en lo emocional, permitiendo con los resultados obtenidos una referencia para determinar los factores que pudiesen intervenir en el desempeño y la satisfacción laboral.

Por otro lado Aburto, H y Bonales, J. (2011) en su artículo titulado: Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional, de la Universidad Autónoma de Aguascalientes México. El objetivo de la investigación fue determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio, para generar información que contribuya a resolver un problema en una dependencia pública. La investigación Teórica se orientó al conocimiento de los modelos de habilidades directivas y del clima organizacional. Se conocieron la conceptualización, medición y variables sobre habilidades directivas que afectan el clima organizacional, en función de la hipótesis: A menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos; mayor clima organizacional insatisfactorio. En el análisis e interpretación de resultados se exponen los resultados obtenidos al procesar la información que fue recabada en campo Los resultados confirman que el clima organizacional en un alto grado está



determinado por las habilidades directivas mencionadas en la hipótesis, significando estrecha vinculación entre las variables estudiadas.

El aporte que este artículo hace a esta investigación parte del hecho que ambas persiguen un mismo objetivo en cuanto a la evaluación de la toma de decisiones como una de las habilidades que requieren los altos directivos para dirigir las acciones y la delegación de facultades de decisión, analizando la influencia de insatisfacción laboral del personal a cargo, con respecto al clima organizacional que pueda observarse.

### **Antecedentes nacionales**

Duran (2012), en su trabajo de grado, Presentado en el Área de estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magister en Gerencia avanzada en educación, titulado “El estilo de liderazgo y su efecto en el mejoramiento continuo del clima organizacional del departamento de ciencias básicas de la facultad de odontología de la Universidad de Carabobo”. Desarrolló una investigación descriptiva, apoyada en una investigación de campo. La muestra fue intencionada, conformada por treinta y seis individuos. Se empleó un cuestionario de 30 ítems, según la escala tipo Likert. La validez se realizó a través de juicio de expertos y la confiabilidad por medio del Coeficiente de Alfa Crombach, que fue 0,97. En el estudio se analizó el estilo de liderazgo y su efecto en el mejoramiento continuo del clima organizacional en el cual señala que el estilo de liderazgo del líder se encontraba determinado por valores que inciden directamente en el clima organizacional.

La vinculación de esta investigación con el tema que se expone en este estudio es la de analizar que estilo de liderazgo y que valores posee la alta gerencia para poder evaluar si es el apropiado y de qué forma incentiva la motivación, y participación por parte de los seguidores a través de la colaboración de la realización de sus labores y en la consecución de los objetivos.

González, R (2011). Quien presento un trabajo de investigación para optar al título de Magister en Administración de empresas Mención Gerencia en la Universidad de Carabobo, denominado “Estrategias para mejorar el clima organizacional como factor determinante en la eficiencia del personal que labora en los tribunales del estado Aragua”. Estableció como objetivo general de ésta investigación, el diseñar estrategias para mejorar el clima organizacional para determinar la eficiencia del personal. Donde se pretendió conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, para determinar el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima laboral. De manera que, la investigación se basa en la perspectiva metodológica cualitativa y estudio de campo tipo descriptivo con carácter evaluativo, donde se utiliza la técnica de la encuesta bajo la modalidad del cuestionario. Los resultados obtenidos fueron analizados mediante cuadros y gráficos, donde se concluye que la cultura organizacional orienta los procesos administrativos del organismo y determina el clima organizacional del mismo, el cual influye directamente en la eficiencia del desempeño laboral.

El antecedente presenta una relación con el estudio que se realiza en vista que ambas buscan generar estrategias para mejorar el clima organizacional. En ésta investigación, partiendo de la revisión del diseño

organizacional, la investigadora pretendió analizar el rol que cumple la alta gerencia para la orientación de los procesos administrativos, la participación que otorga a los altos niveles de comunicación, si conoce las necesidades y motivaciones del trabajador frente a su trabajo para propiciar un clima de satisfacción laboral en su organización.

Rivero, A. (2010) en su trabajo de investigación para optar al título de magister en administración del trabajo y relaciones laborales en la universidad de Carabobo, denominado Clima Organizacional y su influencia en la motivación de los trabajadores. Análisis comparativo entre dos empresas del Estado Carabobo: Aguarrem, C.A y los Aguacates, C.A. Tuvo como objetivo analizar el clima organizacional y su influencia en la motivación de los trabajadores, mediante un análisis comparativo entre estas dos empresas, la misma está fundamentada en una investigación de carácter descriptivo apoyada en el trabajo de campo. De ésta manera la unidad de estudio estuvo conformada por 100 sujetos entre trabajadores, supervisores y gerentes de área de Mantenimiento y Producción. Así mismo los instrumentos elaborados para recopilar los datos fueron cuestionarios conformados por preguntas dicotómicas y de ordenamiento de rango, sometidos al estadístico de Kuder Richardson, para luego ser analizados cualitativamente a fin de generar la matriz DOFA y un diagrama de Causa – Efecto.

En consecuencia, el análisis de los resultados demostró que las normas impactan positivamente y ayudan a controlar el clima organizacional, la motivación en el personal de producción y mantenimiento, sin embargo se detectaron anomalías y errores en lo referente a los niveles de jerarquía y de

autoridad; debilidad en los procesos de comunicación, retrasos en las evaluaciones de desempeño, incumplimientos de políticas laborales .entre otros aspectos se propuso una serie de procedimientos para fortalecer la generación de registros, de la información, así como de sistemas de indicadores que faciliten el seguimiento de actividades.

Analizando la vinculación de este antecedente que se mencionó anteriormente con lo que se investigó tenemos que ambas se encuentran enmarcadas en un análisis de clima organizacional, por los resultados arrojados se tiene que involucran la debilidad en los procesos de comunicación así como también los niveles de jerarquía y de autoridad, esto permitió evaluar los factores determinantes en el clima organizacional y su influencia en la motivación.

### **Bases Teóricas**

Es importante tomar en cuenta las bases teóricas que sustentan y complementan el tema planteado, puesto que sirvieron de referencia para llevar a cabo el proyecto de la investigación y además permitió comparar la originalidad del estudio.

La investigadora consideró necesario abordar en el siguiente trabajo de maestría, una revisión teórica sobre los siguientes ejes temáticos: Organización, Toma de decisiones, Clima Organización y su implicación en la conducta humana, las relaciones de trabajo y el desempeño de los trabajadores, en éste sentido la vinculación con variables como motivación, comunicación, liderazgo, por lo que resultó inevitablemente estudiarlas en conjunto para sustentar la investigación exponiendo las bases que

teóricamente comprueban estos comportamientos organizacionales, así lo ratifica Arias, F. (2004), quien concibe las bases teóricas como “al conjunto actualizado de conceptos, definiciones, nociones, principios, etc., que explican la teoría principal del tópico de investigar.” (p.59)

### ***Las Organizaciones***

La organización no solo se relaciona con la estructura de una organización, la organización es un concepto más profundo y humano por lo menos así lo afirman Roethlisberger y Dickson, los cuales son citados por Chiavenato (2002, p. 152): “... es un sistema social, posee dos funciones principales: producir bienes o servicios (función económica que permite el equilibrio externo) y distribuir la satisfacción entre sus participantes (función social que busca el equilibrio interno de la organización)”.

Las organizaciones se encuentran generalmente bajo una considerable presión externa o interna para mejorar. La alta gerencia está inquieta por actuar y buscar soluciones, por lo que surgen nuevas ideas y métodos en un gran número de niveles de la organización, debido a que las organizaciones se hacen más grandes y complejas, necesitan una creciente especialización técnica y más sistemas de control sofisticados. Es habilidad de los gerentes fomentar normas alternativas; usarlas de manera apropiada.

### ***Definición del término Decisión:***

Freemont E. Kast (1979:383) afirma que Decidir significa adoptar una posición. Implica dos o más alternativas bajo consideración y la persona que decide tendrá que elegir entre ellas.

## ***Toma de Decisiones***

### ***Definiciones***

Freemont E. Kast (1979:383) La toma de decisiones es fundamental para el organismo y la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas.

Kepner tregoe citado por Pérez. L, (1995) plantea que consiste en "elegir o seleccionar una conclusión conscientemente, partiendo de una alternativa entre un grupo de dos o más alternativas conductuales"

Elineema, (2002) citado por María. A, (2008) expresa que:

La toma de decisiones consiste en que alguien denominado decisor (o grupo de decisores), para alcanzar ciertos objetivos, debe determinar, conjuntamente con el apoyo de un analista de sistemas, la alternativa que cumpla en mayor medida con sus expectativas, es decir, su mejor decisión.

### ***La Teoría de la Decisión***

Como expresa Baron (2005) citado por María. A, (2008) con respecto a la teoría de la decisión, la idea básica es que se pueda entender lo que la gente hace, asumiendo que ellos se comportan racionalmente como individuos.

La teoría de la decisión se ocupa de analizar cómo elige una persona aquella acción que, de entre un conjunto de acciones posibles, le conduce al mejor resultado, dadas sus preferencias. El paradigma canónico de la teoría de la decisión se caracteriza por contar con un individuo que ha de tomar una

decisión (cualquiera) y de quien se dan por supuestas sus preferencias; así la teoría de la decisión no entra a considerar la naturaleza de las preferencias de los individuos, ni por qué éstos prefieren unas cosas en vez de otras; lo único que importa es que dichas preferencias satisfagan ciertos criterios básicos de consistencia lógica, entre los que cabe destacar, por su importancia, los siguientes:

- Transitividad: para todo X, Y y Z, si X es preferida estrictamente a Y , Y es preferida estrictamente a Z, X será preferida a Z,
- Exhaustividad: para todo X Y todo Y, o bien X es preferida a Y, o Y es preferida a X, o el individuo es indiferente a ellas,
- Asimetría: si X es preferida estrictamente a Y, Y no es preferida estrictamente a X,
- Simetría de las diferencias: para todo X e Y, si X es indiferente a Y, Y es indiferente a X.

El segundo criterio corresponde a lo que Ferguson y Gould (1984) refieren en “la teoría de la preferencia del consumidor” como:

La condición: para dos conjuntos de bienes cualesquiera, A y B, la unidad consumidora puede determinar cuál proporciona mayor satisfacción; si A proporciona más satisfacción que B, se dice que A es preferido a B, y si B provee mayor satisfacción que A, se dice que B es preferida a A; si ambos conjuntos proporcionan la misma satisfacción, se dice que el consumidor es indiferente entre A y B, y si A es indiferente o equivalente a B, B es indiferente a A.

Si estos cuatro requisitos no se cumplen a la vez, será imposible saber qué es lo que el individuo prefiere; no se podrán ordenar, jerarquizar, sus preferencias, y la teoría de la decisión considerará que dicho individuo no

elige racionalmente, es decir, de forma lógica y consistente. Cumplir con el requisito de la transitividad implica que no se tome una decisión de tal manera que se resulte perjudicado eligiendo al principio opciones que se prefieran más, X frente a Y, e Y frente a Z, para terminar con una mala opción si elegimos Z frente a X. La exhaustividad exige que el sujeto compare entre sí todas sus opciones y se decida por una de ellas o manifieste su indiferencia (que es una forma de decisión). A la vez, la simetría y la asimetría resultan evidentes de por sí y no parecen imponer una exigencia lógica desmedida al individuo que ha de elegir entre varias opciones: si el individuo es indiferente entre la opción A y la B (o entre la C y la D) no se puede afirmar que prefiera a B sobre A (o a C sobre D); si prefiere estrictamente a B sobre A, se dudará de su coherencia si afirma, a la vez, que también prefiere a A sobre B. Así pues, si estos requisitos se cumplen, se podrá atribuir al individuo una función de utilidad, es decir, un índice o número a cada una de sus preferencias, de forma que se puedan ordenar de menor a mayor, de lo menos preferido a lo más preferido (Aguiar, 2004).

### ***Tipos de decisión***

Existen 2 tipos de decisiones:

- **Decisiones Tácticas y Operativas:** Están relacionadas con la forma de operar y administrar las actividades en la organización en un corto plazo, por ejemplo: relativas a la contratación y selección del personal, estructuración de las áreas, inversión en recursos, etc.
- **Decisiones Estratégicas:** Influyen a largo plazo en el desarrollo de la empresa, son inherentes al proceso de planificación, por lo tanto, están involucradas en la determinación de los objetivos, formulación de estrategias, en fin conducen a cambios deseados en el futuro. Se verán afectadas por



los cambios del entorno, tanto el más cercano, como el global (Rubio Domínguez, 2006).

La decisión se puede tomar:

- Bajo riesgo: se refiere a conocer el riesgo.
- Bajo incertidumbre: cuando hay riesgo, la incertidumbre es la percepción particular que se tenga del riesgo de una decisión, o de no saber lo que puede ocurrir u ocurra un año dado (en el caso de cultivos: por clima, por precios, etc.), y el productor responde de una manera determinada a ello, según su percepción y capacidad de enfrentar el riesgo

Según Krone (1980) citado por María. A, (2008) cuando se puede especificar la probabilidad de estados futuros de la naturaleza, entonces es posible obtener la decisión bajo riesgo calculado. Luego, el riesgo es esencialmente el valor esperado de lo que se podría perder.

La decisión bajo riesgo se refiere a la condición en la que hay un número dado de estados de la naturaleza y el decisor conoce la probabilidad de ocurrencia de cada uno de ellos (Thierauf, 1978). Por ejemplo, según Agroasemex (2006), por sus propias características y la ubicación geográfica del país, la actividad agrícola en México es altamente vulnerable a la presencia de eventos climáticos extremos, principalmente asociados al exceso o falta de precipitación pluvial. Así, 98% del riesgo de base catastrófico que enfrenta el país responde a sequías principalmente, y que se agrava por la corriente de El Niño, y fenómenos ciclónicos.

La decisión bajo incertidumbre se refiere a que las probabilidades de ocurrencia para los distintos estados de la naturaleza se desconocen (Thierauf, 1978). El uso de nuevas variedades híbridas de maíz en lugar de las variedades criollas es un ejemplo de una decisión bajo incertidumbre. Cuando la probabilidad calculada para un estado de la naturaleza es menor que 1.0, se está trabajando en una decisión bajo incertidumbre (Krone, 1980). De acuerdo con Isaaks y Srivastava (1989), las palabras incertidumbre, fiabilidad, confianza, giran alrededor del reconocimiento de que el valor de probabilidad reportado es, en más de un sentido, solo un supuesto razonable de lo que el desconocido valor podría ser y se tiene la esperanza de que ese valor esté cerca del valor verdadero, sin embargo se reconoce que cualquier método que se use para determinarlo, tendrá siempre algo de error. Cano (1971) menciona que el hombre debe hacer planes para el futuro aún cuando no pueda calcular la probabilidad de los hechos futuros, y luego decidir que resultado es el más probable y con base a ese resultado planificar sus actividades.

### **Decisión en el entorno de los SIG.**

Como menciona Fallas (2002), citado por María. A, (2008) la literatura en el tema de toma de decisiones se caracteriza por la ausencia de consenso en cuanto a la definición de sus términos y conceptos. Por tanto, se presentan algunos conceptos tomados principalmente de Eastman (2003a).

#### **1. Decisor:**

Es aquella persona que se plantea el problema de decisión

#### **2. Analista:**

Es aquella persona que utiliza todos sus conocimientos y toda la información disponible por parte del decisor para ayudar a éste en su toma de decisión (Font, 2000) citado por María. A, (2008)

### **3. Decisión:**

La decisión es una elección entre alternativas; las alternativas pueden representar diferentes caminos de acción, diferentes hipótesis sobre la naturaleza de una característica, diferentes clasificaciones, etc. Un proceso de decisión exitoso resulta en el desarrollo de decisiones y en la ejecución de esfuerzos que apoyan los objetivos de una organización, como es el caso de una unidad familiar de producción (National Research Council, 1999; Eastman, 2003a) citado por María. A, (2008).

### **4. Criterio:**

Un criterio es la base para una decisión que puede medirse y evaluarse, y puede ser de dos tipos: factores y limitaciones o restricciones; también se puede decir que es un juicio estándar o una regla para probar la deseabilidad de decisiones alternativas; también es un término genérico que incluye objetivos y atributos, y cualquier problema de decisión multicriterio implica un conjunto de objetivos, un conjunto de atributos, o ambos. No obstante, la distinción entre objetivos y atributos es de la mayor importancia en el proceso de toma de decisiones (Malczewski, 1999; Eastman, 2003a) citado por María. A, (2008).

### **5. Factor:**

Un factor es un criterio que mejora o reduce la aptitud de una alternativa específica para la actividad en consideración, y comúnmente se mide en una escala continua. También se le conoce como variable de decisión en la literatura de programación matemática; la pendiente del suelo es un factor

que puede afectar la aptitud de un terreno para la siembra de cultivos (Eastman, 2003a) citado por María. A, (2008).

## **6. Restricciones/limitantes**

Una restricción sirve para limitar a las alternativas en consideración, como puede ser, por ejemplo, la exclusión de áreas con más de 12% de pendiente del suelo para la producción comercial de maíz (Eastman, 2003a) citado por María. A, (2008).

## **7. Regla de decisión**

Una regla de decisión es el procedimiento por el cual se eligen y combinan los criterios para llegar a una evaluación particular, y por el cual son comparadas y aplicadas las evaluaciones.

## **8. Atributo(s)**

(Malczewski, 1999), citado por María. A, (2008) lo define como las propiedades de los elementos del sistema del mundo real o también una cantidad o calidad medible en un sistema o también son aquellos valores que el decisor utiliza para caracterizar las distintas alternativas, es decir, las componentes, características y propiedades de los objetos estudiados en el proceso de decisión y se usa para medir el desempeño del atributo en relación a un objetivo. Estos valores pueden medirse con relativa independencia de los deseos y necesidades del decisor, siendo generalmente susceptibles de expresarse como una función matemática de las variables de decisión.

También (Font, 2000) citado por María. A, (2008) refiere que cuando el número de atributos es muy grande, éstos suelen presentarse en una estructura jerárquica.

## **9. Alternativa**

Es cada uno de los objetos, decisiones o proyectos mutuamente excluyentes que serán explorados en el proceso de decisión; muy pocos estudios se han dedicado a la generación de alternativas (Font, 2000) citado por María. A, (2008).

## **10. Objetivo**

El objetivo es una perspectiva o propósito que sirve para guiar la estructuración de las reglas de decisión, o también es la afirmación acerca del estado deseado del sistema bajo consideración. Los objetivos están funcionalmente relacionados a los atributos, o se derivan de ellos (Malczewski, 1999; Eastman, 2003a) citado por María. A, (2008).

## **11. Evaluación**

Es el proceso de aplicar la regla de decisión (Eastman, 2003a) citado por María. A, (2008).

### ***Importancia de la Toma de Decisiones***

Al respecto, Rodríguez, (1991), citado por Fontanilla, Bello y Palacios (2011:305) refieren lo que manifiesta en cuanto a que la frecuencia y la importancia de las decisiones que deben tomarse varían enormemente de acuerdo con la edad y las responsabilidades de cada persona.

En el momento de tomar una decisión es importante que se pueda estudiar el problema o situación y considerarlo profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones.

También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

En la Toma de Decisiones, se puede considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Uno de los enfoques más competitivos de investigación y análisis para la toma de las decisiones es la investigación de operaciones. Puesto que ésta es una herramienta importante para la administración de la producción y las operaciones.

La toma de decisiones, se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión, por lo tanto dentro de éste contexto el proceso que conduce a tomar una decisión se podría visualizar de la siguiente manera:

- Elaboración de premisas.
- Identificación de alternativas.
- Evaluación alternativa en términos de la meta deseada.
- Elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión

### ***Proceso de toma de decisiones.***

Díaz, 2004 citado por Jiménez Rivas, (2008) plantea que

La toma de decisión es una función imprescindible en las organizaciones, de un significado especial por no estar limitada a un solo nivel, sino por ser un proceso

que se da en toda la institución, y además, por ser parte fundamental inherente a todas las demás actividades, para lo que resulta imprescindible poseer una información lo más completa posible, es decir, previamente analizada y evaluada.

Rodrigues, 1991 (citado por Grados Jaime, 2006) indica que después de tomada la decisión, el conflicto se verá atenuado, pero sobrevivirán algunos resquicios capaces de promover el inicio de un nuevo conflicto más intenso, así como la búsqueda de una decisión capaz de ponerle termino.

Para Trewatha y Newport (1979), la toma de decisión implica la selección de un curso de acción de entre dos o más alternativas posibles, para así llegar a la solución de un problema dado. Para estos autores, las etapas del proceso de toma de decisiones incluyen:

1. definir el problema de acuerdo a los objetivos perseguidos,
2. identificar soluciones alternativas,
3. analizar las posibles consecuencias de cada alternativa, y
4. seleccionar una alternativa para su implementación subsiguiente.

El proceso de toma de decisiones se da en todos los niveles de una organización, pero se refleja más en la alta dirección (en las organizaciones actuales, con una dirección participativa, en los que priman la dirección por objetivos y la dirección estratégica, la alta dirección se considera con la mayor jerarquía para la toma de decisiones).

## ***Clima Organizacional***

Representa el ambiente interno de las organizaciones y cómo afecta positiva o negativamente a sus integrantes, el cual se encuentra ligado a la motivación de sus miembros, en tal sentido indica Chiavenato, I. (ob. cit.) al referirse al clima organizacional:

Como el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de la motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personal y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa (p.86).

En consecuencia, el clima organizacional influye en la conducta o comportamiento de sus miembros, en su rendimiento profesional, la productividad, la satisfacción en la labor que desempeñan y de sus percepciones que condicionan al mismo tiempo los niveles de la motivación laboral.

### ***Teoría del clima organizacional de Likert***

La teoría de clima organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999), establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que perciben tanto del interior como del exterior, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.



Likert (ob. cit.), sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables; la primera de ellas son las causales referidas a:

1. Estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras.
2. Variables intermedias: se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: Motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras.
3. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida. Likert Citado por Kinick y Kreitner (2000).

Entre las condiciones organizacionales podemos mencionar la estructura organizacional de las empresas y el tipo de clima organizacional.

Likert establece tres tipos de factores que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se presentan a continuación.

1. Factores causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Factores Intermedios: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

3. Factores finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales.

#### **Clima de tipo Autoritario:**

- a) **Autoritario - Explotador:** Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- b) **Autoritario - Paternalista:** Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

## **Clima de tipo Participativo**

- a) **Participativo Consultivo:** Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se le es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, así como, la interacción entre ambas partes de la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.
- b) **Participación en Grupo:** Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical - horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseñó un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert (ob. cit.), diseñó su cuestionario considerando aspectos tales como:

- Método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados.
- Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.

- Características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo.
- Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos.
- Características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades.
- Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.
- Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.
- Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referido a la planificación y formación deseada.

El modelo de Likert (ob. cit.), es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar:

- a) El ambiente que existe en cada categoría.
- b) El que debe prevalecer.
- c) Los cambios que se deben implantar para derivar el perfil Organizacional deseado.

Teniendo en referencia todo esto el presente estudio profundizó las variables consideradas para los fines correspondientes, buscando que los elementos que aquí se describieron realizaran gran aporte a la comprensión del proceso de investigación.

### ***Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg (1959)***

Herzberg propuso la Teoría de Motivación e Higiene, también conocida como la "Teoría de los dos factores" de Herzberg citado por Contreras (2006). 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. La satisfacción 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 misma a largo plazo.

Esta teoría tenía el criterio de que sostiene que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, es decir, que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal.

Como aspecto distintivo, Realizando comparación con la Teoría de Maslow, se sustenta la motivación en el ambiente externo, en el trabajo del hombre y no en las necesidades humanas.

La misma contempla aspectos que pueden crear satisfacción o insatisfacción en el trabajo, haciendo la salvedad que no deben considerarse como opuestos, ya que la presencia de los factores de higiene no motiva, pero su ausencia desmotiva.

### **Factores de Higiene**

- Sueldo y beneficios
- Política de la empresa y su organización
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico
- Supervisión
- Status
- Seguridad laboral
- Crecimiento
- Madurez
- Consolidación

### **Factores de Motivación**

- Logros
- Reconocimiento
- Independencia laboral
- Responsabilidad
- Promoción

### **Dinámica de Higiene**

1. Los factores de higiene se enfocan en el contexto en el que se desarrolla el trabajo y las condiciones que lo rodean. La dinámica subyacente de higiene es evitar la ansiedad que puede producir el ambiente.
2. Cuando los factores higiénicos se deterioran a un nivel inferior del que los empleados consideran aceptable, entonces se produce insatisfacción laboral. Los factores de higiene afectan directamente las actitudes laborales, principalmente la satisfacción y la insatisfacción.

3. Cuando estos factores han sido satisfechos o llevados a niveles que los empleados consideran aceptables, no habrá insatisfacción, pero tampoco una actitud positiva destacable.
4. La gente está insatisfecha en un entorno negativo, pero raramente se encuentran satisfechos por uno bueno. Se debe crear un sistema común de sistemas integrados de higiene.
5. La prevención de la insatisfacción es tan importante como el fomento de una motivación satisfactoria.
6. Los factores higiénicos operan independientemente de los factores motivadores. Un individuo puede estar altamente motivado en su trabajo y estar insatisfecho con su entorno laboral y prever los factores higiénicos y motivadores para crear incentivos.
7. Todos los factores de higiene son igual de importantes, aunque su frecuencia difiera considerablemente.
8. Las mejoras de los factores de higiene tienen efectos a corto plazo. Cualquier mejora resulta en la eliminación a corto plazo, o prevención, de insatisfacciones.
9. Las necesidades de higiene (o de mantenimiento) son cíclicas por naturaleza y vuelven a un punto de inicio. Esto lleva al síndrome ¿Qué has hecho por mí últimamente?
10. Las necesidades higiénicas tienen un punto cero cada vez mayor y ninguna respuesta definitiva.

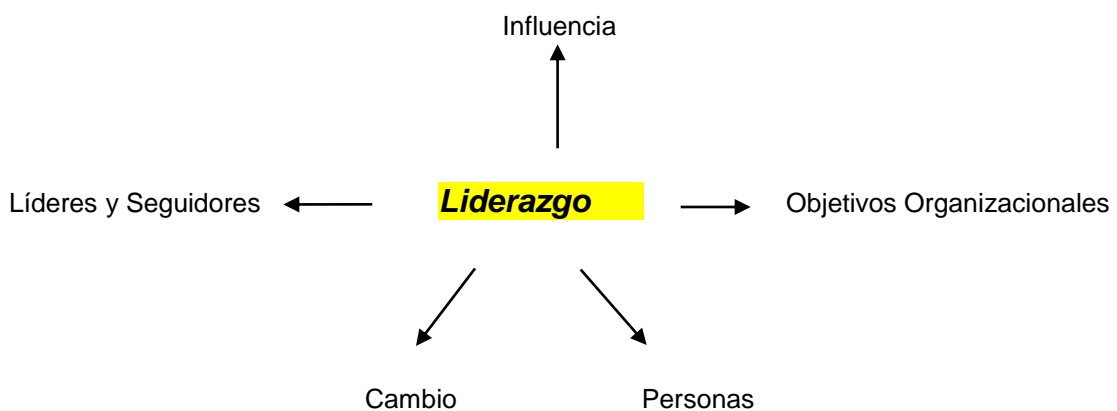
Esta teoría plantea que, los factores motivadores y la insatisfacción depende del medio, los directivos deben plantearse eliminar o reducir las influencias negativas de los factores de higiene y reforzar los factores de motivación.

## **Liderazgo**

Lussier y Achua (2011:6). Lo define como el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr objetivos organizacionales por medio del cambio.

Así como también plantea en cuanto a la influencia como un proceso de un líder al comunicar ideas, ganar aceptación para ellas, y motivar a los seguidores para respaldar e implementar las ideas por medio del cambio. Ve la influencia como la esencia del liderazgo.

**Figura 1: Elementos Claves en la definición de Liderazgo**



**Fuente:** Lussier y Achua (2011:6)

## **Rol del Líder**

De acuerdo con Mintzberg (1968) citado por Lussier y Achua (2011) el rol del líder abarca el desempeño de las funciones administrativas para operar



de forma eficaz la unidad organizacional de los gerentes. Por tanto el rol del líder domina todo el comportamiento gerencial.

### ***Rol de decisión del Liderazgo***

Lussier y Achua (2011:11) Incluyen en estos roles el de emprendedor, el de gestor de problemas, el de quien asigna los recursos y el de negociador.

- Rol de Emprendedor: es cuando innovan y ponen en marcha las mejoras, desarrollando productos o servicios, promoviendo nuevas formas de procesar productos, adquiriendo nuevos equipos.
- Rol de Gestor de problemas: cuando emprenden acciones correctivas durante situaciones de crisis o de conflicto atacando inesperadamente huelgas sindicales, descompostura de maquinaria o equipos importantes, demoras en la entrega de materiales, dificultades en programas muy ajustados que cumplir.
- Rol de quien asigna los recursos: es asumido cuando programas, solicitan autorización y realizan actividades de elaboración de presupuestos, tomando decisiones administrando el tiempo bajo prioridades, determinando quien recibe el tiempo extra o un aumento por méritos, programando cuando los empleados utilizaran el material o equipo.
- Rol de Negociador: es aplicado cuando representan a su unidad organizacional durante las transacciones cotidianas y no rutinarias que no incluyan establecer límites intentando negociar un bien trato para obtener los recursos que se requieren como paquetes de pago y beneficios, contrato laboral, contrato con clientes.

Estos roles variaran según las circunstancias particulares que les toque asumir a cada líder, según los problemas que se presenten y las tareas que desempeñe.

### ***Clasificación de la Teoría de liderazgo por Lussier y Achua (2011)***

Al respecto definen la teoría del liderazgo como una explicación del algún aspecto del liderazgo, teniendo un valor práctico ya que se utilizan para entender, elaborar pronósticos y controlar mejor un liderazgo efectivo.

Estos autores clasifican la teoría en tres niveles de análisis:

- Nivel Individual de análisis: este se enfoca en el líder y la relación con cada uno de sus seguidores. El nivel individual también puede llamarse proceso diádico considerando así el liderazgo como un proceso de influencia recíproca entre el líder y el seguidor a través de las relaciones.
- Nivel Grupal de análisis: se enfoca en la relación entre el líder y el grupo colectivo de seguidores. Se conoce como proceso grupal donde el líder contribuye a la efectividad del grupo.
- Nivel Organizacional de análisis: en este nivel se enfoca en la organización. Se conoce como proceso organizacional, donde los individuos y los equipos contribuyen al éxito de la organización, centrándose en cómo los gerentes pueden influir en el desempeño organizacional.

## ***Enfoques de Investigación de la Teoría del Liderazgo por Lussier y Achua (2011)***

Definen el Paradigma de Liderazgo como un estado mental que representa una forma fundamental de pensar, percibir, estudiar, investigar y entender el liderazgo.

Los autores hacen mención de la existencia de cuatro clasificaciones de la teoría del liderazgo según sus enfoques de investigación incluyendo de rasgos, de comportamiento, de contingencia y de integrador, representando un cambio en su paradigma en los 60 años durante los cuales fue estudiado.

- La Teoría de los Rasgos: intenta explicar las características distintivas que representan la eficacia del liderazgo, los investigadores en estudios durante las décadas de los treinta y cuarenta analizaron los rasgos físicos y psicológicos o cualidades, como gran nivel de energía, apariencia, agresividad y confianza en sí mismo, persuasión y dominio, en un esfuerzo por identificar el conjunto de rasgos comunes que poseyeran todos los líderes exitosos.
- Teoría de Comportamiento de Liderazgo: intentan explicar los estilos distintos utilizados por los líderes efectivos o definir la naturaleza de su trabajo, hacen mención a los 10 roles gerenciales de Mintzberg como ejemplo de la teoría de comportamiento de liderazgo. Esta teoría se enfoca en encontrar formas de clasificar el comportamiento como estilos de liderazgos en algunos estudios por un lado orientado a las tareas y por otro a las personas.
- Teoría de Liderazgo por contingencia: esta intenta explicar el estilo de liderazgo apropiado con base en el líder, los seguidores y la situación.

Enfatiza su importancia en los factores situacionales, incluida la naturaleza del trabajo desempeñado, el entorno y las características de los seguidores, buscando descubrir el grado al cual el trabajo gerencial es el mismo o difiere entre los diversos tipos de organizaciones.

- Teoría del Liderazgo Integrador: intentan combinar las teorías de los rasgos, del comportamiento y de contingencia para explicar las exitosas relaciones de influencia entre el líder y los seguidores, los investigadores buscan explicar por qué algunos líderes están dispuestos a trabajar tan arduo y hacer sacrificios personales para lograr los objetivos grupales y organizacionales o la forma en que los líderes efectivos influyen en el comportamiento de sus seguidores.

### ***Coaching y Liderazgo***

Lussier y Achua (2011:201) definen el Coaching como el proceso de brindar retroalimentación motivacional para mantener y mejorar el desempeño, diseñado fundamentalmente para maximizar las fortalezas de los empleados y minimizar sus debilidades, las organizaciones capacitan a sus gerentes para ser coaches debido a que impulsa el desempeño.

### ***Lineamientos del Coaching***

Lussier y Achua (2011:202) plantean lineamientos específicos y un modelo de Coaching para liderar empleados que no muestren el desempeño esperado.

- Relación laboral de Respaldo: contribuyente al éxito de los empleados y su retención en la organización bajo una excelente relación con el gerente.
- Elogiar y reconocer: los premios son actos simbólicos de agradecimiento por las contribuciones al éxito de la organización, motivan para mantener y aumentar el desempeño.
- Evitar la culpa y la vergüenza: el objetivo del Coaching es cultivar conocimiento, las capacidades y habilidades de los empleados, cualquier comportamiento que haga que la persona se sienta mal no ayudara a desarrollar al empleado.
- Enfoque en el comportamiento y no en la persona: no menospreciar a la persona, buscando alcanzar un comportamiento deseado.
- Los empleados evalúe su propio desempeño: a través de la autoevaluación, que puedan medir su actuación.
- Dar retroalimentación específica y descriptiva: La específica es necesaria para evitar la confusión de no saber cuál comportamiento en particular requiere mejorarse y la descriptiva basada en hechos o inferencias
- Proporcionar retroalimentación de Coaching: responder de manera positiva al comportamiento negativo y a los resultados y la forma de hacer esto no es evidenciar los errores sino promover los beneficios de un comportamiento positivo.
- Brindar modelado y capacitación: un buen gerente lidera con el ejemplo, el Coaching con frecuencia requiere de capacitación.
- Retroalimentación oportuna pero flexible: brindar retroalimentación tan pronto como sea posible después que se haya observado el comportamiento, la flexibilidad entra en juego cuando no se dispone del tiempo para hacer de coach y cuando los ánimos estén exaltados

- Evitar Críticas: la retroalimentación negativa no es recomendada, pues no existe crítica constructiva como tal; toda crítica es destructiva.

### ***Teoría de la Atribución de Liderazgo***

Lussier y Achua (2011:201) hacen mención de esta interesante teoría que puede darse al aplicarse para explicar el proceso por el que pasan los gerentes para determinar las razones de un desempeño eficaz o ineficaz y decidir qué acciones emprender al respecto.

El gerente debe determinar la causa del mal desempeño y luego elegir una acción correctiva apropiada, proporcionando luego la fórmula del desempeño que llevara a emprender la acción correctiva bajo modelo de Coaching.

### ***Liderazgo Gerencial***

Líder gerencial es quien puede y quiere ayudar a su gente a satisfacer estas dos necesidades. El liderazgo se establece cuando los subordinados saben que sus jefes cumplen con estas condiciones. Es decir, cuando saben que pueden confiar en que ellos saben cuál es su trabajo y en que pueden hacerlo.

### ***Rol del líder Gerencial***

Lussier y Achua (2011:459) explican que el grado de preparación de una organización para una crisis potencial depende de los líderes de alto nivel y de otro personal responsable.

Los líderes efectivos deben permanecer enfocados en la visión y misión de la organización a pesar de lidiar con crisis, se basan en los valores y principios que se encuentren en sus declaraciones de misión para guiar la toma de decisiones de empresa. Existe una fe inquebrantable de que ellos y sus seguidores prevalecerán, con un esfuerzo en equipo generando un equilibrio de habilidades y talentos complementarios para actuar de forma rápida y eficaz.

### **Definición de Términos Básicos:**

Al respecto Tamayo (1993:78) señala que la definición de términos básicos: “es la aclaratoria del sentido en que se utilizan las palabras o conceptos empleados en la identificación y formulación del problema”.

**Administración estratégica:** conjunto de decisiones y acciones utilizado para elaborar e implementar estrategias específicas que alcancen una concordancia competitivamente superior entre la organización y su entorno, con el fin de lograr los objetivos organizacionales.

**Clima organizacional:** es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

**Coaching:** es el proceso de dar retroalimentación motivacional para mantener y mejorar el desempeño.

**Comportamiento:** es el conjunto de comportamientos exhibidos por el ser humano e influenciados por la cultura, las actitudes, las emociones, los valores de la persona y los valores culturales, la ética, el ejercicio de

la autoridad, la relación, la hipnosis, la persuasión, la coerción y/o la genética.

***Estilo de Liderazgo:*** es la combinación de rasgos, habilidades y conductas que los líderes utilizan cuando interactúan con los seguidores.

***Gerente:*** Persona con título y autoridad formales.

***Influencia:*** es el proceso de un líder al comunicar ideas, ganar aceptación para ellas y motivar a los seguidores para respaldar e implementar las ideas por medio del cambio.

***Jerarquía:*** es el orden entre elementos de un conjunto, que los clasifica formando un conjunto parcialmente ordenado. Puede aplicarse a personas, animales o cosas, en orden ascendente o descendente, según criterios de clase, poder, oficio, categoría, autoridad, o cualquier otro asunto que conduzca a un sistema de clasificación. En una determinada sociedad, es el orden de los elementos existentes, ya sean políticos, sociales, económicos.

***Líder:*** Persona con habilidad de influir en los demás.

***Liderazgo:*** es el proceso de influencia de líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.

***Rasgos:*** son características personales distintas.

***Responsabilidad:*** es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.



**Resultados:** Efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación.

**Seguidor:** Persona quien recibe influencia de un líder.

**Sistema:** es un objeto compuesto cuyos componentes se relacionan con al menos algún otro componente; puede ser material o conceptual. Todos los sistemas tienen composición, estructura y entorno, pero sólo los sistemas materiales tienen mecanismo, y sólo algunos sistemas materiales tienen figura (forma).

**Teoría Diádica:** un enfoque de liderazgo que intenta explicar por qué los líderes varían su comportamiento con distintos seguidores.

**Valores:** son creencias generalizadas o conductas que se consideran importantes por un individuo o un grupo.

**Visión estratégica:** punto de vista ambicioso del futuro en el que todos en la organización pueden creer y que no se alcanza con facilidad, pero ofrece un futuro que es mejor en formas importantes del que ahora existe.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

En base a lo expuesto con referencia a la problemática de estudio como necesidad de investigación se describen y definen el diseño y tipo de investigación, las técnicas, la población y muestra a analizar y los procedimientos de recolección de datos, que dieron respuesta a lo planteado.

Al respecto, Arias (2006:16) explica el marco metodológico como el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas”.

#### **Naturaleza de la Investigación**

En esta investigación el propósito es la descripción cuantitativa para apoyar mediante el dato estadístico y así darle confiabilidad y credibilidad al evento o fenómeno tal cual ocurre en la realidad sin generalización categórica.

Basado en lo señalado por Stracuzzi y Pestana (2006), explican que la investigación cuantitativa, es:

Aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre determinadas variables. Se caracteriza por privilegiar el dato como esencia sustancial de su argumentación. El dato es la expresión concreta que simboliza una realidad. Esta afirmación se sustenta en el principio de que lo que no se puede medir no es digno de credibilidad. Por ello, todo debe

estar soportado en el número, en el dato estadístico que aproxima a la manifestación del fenómeno. (p. 39).

## **Diseño de la Investigación**

Arias (1999:30) define el diseño de la investigación como “la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado”.

Basado en lo expuesto anteriormente esta investigación se basó en un diseño que permitió observar el fenómeno en su contexto natural, obteniendo los datos en forma directa dentro la empresa estudiando y analizándolo, sin alterar sus hechos.

Esto constituye un diseño no experimental, los autores Palella y Martins (2010), exponen en referencia que este:

Se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen. (pag.87)

En este mismo orden de ideas se destaca que la recolección se efectuó mediante una investigación Transeccional o Transversal, que proporcionó la descripción de las variables que podían incidir en el clima organizacional de la población en estudio midiendo la toma de decisiones de la alta gerencia sobre sus funciones como gerentes. Baptista (2006: 189- 191) explica que en

este diseño: “se recolectan datos en un solo momento, un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”.

### **Tipo de Investigación**

El estudio de campo es aquel tipo de investigación a través de la cual se estudian los fenómenos sociales en un ambiente natural. Motivado a ello ésta investigación se fundamentó en lo referido, en base al aspecto que los métodos permitieron obtener datos en forma directa dentro la empresa, por lo que se considera una investigación de campo.

Balestrini (2002), define la investigación de campo como:

Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no la altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. El trabajo de investigación, se apoya en una investigación de campo ya que recoge la información directa de la realidad, referida en fuentes primarias y los datos se obtienen a través de la aplicación de técnicas de recolección de referencias, a través de la aplicación de un instrumento, para lograr seleccionar datos importantes para el desarrollo de la investigación. (p.31)

Atendiendo a estos preceptos, El presente proyecto se basó en una investigación de campo descriptiva.

## **Nivel de Investigación**

En virtud del grado de profundidad de esta investigación se realizó a través del análisis, buscando describir las características y propiedades de las personas que formaron parte de la población y muestra, utilizando un instrumento que permitió relacionar los datos recolectados ligados a la toma de decisiones de la alta gerencia sobre los gerentes de la entidad de trabajo objeto de estudio.

En cuanto a la investigación descriptiva Arias, F. (2012), refiere que este tipo de investigación:

“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 se refiere”. (pag.24)

## **Población y Muestra**

### **Población**

Según Tamayo y Tamayo, (1997:114), “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”.

En esta investigación la población de estudio estuvo constituida por ocho (08) empleados que representan el (100%) de los gerentes que laboran en el la empresa Talleres Unidos Productos de Acero, C.A, Ubicada en la zona

industrial San Miguel del Estado Aragua, de lo que se conoce con exactitud su cantidad razón por la cual se considera una población finita.

**Cuadro 1. Distribución de la Muestra**

<b>EMPLEADOS DIRECCION</b>	<b>NÚMEROS</b>
Gerente de Planta	01
Gerente de Administración y Finanzas	01
Gerente de SSST	01
Gerente de Mantenimiento	01
Administrador de RRHH	01
Jefe de Producción	01
Jefe de Tecnología de la Información	01
Jefe de Taller Electrónico	01
<b>Total</b>	<b>08</b>

**Fuente: Rondón (2015)**

Es así como Sabino, C. (2001) explica que:

La población finita es aquella cuyo elementos es posible tener un registro, por ejemplo la cantidad de pupitres en un salón de clases, la totalidad, etc., estadísticamente, por lo tanto, se considera como población finita aquella cuya cantidad de elementos sean contables. (p.84).

Dadas las características de esta población pequeña y finita, se tomaron como unidades de estudio e indagación a todos los individuos que la integran, por lo que no se tomó muestra, aplicando así el estudio a la totalidad de ocho (08) gerentes que constituyeron el 100 por ciento de la población.

Destacando así lo que Tamayo y Tamayo, M. (206:3), mencionan al respecto de una muestra censal que ésta “es la que se caracteriza por tener como contenido al total de la población o universo compuesto de las características comunes que se desean estudiar.”.

## **Estrategia Metodológica**

### **Operacionalización de las variables**

Según Arias, F. (2004), la Operacionalización de variable “Es un sistema de variables que consisten en unas series de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida.” (p.124).

Así mismo Sierra, A. (2000) expresa que “Las variables dentro de un estudio, son operacionalizadas con el propósito de establecer la manera en que será alcanzado el objetivo modelo del estudio.” (p.79)

La Operacionalización de variable es una propiedad que adopta diferentes valores, es aquello que podemos observar y que es de una naturaleza tal que cada observación simple puede ser clasificada de una única manera entre un número de clases mutuamente excluyentes.

### Cuadro N° 2: Operacionalización de las variables

**Objetivo General:** Analizar la influencia de la toma de decisiones de la alta gerencia en el clima organizacional de los gerentes de Talleres Unidos Productos de Acero, C.A.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnica de recolección
Diagnosticar la situación actual del proceso de Toma de decisiones de la alta gerencia de Talleres Unidos Productos de Acero, C.A.	Toma de decisiones	Gerencia	Perfil de Cargo Objetivos Planes Estratégicos Delegar Opinión Tiempo de Respuesta Juicio de Valores	1 2 3 4 5 6 7	Los gerentes de Talleres Unidos Productos de Acero, C.A	Cuestionario
Establecer los factores que repercuten en el clima organizacional de los gerentes que laboran en cada área de esta entidad de trabajo.	Clima Organizacional	Comportamiento y Condiciones Organizacionales	Ambiente de trabajo Herramientas y Equipos Sentido de Pertenencia Capacitación Desarrollo Desempeño Necesidades del perfil Políticas Salariales	8 9 10 11 12 13 14 15	Los gerentes de Talleres Unidos Productos de Acero, C.A	Cuestionario
Determinar la influencia de la toma de decisiones de la alta gerencia en el clima organizacional de los gerentes de cada área de Talleres Unidos Productos de Acero, C.A.	Influencia de la toma de decisiones	Factores de Influencia	Motivación Compromiso Problemas Metas División del Trabajo Confianza Innovación Formación Decisiones Remuneración Sistema de Autoridad	16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26	Los gerentes de Talleres Unidos Productos de Acero, C.A	Cuestionario

**Fuente: Rondón (2015).**



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

Según Tamayo y Tamayo, M. (2006:180), la técnica de recolección de datos “es la parte operativa del diseño investigativo. Hace relación, procedimiento, condiciones y lugar de recolección de datos”. En función a los objetivos definidos, para el desarrollo de la presente investigación, y con base al estudio de unas variables, las técnicas de recolección de datos a utilizar son la observación directa y la encuesta.

El investigador percibió como se realizan las labores en un contexto de un modo presencial. Este escogió la conducta que le interesaba y elaboró un procedimiento sistemático para identificarla y registrarla.

En base a lo que Ortiz (1999) define como observación Directa:

Aquella que se caracteriza por la interrelación que se da entre el investigador y los sujetos de los cuales habrán de obtener ciertos datos. En ocasiones este mismo investigador adopta un papel en el contexto social para obtener información más “fidedigna” que si lo hiciera desde fuera. (p.87).

Así mismo se utilizó en la presente investigación la encuesta que para Palella, F y Martins, J. (2004:111), “Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador.”. Según Bavaresco, A. (2000), la encuesta consiste en el “Acopio de datos obtenidos mediante o interrogatorio aplicado a un grupo de personas.” (p.176). Es la parte operativa del diseño de la investigación, tiene relación con el procedimiento, condiciones y lugar de la recolección de datos.

Finalmente el instrumento utilizado es el cuestionario, el cual se aplicó a gerentes del área de estudio, por medio de ítems o preguntas de selección simple, sobre la problemática de los procesos. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (1998:276) expresan que un cuestionario “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”.

En la presente investigación el cuestionario estuvo conformado por veintiséis (26) ítems con opciones de respuestas según la escala tipo Likert, el cual “Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos” (Sampieri, 1997).

Ejemplo:

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi Nunca
- Nunca

Al respecto Palella, F y Martins, J. (2004) expresan que:

Este método fue desarrollado por Lickert en los años 30, sin embargo es un enfoque vigente y popular consiste en un conjunto de ITEMS presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a quienes se administra.” (p.165).

## **Validez**

La validación de los Instrumentos se refiere a la revisión exhaustiva del instrumento de investigación, antes de ser aplicado, con la finalidad de evitar errores.

En este sentido, El Manual de Trabajo de Grado de Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL 2003), explica que: La validez es la fuerza mayor de la investigación. En este efecto el modo de recoger los datos de captar cada evento desde sus diferentes puntos de vista, de vivir la realidad estudiada y de analizarla e interpretarla, inmersos en su propia dinámica, ayuda a superar la subjetividad y da a estos investigadores un vigor y una seguridad en sus conclusiones que pocos métodos pueden ofrecer. (p.12)

En el mismo orden de ideas y tomando en cuenta lo planteado en el párrafo anterior el cuestionario será válido si mide realmente lo que se pretende medir. Es por ello que la validez se determina a través de la opinión de las personas involucradas en el área de estudio, con la finalidad de optimizar y precisar cómo deben ser aplicados los instrumentos, además de formular cada pregunta para así obtener los resultados que se buscan de la encuesta o cuestionario; lo que significa que la validez puede ser definida por el grado o nivel en que los resultados de la investigación reflejan una imagen clara y representativa de una realidad o situación dada. En el caso del instrumento a aplicar va a ser realizada por (03) expertos dos en el área de metodología, y otro en contenido.

Es importante resaltar que el cuestionario a utilizar en esta investigación ya cuenta con la validez por diferentes especialistas para ser aplicado.

La Asignación del valor número que representara a cada alternativa repuesta serán de mayor a menor, para darle puntuación negativa a las respuestas desfavorables, a los efectos de obtener la confiabilidad en el cálculo de coeficiente aplicado:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
5	4	3	2	1

Consiste en invertir las puntuaciones al momento de suministrar los datos en la matriz de cálculo del coeficiente.

### **Confiabilidad**

(Cohen y Swerdlik, 2001) al referirse a cualquier instrumento de medición en el campo de las ciencias sociales y de la conducta, se consideran la confiabilidad y la validez como dos cualidades de aspectos claves de la llamada “solidez psicométrica” del instrumento.

Hernández, Fernández y Baptista (2010:21), señalan que la confiabilidad es “el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto que pueda dar iguales resultados.

Basado en lo que mencionan los autores lo que se buscó fue obtener una técnica de medición precisa, estable y sin error, considerando tanto la

varianza sistemática como la varianza al azar, de los datos suministrados a través de un instrumento, que permitía al investigador, llegar a solución de problemas teóricos y prácticos, evitando errores, así como lo manifiesta La confiabilidad definida por Paella y Martins (2010), “es la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos” (p. 164)., así mismo estos autores expresan que la confiabilidad “permite establecer el nivel de confiabilidad que es junto con la validez, un requisito mínimo de un buen instrumento de medición presentado con una escala tipo Likert” (p. 168). Entonces de esta forma se seleccionara el método del coeficiente (alpha) de Cronbach.

El coeficiente calculado al instrumento de medición que se aplicara a ocho sujetos produce varios valores que oscilan entre el 0 y 1. Tiene la ventaja que no se necesita dividir los ítems sino que se aplica y luego se calcula el coeficiente. Donde el coeficiente igual a cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad. Es propio para instrumentos con alternativas policotómica.

El alfa de Cronbach se calcula así:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Dónde:

$S_i^2$  Será la variable del ítem  $i$ ,

$S_t^2$  Será la varianza de los valores totales observados, y

$k$  Será el número de preguntas o ítems.

Y el Significado de los valores del coeficiente determina lo siguiente:

<b>Rango</b>	<b>Magnitudes</b>
0,81 a 1,00.....	Muy Alta
0,61 a 0,80.....	Alta
0,41 a 0,60.....	Moderada
0,21 a 0,40.....	Baja
0,01 a 0,20.....	Muy baja

El valor arrojado por los cálculos efectuados a través de esta fórmula que permite verificar la confiabilidad fue de 0,97 lo que indica se encuentra dentro del rango muy alto.

### **Técnicas para Analizar e Interpretar los Datos.**

Una vez concluido el proceso de recaudación de información, se obtienen datos crudos que tienen que ser analizados e interpretados mediante técnicas que permitan presentar los resultados de manera lógica y coherente. Al respecto señala Silva (2006: 118), que el análisis “consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas interrogantes planteadas en la investigación”. Así mismo, el autor anteriormente mencionando define la interpretación como “el proceso mental mediante se trata de encontrar un significado más amplio a la información empírica recabada”. Es así, como en la presente investigación se utilizan gráficos como formatos de presentación de los datos, realizados barras que simbolizan el comportamiento de los mismos y ayudan a observar más intuitivamente el comportamiento y las tendencias de las variables representadas, lo que permitió sentar las bases para diseñar nuevas estrategias que permita mejorar el clima organizacional.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Este capítulo se presenta el análisis de los datos obtenidos con la aplicación del instrumento al objeto de estudio, la información obtenida se analizó a través del análisis cuantitativo. Las técnicas de análisis e interpretación de los resultados, son los procedimientos utilizados por el investigador para organizar, analizar e interpretar los datos obtenidos, distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas.

El análisis sobre las variables en estudio se realizó en función de cada dimensión con sus indicadores, con el fin de ponderar los porcentajes obtenidos sobre cada ítems, calculando un promedio porcentual sobre la frecuencia registrada en cada indicador, con el propósito de inferir sobre el comportamiento favorable o desfavorable de la variable en estudio.

De allí, que Tamayo y Tamayo, M. (2006) afirma que “una vez recopilado los datos por los instrumentos diseñados para este fin es necesario procesarlos, permitiendo llegar a conclusiones en relación con la hipótesis planteada.” (p.126). De acuerdo a lo mencionado por el autor antes señalado, en el análisis se reflejaran la interpretación de los resultados obtenidos luego de graficar los datos, indicando los porcentajes obtenidos en cada alternativa, además de dar una breve descripción conceptual de la variable en estudio.

A continuación se presentan los ítems con sus respectivos atributos reflejados en cuadros, gráficos y los análisis correspondientes:

**VARIABLE: TOMA DE DECISIONES**

**DIMENSIÓN: GERENCIA**

**Ítem N° 1: Mis Actividades y funciones se encuentran ajustadas al perfil del cargo que desempeño**

**Cuadro N° 3**

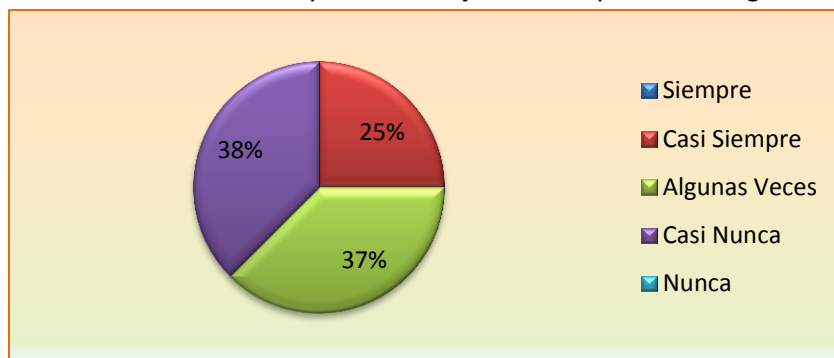
Las actividades y funciones ajustadas al perfil del cargo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	2	25,00%
Algunas Veces	3	37,50%
Casi Nunca	3	37,50%
Nunca	0	0,00%
Total	8	100,00%

**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Grafico N° 2**

Las actividades y funciones ajustadas al perfil del cargo



**Fuente: Glimar Rondón (2015)**



**Análisis e interpretación del resultado:** como muestra el gráfico un setenta y cinco por ciento (75%) de las personas considera que las actividades y funciones que realiza no exactamente se encuentran ajustadas al perfil del cargo y por otro lado un veinticinco por ciento (25%) de la población si se encuentra realizando las tareas definidas en el cargo que desempeña.

En base a estos resultados se puede inferir que de existir una política en la organización para normar la estructura interna de las áreas, en función de la constitución de los procesos establecidos para el cumplimiento de los objetivos de cargos de manera eficiente, resultaría conveniente investigar si algunos miembros se encuentren realizando las tareas de otros "en modo recarga", otros simplemente haciendo actividades que no le son suyas, o si hay menos puestos de trabajo de los que se necesitan, así como también que la directiva no se encuentre familiarizada con los objetivos de cada cargo. Siendo esto un factor de motivación e insatisfacción laboral estudiado y medible por el departamento de Recursos Humanos.

Luthans, F (2008:345) define los diseños de puestos como los métodos que la administración usa para desarrollar el contenido de un empleo, incluyendo todas las tareas relevantes, así como los procesos por medio de los cuales los empleos se construyen y revisan.

Bajo el modelo de liderazgo de la Universidad de Michigan citado por Lussier y Achua (2011), identificando dos estilos de liderazgo centrado en el trabajo y centrado en el empleado el líder debe dirigir muy de cerca a los subordinados con el auxilio de sus funciones y metas clara.

Con retroalimentación haciendo posibles la creación de relaciones, el líder es sensible y bajo un ambiente de confianza cultiva confianza a través de la comunicación determinando así cuál es la situación que lleva a estos empleados a la aceptación de actividades que no se encuentran inherentes al cargo y si se encuentran a gusto realizándolas. El gerente influye en el seguidor para realizar las tareas propias del puesto en la forma que lo comunique.

**Ítem N° 2: La directiva orienta las actividades que asigna a los gerentes.  
En función de los objetivos de la organización.**

**Cuadro N° 4**

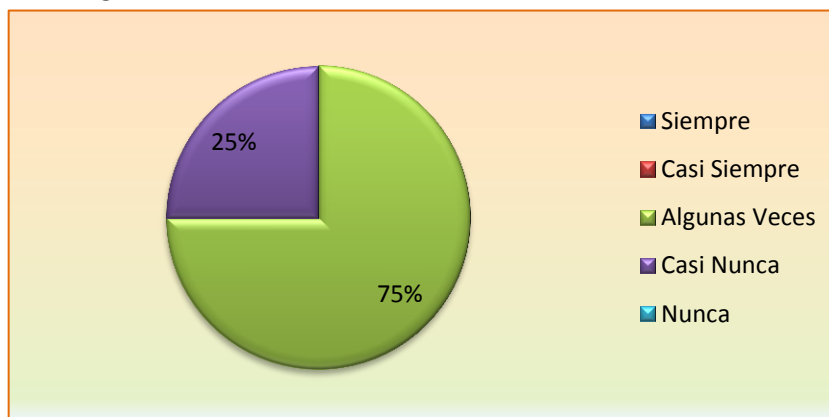
Asignación de actividades a los gerentes en función de los objetivos de la organización.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	0	0,00%
Algunas Veces	6	75,00%
Casi Nunca	2	25,00%
Nunca	0	0,00%
Total	8	100,00%

**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Grafico N° 3**

Asignación de actividades a los gerentes en función de los objetivos de la organización.



**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Análisis e interpretación del resultado:** el setenta y cinco por ciento (75%) más el veinticinco por ciento (25%) restante de la población en estudio coincide medianamente en el punto que las actividades que le son asignadas presentan poca inversión del trabajo del personal en los objetivos organizacionales, excepto por parte de la alta gerencia quien los conoce pero no transmite, llevando a una situación donde las ordenes, políticas y procedimientos no se llevan a cabo como se han planeado, haciendo cuesta arriba la aplicación por parte del responsable de la gestión que garantiza su cumplimiento.

Al respecto Thielen, S. (2006), dice que el proceso administrativo “son todas aquellas funciones que el administrador debe realizar para que se logren los objetivos en la forma más racional posible, es decir, con la óptima utilización de los recursos.” (p.71), se debe mejorar el proceso gerencial para perseguir el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la identificación y dominio de estos permitiría a los gerentes tener definido el objetivo del cargo que ocupan, y sobretodo sentirse parte fundamental de la empresa y que son tomados en cuenta (pertenencia) para lograr el éxito organizacional, así como también el reconocimiento de su valioso aporte será necesario una vez obtenidos.

Lussier y Achua (2011) expresan que los líderes efectivos influyen en los seguidores para pensar no solo en sus propios intereses sino también en los de la organización. Forma parte fundamental en el rol informativo que debe cumplir la alta gerencia garantizar.

**Ítem N° 3: La directiva reconoce los planes estratégicos como una herramienta para dar a conocer las metas que necesita cumplir la organización.**

**Cuadro N° 5**

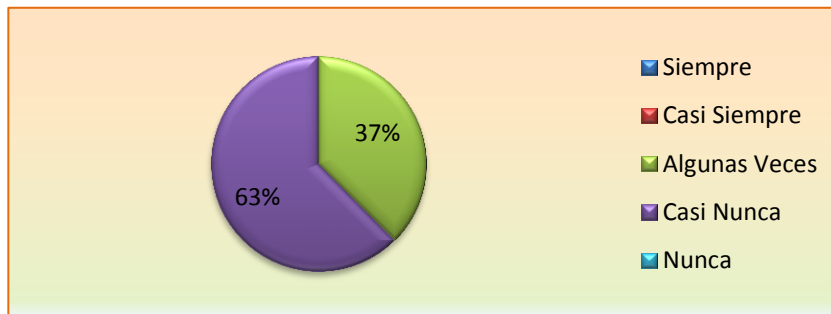
Reconocimiento de los planes estratégicos como una herramienta para dar a conocer las metas que necesita cumplir la organización, por parte de la directiva.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	0	0,00%
Algunas Veces	3	37,50%
Casi Nunca	5	62,50%
Nunca	0	0,00%
Total	8	100,00%

**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Grafico N° 4**

Reconocimiento de los planes estratégicos como una herramienta para dar a conocer las metas que necesita cumplir la organización, por parte de la directiva.



**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Análisis e interpretación del resultado:** el sesenta y tres por ciento (63%) de los encuestados como mayoría expresan que los directivos casi nunca utilizan como herramienta los planes estratégicos para dar a conocer las metas de la organización y generar planes de acción mientras que un treinta y siete por ciento (37%) en oportunidades ha podido evidenciar que si lo manejan, lo que podría indicar que no se hace de manera efectiva.

Entendiendo así la definición de Lussier y Achua (2011) en cuanto al liderazgo estratégico como la capacidad de una persona para anticipar, visualizar, mantener la flexibilidad, pensar en forma estratégica, y trabajar con los demás para iniciar cambios que crearan un futuro viable para la organización. El liderazgo estratégico debe incluir a los gerentes de los niveles altos, medio e inferior ya que es un proceso de dirección e inspiración que permite implementar visión, misión, y estrategias de una empresa para lograr los objetivos organizacionales, empleando una comunicación efectiva y partiendo de reconocer su gran importancia.

**Ítem N° 4: La directiva al tomar decisiones, delega los planes de acción a cualquier miembro de la organización sin tomar en cuenta como punto de partida a los gerentes de área.**

**Cuadro N° 6**

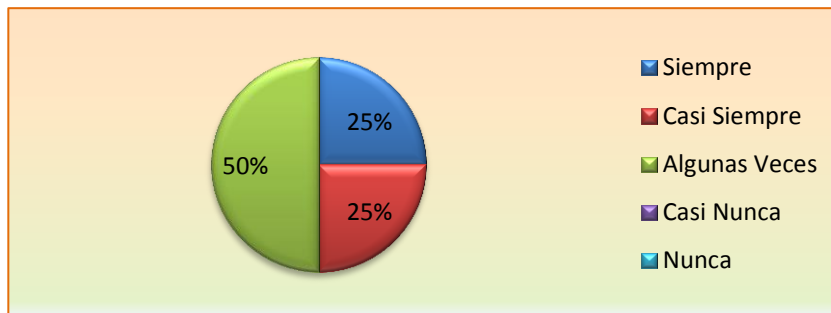
Delegación de los planes de acción a cualquier miembro de la organización sin tomar en cuenta como punto de partida a los gerentes de área, por parte de La directiva al tomar de decisiones.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	25,00%
Casi Siempre	2	25,00%
Algunas Veces	4	50,00%
Casi Nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Total	8	100,00%

**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Grafico N° 5**

Delegación de los planes de acción a cualquier miembro de la organización sin tomar en cuenta como punto de partida a los gerentes de área, por parte de La directiva al tomar de decisiones.



**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Análisis e interpretación de los resultados:** con los resultados obtenidos en este ítem se evidencia que el cincuenta por ciento (50%) de los encuestados están de acuerdo con el hecho que los directivos delegan actividades a cualquier miembro sin antes hacerlo en mesa de trabajo con los encargados de cada área, aunque otro cincuenta por ciento (50%) medianamente de acuerdo consideran que en ocasiones si lo realizan.

Lo que indica que el juicio de los gerentes no es tomado en cuenta fuera de los límites de sus trabajos, los conlleva a refugiarse en las políticas y procedimientos y jugar con la estructura de la organización, pues el rol jerárquico ni las funciones de cada miembro se les respetan.

En la concepción de la Teoría de los dos factores de Herzberg citado por Lussier y Achua (2011), enfocándonos en los motivadores extrínsecos específicamente en el título del puesto y en los motivadores intrínsecos como el de reconocimiento, afirmándonos que las personas están impulsadas por ellos ubicándolo en la jerarquía de necesidades de estima, es importante en este resultado ya que permite conocer que existe un factor motivador que está influyendo en el descontento de este personal ya que se sienten ignorados, llevándolo a autoevaluar su gestión y dudar de su desempeño. Un líder deber conocer y entender las necesidades de las personas y satisfacerlas como medio para mejorar su desempeño.

El líder debe dejar que el grupo diagnostique el problema y tome la decisión dentro de los límites establecidos. Su rol es responder preguntas y estimular los recursos, requiere de un ambiente de confianza en su equipo de trabajo.



**Ítem N° 5: Si hay un nuevo Plan Estratégico, participo para servir de voluntario, y mi opinión es tomada en cuenta en la toma de decisiones.**

**Cuadro N° 7**

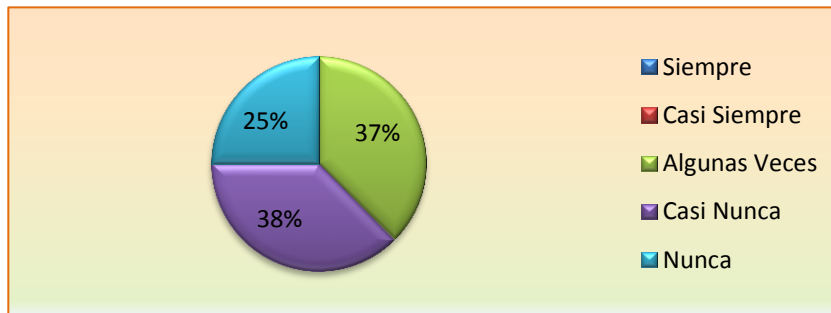
Participación de los gerentes en la toma de decisiones cuando se elaboran los planes estratégicos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	0	0,00%
Algunas Veces	3	37,50%
Casi Nunca	3	37,50%
Nunca	2	25,00%
Total	8	100,00%

**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Grafico N° 6**

Participación de los gerentes en la toma de decisiones cuando se elaboran los planes estratégicos



**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Análisis e interpretación de los resultados:** es importante destacar el ítem N° 3, donde los resultados arrojados nos indican el desacuerdo de la población en cuanto a la existencia de estos planes por parte de la alta gerencia, entonces podemos adelantar en este ítem por los resultados obtenidos que no se ha venido realizado de forma efectiva para muestra de ello tenemos el desconocimiento que se hace evidente en los gerentes, entendiéndose un setenta y cinco por ciento (75%) de la población coincide medianamente, como mayoría, en la opinión de encontrarse ausente y no tomado en cuenta en la elaboración del mismo.

Según Idalberto, Chiavenato "La planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa."(p.87). La empresa debe mejorar el proceso de planificación, como herramienta fundamental para lograr los objetivos propuestos y minimizar errores.

Las decisiones estratégicas con frecuencia fracasan debido a los errores de quien toma las decisiones. Al respecto Lussier y Achua (2011: 424) definen la administración estratégica como conjunto de decisiones y acciones para elaborar e implementar las estrategias específicas que logran una concordancia competitivamente superior entre la organización y su entorno, a fin de alcanzar las metas organizacionales.

Una visión estratégica llevara a inspirar a los seguidores a al apelar su necesidad por sentirse útil e importante y a ser parte de algo más grande, la estrategia es un plan integrado general de como la organización lograra sus objetivos el contar con sus seguidores es fundamental en su elaboración.

**Ítem N° 6: Cumplimiento en el tiempo establecido las actividades asignadas.**

**Cuadro N° 8**

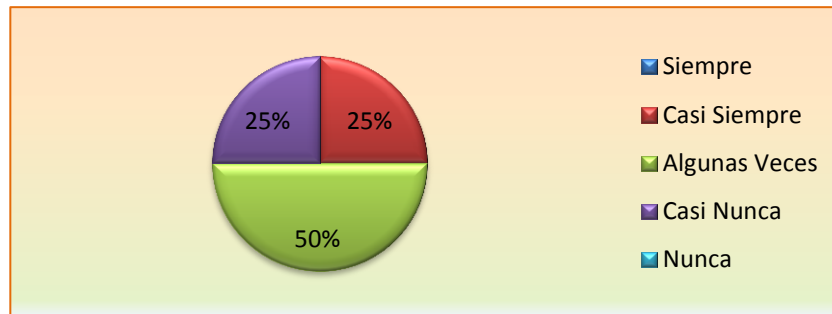
Tiempo empleado para cumplir con las actividades asignadas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	2	25,00%
Algunas Veces	4	50,00%
Casi Nunca	2	25,00%
Nunca	0	0,00%
Total	8	100,00%

Fuente: Glimar Rondón (2015)

**Grafico N° 7**

Tiempo empleado por los gerentes para cumplir con las actividades asignadas



Fuente: Glimar Rondón (2015)

**Análisis e interpretación de los resultados:** en función de los resultados tenemos a bien apreciar que un cincuenta por ciento (50%) y otro veinticinco por ciento 25% llegan a coincidir en manifestar que no cumplen con el tiempo de ejecución de las actividades mientras que el otro (25%) en oportunidades no realiza las actividades,

Según Isaac Guzmán V "La organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa, con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, de los fines que la propia empresa persigue" (p.31).

Bajo los preceptos de la motivación mediante los tipos de reforzamiento citado por Lussier y Achua (2011:97) haciendo mención de los tipos de reforzamiento indicando así como sugerencia buscar un reforzamiento de evasión que lleve a corregir la consecuencia negativa dando a conocer las reglas, siempre que este precedido de una retroalimentación para conocer los motivadores negativos, y una revisión la posibilidad en la que se encuentra de poder realizar sus actividades, debido a la incidencia que está presentando en el comportamiento negativo y así como también reforzar las conductas deseadas para obtener la productividad que se desea. El líder obtendrá lo que refuerza

**Ítem N° 7: Considero que la alta gerencia emplea un papel de juicio ajustado éticamente a los valores morales al momento de tomar decisiones.**

**Cuadro N° 9**

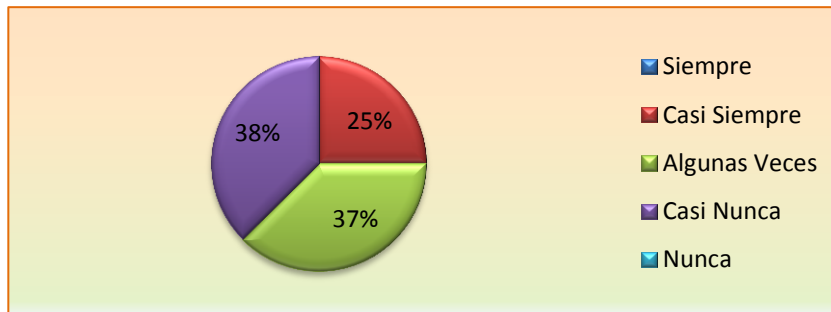
Juicios de Valor aplicados en la toma de decisiones por parte de la Alta Gerencia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	2	25,00%
Algunas Veces	3	37,50%
Casi Nunca	3	37,50%
Nunca	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Grafico N° 8**

Juicios de Valor aplicados en la toma de decisiones por parte de la Alta Gerencia



**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Análisis e interpretación de resultados:** los resultados arrojan opiniones distintas en relación a los porcentajes obtenidos, un (75%) casi están de acuerdo en la posición de manifestar que los juicios de valores éticos no están enmarcados en la toma de decisiones y un (25%) expresa que la alta gerencia en situaciones particulares evidencian la posibilidad de ser éticos en su gestión de líderes.

Lussier y Achua (2011:54) definen la ética como los estándares de bien y mal que influyen en el comportamiento

El comportamiento honesto y ético se refiere a la integridad y lo contrario a ello representaría buscar el interés personal a costa de los demás, no mentir ni robar ni hacer trampa, por lo que debemos fomentar en el liderazgo la integridad porque si esto ocurre el líder pierde la confianza de sus seguidores.

**VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL**

**DIMENSIÓN: COMPORTAMIENTO Y CONDICIONES ORGANIZACIONALES**

**Ítem N° 8: Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo.**

**Cuadro N° 10**

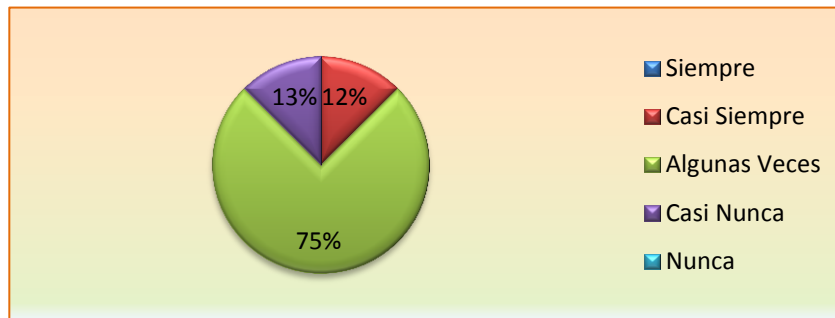
Nivel de Satisfacción con el ambiente de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	1	12,50%
Algunas Veces	6	75,00%
Casi Nunca	1	12,50%
Nunca	0	0,00%
Total	8	100,00%

**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Grafico N° 9**

Nivel de Satisfacción con el ambiente de trabajo



**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Análisis e interpretación de resultados:** un setenta y cinco por ciento (75%) sumado a ellos un doce por ciento (12%) de la población estudiada indica que se siente a gusto con el ambiente de trabajo y un trece por ciento como minoría le parece que algo no es lo suficiente adecuado para llegar a un alto nivel de satisfacción con su entorno laboral.

Luthans (2008:141) cita a Locke por su definición integral de la satisfacción laboral expresando que es una condición que incluye reacciones o actitudes cognitivas, afectivas y evaluativas y establece que “es un estado emocional agradable o positivo que surge de la evaluación del trabajo o la experiencia laboral de una persona”

Así mismo tenemos la Jerarquía de Necesidades citada por Lussier y Achua (2011:81) propone que las personas son motivadas mediante cinco niveles de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización

Las condiciones de trabajo producen un efecto moderado en la satisfacción laboral. Si las condiciones son buenas (por ejemplo, ambiente limpio y atractivo), al personal se le facilitara llevar a cabo su trabajo si por el contrario son deficientes (por ejemplo, ambiente caluroso, ruidoso) lo dificultara.

Alguno de estos niveles se encuentra deficiente en vista que esta pequeña población no se encuentra agradao en la organización, como primer paso habría que diagnosticar que pasa con el: trabajo en equipo de todos los colaboradores, la solución de problemas, el reconocimiento, con las condiciones organizacionales no adecuadas, la aceptación, la remuneración,



el afecto, la pertenencia, el respeto personal, el sentimiento de confianza, el revelar su potencial, a nivel individual, puesto que los líderes deben asegurar estos niveles y que el mantenimiento sea adecuado, buscando crear un equilibrio saludable entre la vida personal y el trabajo, y así tener un mayor nivel de desempeño de sus seguidores.

**Ítem N° 9: Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, etc.) son dotados y les es realizado el mantenimiento cuando se necesitan de modo que garanticen una condición aceptada del puesto de trabajo.**

**Cuadro N° 11**

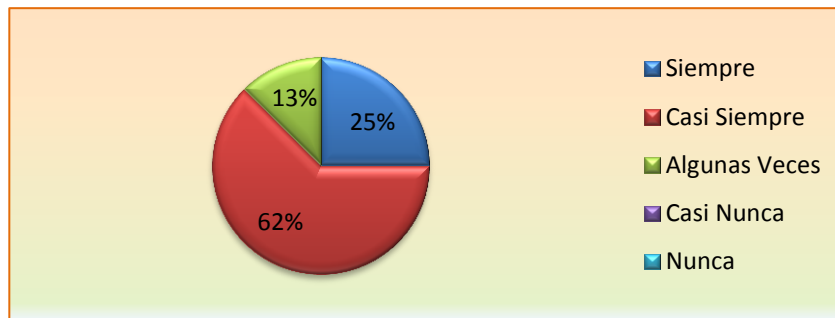
Dotación de herramientas de trabajo y mantenimiento de equipos como condiciones del puesto de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	25,00%
Casi Siempre	5	62,50%
Algunas Veces	1	12,50%
Casi Nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Total	8	100,00%

**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Grafico N° 10**

Dotación de herramientas de trabajo y mantenimiento de equipos como condiciones del puesto de trabajo



**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Análisis e interpretación de resultados:** un sesenta y dos por ciento (62%) y un ochenta y cinco por ciento (85%) de la población manifiesta que la organización ha sido preocupada por garantizar las herramientas de trabajo así como el mantenimiento de los mismos pero un trece por ciento% que representa la minoría indica lo contrario.

Según Idalberto Chiavenato, la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales." (p.35)

Lussier y Achua (2011:12) refieren que los líderes desempeñan un rol que de quien asigna los recursos, a través de los presupuestos programados bajo su gestión, decidir quien recibe los recursos limitados de la empresa es una tarea importante de los gerentes. Evaluar que recurso no está llegando a su destino o las necesidades de cada gestión en cuanto a material y/o equipos es un factor determinante en la satisfacción del personal que no cuenta con lo requerido para garantizar el cumplimiento de sus actividades.

## Ítem N° 10: Me siento orgulloso de trabajar para esta organización.

**Cuadro N° 12**

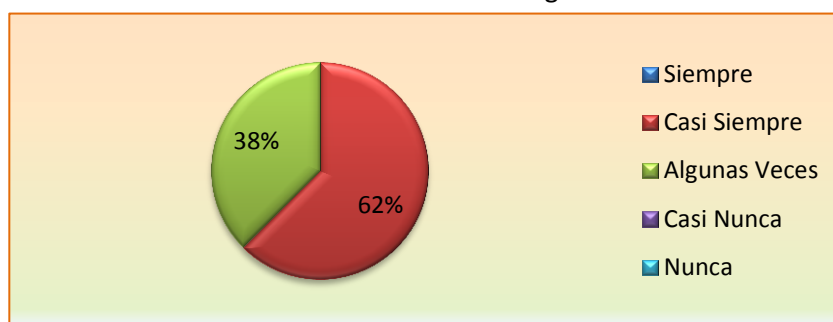
Sentido de Pertenencia con la organización

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	5	62,50%
Algunas Veces	3	37,50%
Casi Nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Total	8	100,00%

Fuente: Glimar Rondón (2015)

**Grafico N° 11**

Sentido de Pertenencia con la organización



Fuente: Glimar Rondón (2015)

**Análisis e interpretación de resultados:** en cuanto al ítem N° 10, los encuestados en un sesenta y dos por ciento (62%) manifiesta que casi siempre tiene sentido de pertenencia con la organización, y otro treinta y ocho por ciento (38%) opina que algunas veces lo está.

Se tiene entonces que a pesar de los resultados que ha arrojado otro ítem en cuanto a la satisfacción laboral, se debe aprovechar que en este punto hay un factor a favor, el líder debe apostar siempre a la posibilidad de tener un ambiente donde se pueda convivir, trabajar en armonía, reforzándolo a través de retroalimentación, creando cultura donde se apoyen las políticas y decisiones de la empresa, premiando los esfuerzos al cumplir los objetivos. Es importante que los directivos y fundadores de la compañía brinden estabilidad laboral a los empleados de tal manera que se sientan apoyados y respetados por la organización a la cual pertenecen haciéndolos participe en las discusiones de las cosas que están funcionando y las que no.

Un empleado que siente amor por la organización no solo trabajará con más dedicación y pasión, sino que será el mejor representante ante el público externo.

**Ítem N° 11: La organización lleva a cabo planes de formación para capacitarme.**

**Cuadro N° 13**

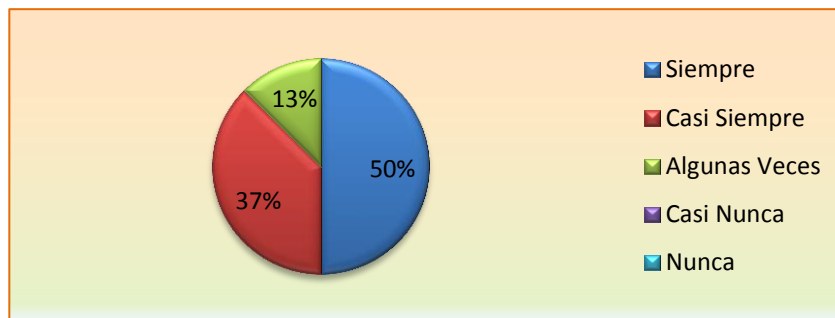
Cumplimiento de Planes de formación en La organización

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	50,00%
Casi Siempre	3	37,50%
Algunas Veces	1	12,50%
Casi Nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Total	8	100,00%

**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Grafico N° 12**

Cumplimiento de Planes de formación en La organización



**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Análisis e interpretación de resultados:** de los resultados obtenidos un 87 por ciento medianamente de acuerdo coinciden en la opinión en cuanto a que la organización aplica planes de formación y un trece por ciento 13% probablemente no ha sido incluido en capacitaciones.

Lussier y Achua (2011:10) de acuerdo con Mintzberg en cuanto a que el rol del líder abarca el desempeño de las funciones administrativas para operar en forma eficaz la unidad organizacional de los gerentes.

El líder domina todo el comportamiento gerencial, influyen en cómo se desempeñan otras funciones, por lo que entre las conductas que debe adaptar es la de capacitar. El líder debe garantizar que todos por igual reciban lo que se otorga.

**Ítem N° 12: Existen en la organización oportunidades que me permitan desarrollarme integralmente.**

**Cuadro N° 14**

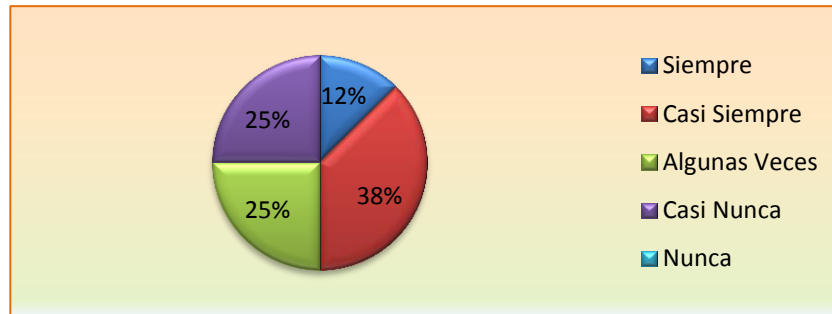
Oportunidades de desarrollo integral dentro de la organización

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	12,50%
Casi Siempre	3	37,50%
Algunas Veces	2	25,00%
Casi Nunca	2	25,00%
Nunca	0	0,00%
Total	8	100,00%

**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Grafico N° 13**

Oportunidades de desarrollo integral dentro de la organización



**Fuente: Glimar Rondón (2015)**



**Análisis e interpretación de los resultados:** gráficamente los resultados del ítem relacionado con un cincuenta por ciento 50% de los encuestados medianamente de acuerdo manifestando que siempre y casi siempre han sido desarrollados integralmente mientras que el resto bajo cincuenta por ciento 50% nunca y casi nunca se han sentido parte de este factor motivacional.

Tomando como referencia la jerarquía de necesidades citada por Lussier y Achua (2011) donde una de las necesidades individuales es la de la autorrealización que buscan incrementar las habilidades y las oportunidades de desarrollo.

Al respecto se menciona una de las directrices que Dessler sugiere para aumentar el compromiso organizacional de los empleados citado así por Luthans (2008:149), Apoyando el desarrollo de los empleados considera que debe existir un compromiso con la actualización, proporcionando desafíos laborales durante el primer año, propiciando el enriquecimiento laboral y la delegación de autoridad, promovida desde adentro, ofreciendo actividades de desarrollo, y dando a los empleados seguridad sin garantías.

Al igual que la satisfacción, es posible aumentar el compromiso organización, desarrollando el potencial de sus seguidores orientara a cada uno de ellos al éxito dentro de la organización.

### Ítem N° 13: Mi desempeño es evaluado Constantemente.

**Cuadro N° 15**

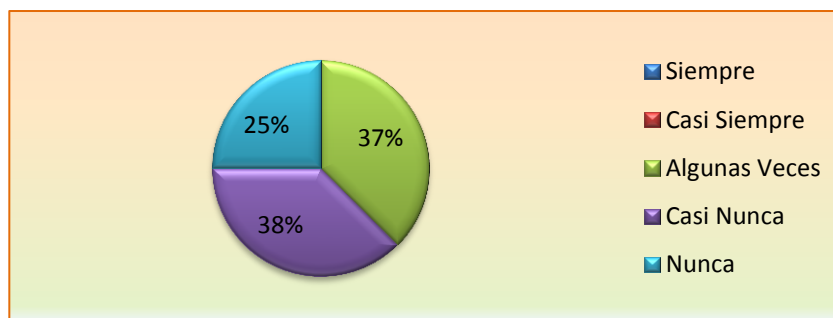
Frecuencia de las Evaluaciones de desempeño en la organización

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	0	0,00%
Algunas Veces	3	37,50%
Casi Nunca	3	37,50%
Nunca	2	25,00%
Total	8	100,00%

**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Grafico N° 14**

Frecuencia de las Evaluaciones de desempeño en la organización



**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Análisis e interpretación de los resultados:** Del total de personas encuestadas, el veinticinco por ciento 25% manifiesta que su desempeño ha sido supervisado y evaluado constantemente, un 37 % algunas veces y otro 38% casi nunca ha tenido la retroalimentación del desempeño que ha venido realizando.

Esto representaría no solo para el jefe sino también para Recursos Humanos una debilidad que manifiesta que dentro de los programas de administración de la gestión respectivamente representa ausencia de evaluación sistemática.

Luthans (2008:400) refiere que varios estudios han evaluado la aplicación una administración del desempeño del comportamiento en general y el modelo de cinco pasos de la Mod. C.O en particular, buscando mejorar el desempeño de los empleados en diversas áreas como Productividad, Absentismo e impuntualidad, Seguridad y prevención de accidentes y rendimiento de las ventas.

Entendiendo esto se tiene que el reforzamiento es que el comportamiento depende de sus consecuencias condicionales fundamento para los temas de percepción, atribución, personalidad, actitudes y motivación; además de las intervenciones con recompensas monetarias, la retroalimentación del desempeño, que no representan ningún costo, es una forma eficaz de mejorar el desempeño

**Ítem N° 14: La Capacitación que me es aplicada se realiza en función de las necesidades que presenta mi perfil.**

**Cuadro N° 16**

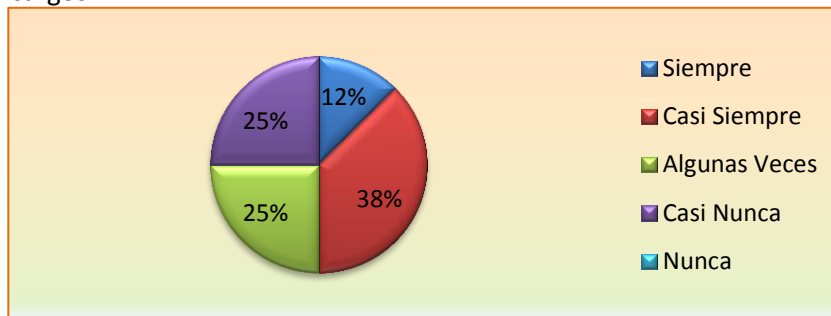
La Capacitación en función de las necesidades de los perfiles de cargos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	12,50%
Casi Siempre	3	37,50%
Algunas Veces	2	25,00%
Casi Nunca	2	25,00%
Nunca	0	0,00%
Total	8	100,00%

**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Grafico N° 15**

La Capacitación en función de las necesidades de los perfiles de cargos.



**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Análisis e interpretación de los resultados:** La población estudiada divide la opinión en cuanto a este ítem y expresan que la capacitación en función de los perfiles de cargo puede no estar realizándose efectivamente.

Lussier y Achua (2011:35) citando el modelo de las cinco grandes de la personalidad, resaltando así en los perfiles de personalidad el desempeño laboral, expresando que en las empresas se aplican pruebas de personalidad para asegurar una correspondencia apropiada entre el trabajador y el puesto, determinando así altos grados de apertura a conocimientos y experiencia liderando innovaciones para mejorar el desempeño organización,

El líder con estas herramientas podría a través de la retroalimentación indagar que aspectos individuales no han sido abordados en estas capacitaciones y que este personal requiere para satisfacer sus necesidades de experiencias, conocimientos, desarrollo integral autorrealización.

**Ítem N° 15: En la entidad de trabajo se evalúa a través políticas salariales la distribución justa de los sueldos en base a funciones y responsabilidades.**

**Cuadro N° 17**

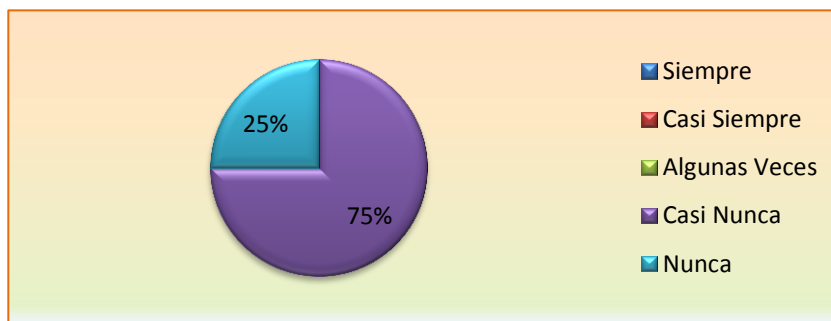
Políticas salariales: distribución justa de los sueldos en base a funciones y responsabilidades.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	0	0,00%
Algunas Veces	0	0,00%
Casi Nunca	6	75,00%
Nunca	2	25,00%
Total	8	100,00%

**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Grafico N° 16**

Políticas salariales: distribución justa de los sueldos en base a funciones y responsabilidades.



**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Análisis e interpretación de los resultados:** un setenta y cinco por ciento 75% de los encuestados expresa que casi nunca las políticas salariales son justas con las funciones que desempeñan y un veinticinco por ciento 25% indica que casi nunca ha estado de acuerdo con estas políticas salariales

Por lo que es sencillo inferir que la satisfacción en gran medida se encuentra condicionada por el factor monetario ocasionando un gran descontento en los gerentes de la organización.

Lussier y Achua (2011:85) expresan con referencia al dinero como motivador de acuerdo con Jack Welch que no se puede reconocer a los trabajadores solamente con trofeos sino que se necesita hacerlo con su cartera. Pues lo empleados a menudo dejan una organización por otra para ganar más dinero. Una alta compensación con fundamento en el desempeño es una práctica común de las organizaciones exitosas.

**VARIABLE: INFLUENCIA DE LA TOMA DE DECISIONES**

**DIMENSIÓN: FACTORES DE INFLUENCIA**

**Ítem N° 16: La dirección se preocupa por conocer los factores organizacionales que me motivan para lograr llevarme a un alto nivel de satisfacción laboral**

**Cuadro N° 18**

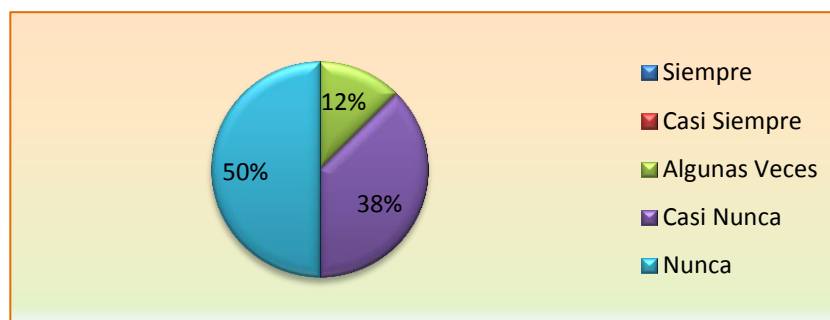
Seguimiento de los factores motivacionales que inciden en el nivel de satisfacción laboral del personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	0	0,00%
Algunas Veces	1	12,50%
Casi Nunca	3	37,50%
Nunca	4	50,00%
Total	8	100,00%

**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Grafico N° 17**

Seguimiento de los factores motivacionales que inciden en el nivel de satisfacción laboral del personal



**Fuente: Glimar Rondón (2015)**



**Análisis e interpretación de los resultados:** la mitad de la población porcentualmente más un treinta y ocho por ciento 38% coinciden medianamente en manifestar su descontento en cuanto a la supervisión de los motivadores individuales que puedan llevarlos a un alto nivel de satisfacción laboral, mientras que un doce por ciento 12%

La motivación según Lussier y Achua (2011:79) la definen como cualquier cosa que influya en el comportamiento en busca de un cierto resultado, es una búsqueda de beneficio personal.

En el proceso las personas transitan de la necesidad a la motivación, al comportamiento y a la consecuencia, a la satisfacción o a la insatisfacción, por desgracia la satisfacción dura poco requiere de un ciclo de retroalimentación para conducir a un buen desempeño.

El líder debe preocuparse tanto por la producción como por las personas, la sensibilidad hacia los demás se refiere a entender a los miembros del grupo como individuos.

**Ítem N° 17: Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas**

**Cuadro N° 19**

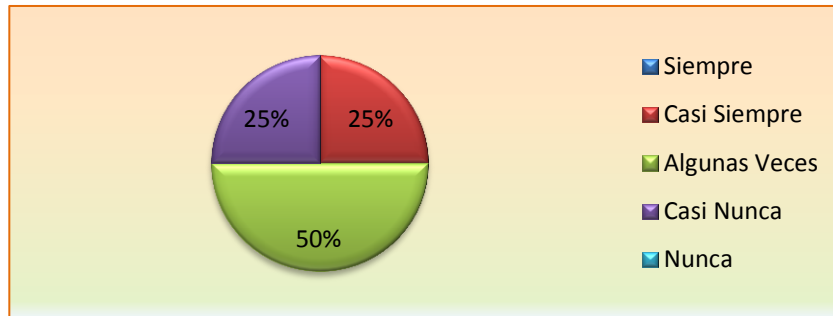
Compromiso con las metas establecidas de la organización

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre		0,00%
Casi Siempre	2	25,00%
Algunas Veces	4	50,00%
Casi Nunca	2	25,00%
Nunca	0	0,00%
Total	8	100,00%

**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Grafico N° 18**

Compromiso con las metas establecidas de la organización



**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Análisis e interpretación de los resultados:** con respecto al compromiso organizacional el cincuenta por ciento 50% de los trabajadores encuestados considera que algunas veces pudiese estar apoyando a la organización con sus metas mientras otro cincuenta por ciento medianamente de acuerdo indican bajo un veinticinco por ciento 25% casi siempre y casi nunca lo están.

Luthans (2008:147) expresa que el compromiso organizacional es una actitud que refleja la lealtad de los empleados a su organización y es un proceso continuo a través del cual los participantes organizacionales expresan su preocupación por la organización, el éxito y bienestar continuos de esta.

En el caso de la satisfacción laboral, existen resultados mezclados del compromiso organizacional. Una relación positiva entre el compromiso organizacional y resultados deseables, como el desempeño elevado, baja rotación de empleados y el escaso absentismo, así como la percepción de un ambiente organizacional cálido que proporcione apoyo.

De acuerdo con Luthans en cuanto a mencionar la sugerencia de Dessler en cuanto a directrices específicas para implementar un sistema de administración que ayude a resolver el dilema actual y aumente el compromiso organización de los empleados, surge la necesidad de revisión de este contenido que pudiese ayudar a corregir la desmotivación en este importante factor de desempeño.

**Ítem N° 18: En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable**

**Cuadro N° 20**

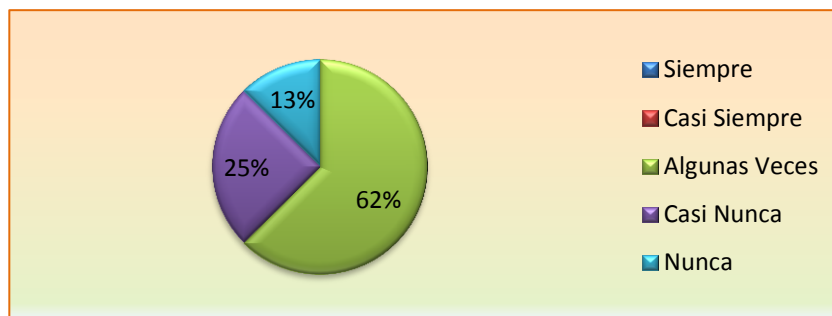
Personal en búsqueda de la Solución de Conflictos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	0	0,00%
Algunas Veces	5	62,50%
Casi Nunca	2	25,00%
Nunca	1	12,50%
Total	8	100,00%

**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Grafico N° 19**

Personal en búsqueda de la Solución de Conflictos



**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Análisis e interpretación de los resultados:** mediante el gráfico que resume las respuestas concernientes a la solución de conflictos un sesenta y dos por ciento 62% que representa la población que manifestó la alternativa algunas veces, un veinticinco por ciento 25% la alternativa casi nunca y un trece por ciento 13% que opina que nunca han sentido la preocupación del equipo de trabajo en buscar soluciones, en caso contrario se orientan a buscar el culpable.

Luthans (2008:260) en referencia a ello expresa que los aspectos interactivos del conflicto son una dinámica importante del comportamiento organizacional.

Cuando se cuenta con un conflicto podría estar determinado por varios causales principales que son: diferencias personales, deficiencia de la información, incompatibilidad de papeles y tensión ambiental. Así como también algunas condiciones precedentes que explican el conflicto intergrupales mediante: competencia por recursos, interdependencia de tareas, ambigüedad jurisdiccional, lucha de estatus. Todo esto lleva a la reflexión y la búsqueda como líder de mediar en el equipo de trabajo aplicando técnicas de liderazgo ya que estudios como lo indica Luthans en este contenido que se hace mención el grado de confianza mediaba la relación entre el conflicto de tareas en algunos casos se relaciona con la recepción del conflicto intergrupales, la experiencia del autor invita a realizar un análisis costo-beneficio de la situación y mediante intervención establecer sistemas de resolución de disputas.

**Ítem N° 19: Las metas de mi gestión están vinculadas directamente a las metas de la organización en función de los objetivos organizacionales establecidos**

**Cuadro N° 21**

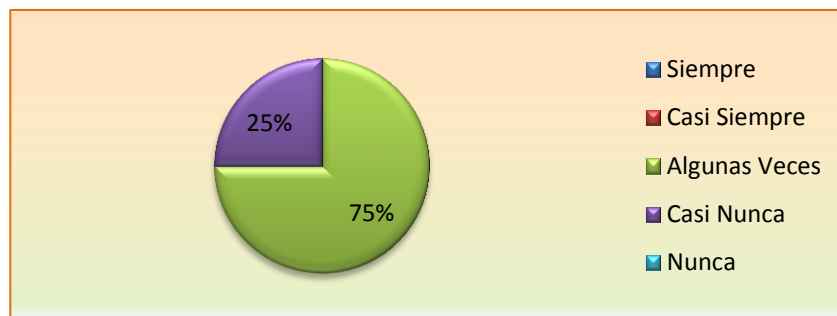
Vinculación de las metas de las gestiones con las de la organización en función de los objetivos organizacionales establecidos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	0	0,00%
Algunas Veces	6	75,00%
Casi Nunca	2	25,00%
Nunca	0	0,00%
Total	8	100,00%

**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Grafico N° 20**

Vinculación de las metas de las gestiones con las de la organización en función de los objetivos organizacionales establecidos



**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Análisis e interpretación de los resultados:** en cuanto a las metas de la organización y su vinculación con las de cada gestión en particular un setenta y cinco por ciento 75% de los encuestados está de acuerdo con que algunas veces esto podría estar enfocado a esa misión pero un veinticinco por ciento 25% indica que casi nunca esto pasa.

Luthans (2008:359) al respecto del establecimiento de la meta expresa que es un factor en los niveles de éxito de empleados individuales, departamentos, unidades de negocio, y en toda la organización. Así mismo plantea que una meta es un objetivo de desempeño que un individuo o grupo trata de lograr en el trabajo.

En base a esto hace mención del desarrollo teórico que proviene principalmente del trabajo de Edwin Locke y sus colegas, para la aplicación del comportamiento organizacional es que el establecimiento de metas se ha convertido en una herramienta eficaz para la práctica de la administración de recursos humanos y un modelo general de sistemas de desempeño. Por lo que el uso de estrategias de enriquecimiento y rediseños de los puestos de trabajo disminuye la rotación e insatisfacción de empleados.

**Ítem N° 20: La división del trabajo es parte fundamental de la gestión de la alta gerencia en función de la delegación de tareas, entendiendo que cada uno de los gerentes es responsable de su área**

**Cuadro N° 22**

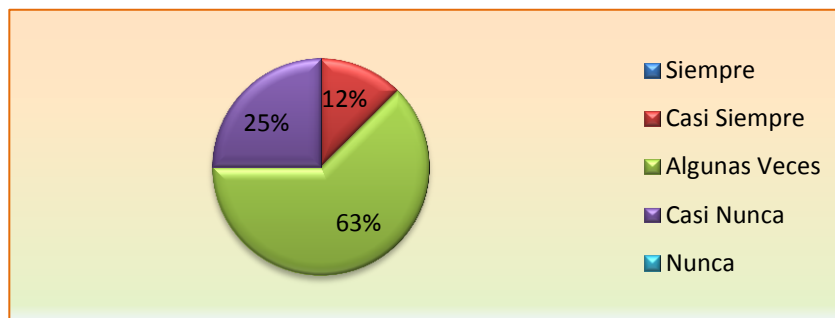
La división del trabajo como parte fundamental la delegación de tareas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre		0,00%
Casi Siempre	1	12,50%
Algunas Veces	5	62,50%
Casi Nunca	2	25,00%
Nunca		0,00%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Grafico N° 21**

La división del trabajo como parte fundamental la delegación de tareas



**Fuente: Glimar Rondón (2015)**



**Análisis e interpretación de los resultados:** De acuerdo a las respuestas obtenidas en el ítems 20, el sesenta y tres por ciento (63%) de la población opina que alguna vez se le han asignado tareas bajo delegación como parte de división del trabajo, reconociendo sus capacidades y su rol dentro de la organización, el veinticinco por ciento (25%) opina que siempre casi nunca ha sido parte de un trabajo en equipo haciendo las actividades orientadas a la función del cargo que ejerce, y un doce por ciento (12%) casi siempre apoya a la gestión de la alta gerencia.

Lussier y Achua (2011:264) expresan que una delegación efectiva requiere de un líder considere con cuidados los factores relacionados con la tarea, el requerimiento del tiempo y las características del seguidor antes de , delegar.

La delegación hace que las tareas se cumplan y aumentan la productividad, permite a los líderes movilizar recursos y asegurar mejores resultados de lo que podrían lograr solo, la delegación capacita a sus seguidores y mejora su autoestima, asimismo disminuye la tensión y la carga sobre los gerentes.

**Ítem N° 21: Cuento con la confianza de la directiva para dar autonomía a mis decisiones.**

**Cuadro N° 23**

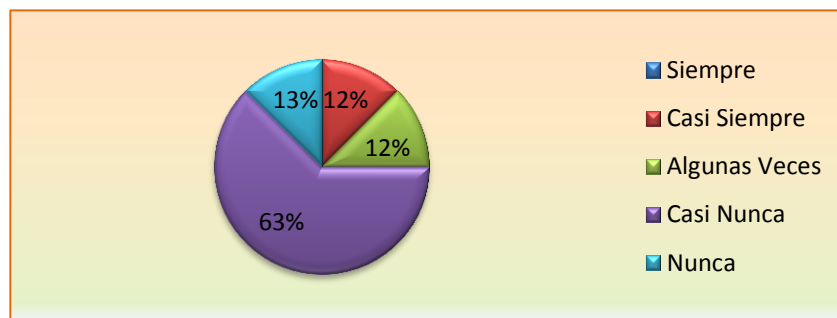
Nivel de confianza de la directiva para dar autonomía a a las gerencias

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	1	12,50%
Algunas Veces	1	12,50%
Casi Nunca	5	62,50%
Nunca	1	12,50%
Total	8	100,00%

**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Grafico N° 22**

Nivel de confianza de la directiva para dar autonomía a a las gerencias



**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Análisis e interpretación de los resultados:** De acuerdo a las respuestas obtenidas en el ítems 21, como mayoría un sesenta y tres por ciento (63%) y un doce por ciento (12%) se inclina a poner en duda el hecho que la alta gerencia confíe en su equipo de trabajo pues no cuenta con autonomía para tomas decisiones y sean aceptada en diferencia a esto un trece por ciento (13%) y un doce por ciento (12%) medianamente de acuerdo coinciden en que han sentido el reconocimiento a través de la participación de la gestión de la alta gerencia.

La alta gerencia trata de controlar el mayor número de decisiones, tomando decisiones con una información y consejo inadecuados. En el caso contrario en función de un desarrollo adecuado y profesional de la gerencia se requiere que los puntos de toma de decisiones sean determinados por la habilidad, el sentido de la responsabilidad, la disponibilidad de información, la importancia del trabajo, el tiempo, y por los requisitos. El nivel organizacional no debe ser considerado como factor.

Conviene en reconocer y liberar hacia la organización del poder que las personas tienen en su riqueza de conocimientos útiles y motivación interna. Luthans (2008:293) como parte de la implementación de la delegación de facultades de decisión expresa que la confianza óptima ocurre cuando los administradores y empleados llegan a un acuerdo en el que la confianza contrarresta la desconfianza, ya que siempre existe por lo menos cierto grado de sospecha en las relaciones organizacionales. La generación de la confianza es vital.

**Ítem N° 22: Los directivos tienen políticas que estimulan o promocionan los proyectos de innovaciones en la organización de cada gerencia**

**Cuadro N° 24**

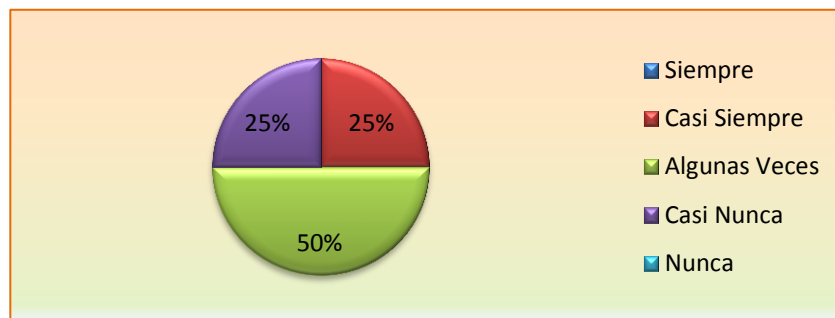
Políticas de promoción para proyectos de innovaciones en la organización bajo la dependencia de cada gerencia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre		0,00%
Casi Siempre	2	25,00%
Algunas Veces	4	50,00%
Casi Nunca	2	25,00%
Nunca		0,00%
Total	8	100,00%

**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Grafico N° 23**

Políticas de promoción para proyectos de innovaciones en la organización bajo la dependencia de cada gerencia



**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Análisis e interpretación de los resultados:** En base a las respuestas obtenidas en el ítems 22, un cincuenta por ciento (50%) por ciento de la población opina que algunas veces se les da apertura a innovar procesos y proyectos en la organización y un veinticinco por ciento (25%) casi siempre se le aprueban proyectos de cambios como mejoras y al otro veinticinco por ciento (25%) casi nunca se le ha permitido.

Entre los Roles gerencias del liderazgo de Mintzberg se puntualiza entre los de decisión el Rol de líder emprendedor, Lussier y Achua (2011:11) de acuerdo a esto lo define como ejecutado cuando el líder cuando innova y pone en marcha las mejoras.

Los líderes conciben ideas para mejorar con frecuencia, por medio del desarrollo de productos o servicios nuevos o mejorados, promover nuevas formas de procesar productos o servicios así como la adquisición de equipo nuevo.

Resultaría conveniente si se cuenta con el presupuesto para poder ser manejados, siempre apostando al mejor resultado considerando las limitantes, pero sin dejar de apoyar al equipo de trabajo ya que la gestión de ellos garantizara que puedan cumplir rol recíprocamente como responsables de áreas.

**Ítem N° 23: Los Directivos tienen los conocimientos y la formación adecuada para gerenciar administrativa y operacionalmente la organización**

**Cuadro N° 25**

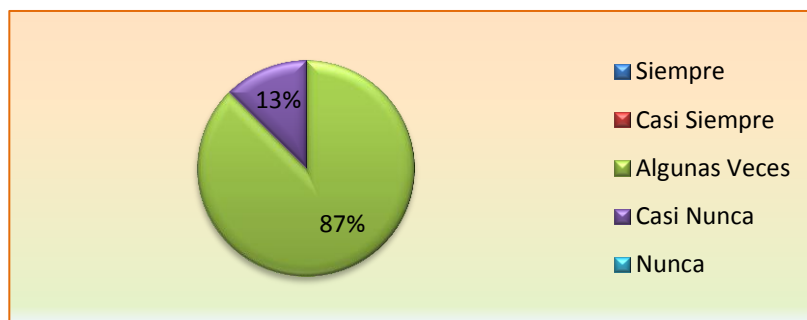
Nivel de Formación gerencial para administrar las operaciones de la organización por parte de la gerencia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	0	0,00%
Algunas Veces	7	87,50%
Casi Nunca	1	12,50%
Nunca	0	0,00%
Total	8	100,00%

**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Grafico N° 24**

Nivel de Formación gerencial para administrar las operaciones de la organización por parte de la gerencia



**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Análisis e interpretación de los resultados:** el ochenta y siete por ciento (87%) de los encuestados manifiestan en cuanto a la formación de la alta gerencia como administradores de la organización presenta fallas y requiere de atención, aunque un trece por ciento (13%) opinan que casi nunca cuentan con la preparación necesaria para gerenciar.

Para una organización es de vital importancia que tanto en la teoría como en la práctica el liderazgo sea eficaz. Según Luthans (2008:458) sugiere una lista de habilidades necesaria para lograr el éxito en la economía global. Incluye flexibilidad cultural, habilidades de comunicación, habilidades de administración de recursos humanos, creatividad y autoadministración del aprendizaje, manejar decisiones individuales, motivar e influir, delegar, manejo de conflictos, crear equipos, comunicación efectiva, establecer metas y formular una visión. Muchas de estas nacen con el líder otras la adquieren con la práctica pero las más importantes requieren de capacitación o formación para hacerlo de manera eficaz.

**Ítem N° 24: Los directivos toman decisiones girando instrucciones contradictorias que generan confusiones y desacuerdos en los equipos de trabajo**

**Cuadro N° 26**

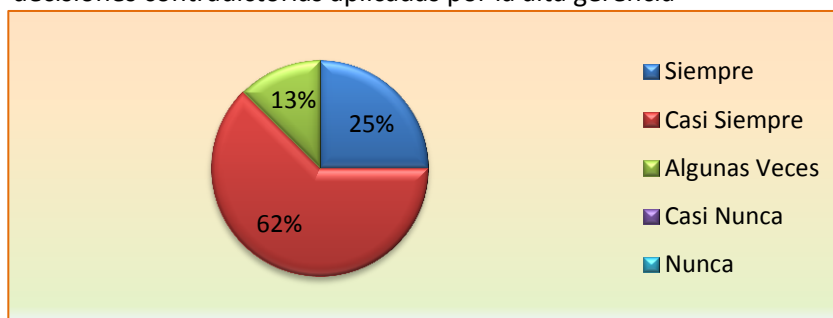
Confusión y desacuerdos en los equipos de trabajo por toma de decisiones contradictorias aplicadas por la alta gerencia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	25,00%
Casi Siempre	5	62,50%
Algunas Veces	1	12,50%
Casi Nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Total	8	100,00%

**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Grafico N° 25**

Confusión y desacuerdos en los equipos de trabajo por toma de decisiones contradictorias aplicadas por la alta gerencia



**Fuente: Glimar Rondón (2015)**



**Análisis e interpretación de los resultados:** en el resultado arrojado de la encuesta en base al ítem N° 24, se tiene que sesenta y dos por ciento (62%) y un veinticinco por ciento (25%) conformando así la mayoría de población se inclinan a manifestar que la toma de decisiones no es efectuada de manera eficaz, en virtud que las instrucciones son recibidas de forma contraria en un mismo momento, a diferencia de un trece por ciento (13%) no siempre es así.

Lussier y Achua (2011: 297) expresan que la incertidumbre, la ambigüedad y las circunstancias siempre cambiantes del entorno actual requieren que los líderes sepan cuando tomar las decisiones y cuando permitir que el equipo lo haga.

Las decisiones deben ser tomadas en equipo y no individualmente así se evitaría las confusiones que pudiesen generarse y desacuerdos en los integrantes del equipo.

**Ítem N° 25: Me encuentro satisfecho con la remuneración que actualmente percibo por el cargo que ocupo y las responsabilidades asignadas**

**Cuadro N° 27**

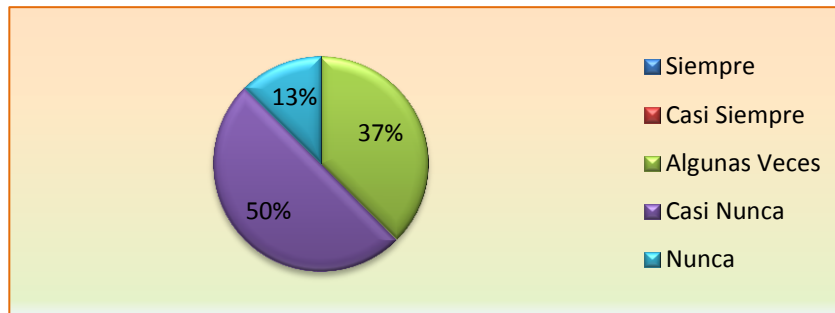
Nivel de aceptación de las remuneraciones percibidas por la prestación del servicio realizado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	0	0,00%
Algunas Veces	3	37,50%
Casi Nunca	4	50,00%
Nunca	1	12,50%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Grafico N° 26**

Nivel de aceptación de las remuneraciones percibidas por la prestación del servicio realizado



**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Análisis e interpretación de los resultados:** en el resultado arrojado de la encuesta en base al ítem N° 25, se tiene que un cincuenta por ciento (50%) y un treinta y siete por ciento (37%) conformando así la mayoría de población se inclinan a manifestar no encontrarse satisfechos con la remuneración que reciben en función de las actividades que le son asignadas a diferencia de un trece por ciento (13%) considera que lo recibe en remuneración por el trabajo realizado se encuentra ajustado.

Luthans (2008:93) plantea al respecto que las organizaciones proporcionan recompensas a su personal con el fin de motivar su desempeño y estimular su lealtad y permanencia. Destacando que algunos trabajadores los buenos sueldos lo ubican en su lista como factor laboral importante. El dinero proporciona una base sustanciosa para estudiar el comportamiento en el trabajo.

Resaltando asimismo la teoría de motivación al logro citado por Lussier y Achua (2011:42) el líder bajo necesidad de logro se preocupa inconsciente por la excelencia en logros por medio de esfuerzos individuales. Sensibilizados de tal forma hacia los demás reconociendo la deficiencia que presenta este factor motivacional estudiar las políticas salariales midiendo a través de las evaluaciones de desempeño como herramienta.

**Ítem N° 26: Existe una estructura organizacional de modo que cada pieza de la organización reconoce la línea de reportaje y el grado de autoridad que representa**

**Cuadro N° 28**

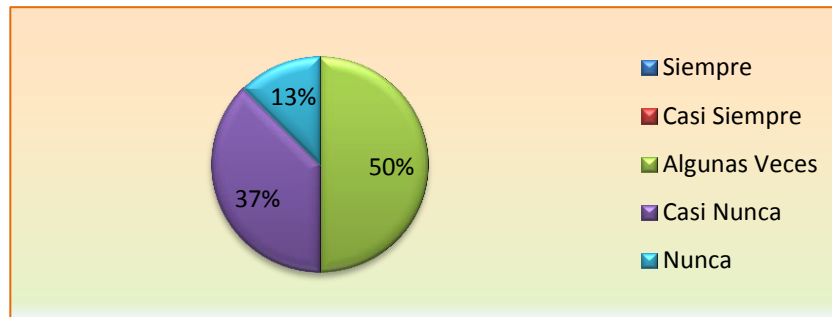
Reconocimiento de los niveles jerárquicos y líneas de reportaje de la estructura organizacional de la entidad de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	0	0,00%
Algunas Veces	4	50,00%
Casi Nunca	3	37,50%
Nunca	1	12,50%
Total	8	100,00%

**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Grafico N° 27**

Reconocimiento de los niveles jerárquicos y líneas de reportaje de la estructura organizacional de la entidad de trabajo



**Fuente: Glimar Rondón (2015)**

**Análisis e interpretación de los resultados:** en el resultado arrojado de la encuesta en base al ítem N° 26, se tiene que un cincuenta por ciento (50%) y un treinta y siete por ciento (37%) conformando así la mayoría de población se inclinan a manifestar que la organización no tiene una estructura organizacional definida de modo todos reconozcan su nivel de reporte y jerárquico a diferencia de un trece por ciento (13%) que considera que sabe el rol que cumple cada miembro de la organización.

Cuando las personas se integran a una organización, llevan con ellas los valores y creencias que les han enseñado. No obstante, con frecuencia, estos valores y creencias no son suficientes para ayudar al individuo a lograr el éxito en la organización. La persona necesita aprender la forma en que hace las cosas esa empresa en particular.

Luthans (2008:68) refieren que muchos administradores profesionales se han desilusionado con las formas tradicionales de diseñar sus organizaciones. Los diseños horizontales reemplazan a la organización vertical y jerárquica tradicional, asimismo Douglas Smith citado por el autor desarrollo directrices al respecto: Girar en torno a al proceso y no a la tarea, la jerarquía se aplanan, uso de equipos para dirigir todo, los cliente dirigen el rendimiento, recompensa a los equipos de trabajo, maximización del contacto con proveedores y clientes y la capacitación y comunicación para todos los empleados.

Resulta que un líder influye pero puede tener el control total necesita a los equipos de trabajo para el logro del éxito de la organización

## CONCLUSIONES

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos a los gerentes de Talleres Unidos Productos de Acero, C.A., con el fin de determinar la situación actual que influye en el clima organizacional por la toma de decisiones de los Directivos, obteniendo así el objetivo general de la investigación que era poder determinar la problemática que presenta en cuanto a lo mencionado.

Bajo método de observación se determinó que la alta gerencia en la toma de decisiones no lo hace del todo mal pero pudiera hacerlo mejor, en oportunidades son muy flexibles con algunos gerentes pero con otros no lo son tanto, delegan funciones que no le son atribuidas al cargo, y otros miembros del equipo de trabajo terminan haciendo actividades que no le corresponden, ocasionando así la recarga de las mismas y es por esto que no cumplen con las actividades en el tiempo establecido, desvirtúan los objetivos de la organización asignado tareas que no se vinculan, se pierden las condiciones legales de la naturaleza de la contratación, la manera en que se abordan los conflictos no es la más idónea cayendo en abusos de poder, la diferencia entre una persona u otra es lo que está ocasionando la desmotivación.

En relación a que si la empresa por medio de la alta gerencia logra unificar el comportamiento organizacional y condiciones de trabajo con la finalidad de conseguir los objetivos propuestos, la investigación evidencio que si se aplican estos lineamientos sin embargo hay que fortalecer las normativas y lineamientos para garantizar que las operaciones se realicen como es debido, una vez reforzados, no dejar a un lado la divulgación.

En cuanto a que si la toma de decisiones es efectiva, se evidencio en la investigación que si poseen la planificación, pero algunas veces no se cumple lo planificado y posee ausencia de los seguidores en la elaboración, trayendo como consecuencia la desviación de las actividades. La empresa debe optimizar el cumplimiento de su planificación, como herramienta fundamental para lograr los objetivos propuestos y minimizar errores.

Parte del conflictos que pueden suscitarse en la toma de decisiones es ocasionada por la falta de confianza en las habilidades y capacidades de su capital humano, no terminan por asegurarle al líder que la delegación de tareas debe lograr el resultado que se busca; tocara comprender que en el trabajo en equipo la responsabilidad es compartida a medida que se sientan tomados en cuenta estarán motivados a hacerlo mejor.

Igualmente, con relación al clima organizacional, se constató, que evidentemente la dirección de la empresa no se encuentra comprometida frecuentemente con la satisfacción del personal, siendo un punto fuerte dentro de la organización, ya que minimiza el rendimiento y por ende el logro de los objetivos de cada gestión.

Al respecto sobre las capacitaciones y formaciones en función a las responsabilidades de cada cargo, se debe hacer un enfoque especial para determinar lo que se requiere en un perfil, en vista de que solo una fracción pequeña es quien recibe las capacitaciones sobre todo en el nivel gerencial, en base a las nuevas tendencias, el departamento de recursos humanos será de vital apoyo para lograr una organización eficaz y eficiente de las actividades y tareas a desempeñar para así cumplir con lo planeado, se pudo determinar que si cumple con esto, no obstante la empresa busca mejorar las

estrategias y lineamientos administrativos para un mejor desempeño de las actividades, pero no ha sido percibida de la forma correcta. Así como también en el aspecto motivación por el factor remuneración que se encuentra deficiente percibido así por cada uno de ellos, se sugiere revisar las políticas salariales y hacer los ajustes en caso de ser necesarios para garantizar retener el talento.

Esta investigación podrá establecer una serie de recomendaciones que ayuden a mejorar dichas funciones y así cumplir con lo requerido.



## RECOMENDACIONES

Luego de concluir el análisis e interpretación de datos obtenidos en la aplicación del instrumento y a través de la observación en el objeto de estudio, con los resultados arrojados se pudo determinar que la organización se encuentra en un estado de salud y enfermedad enfermizo según Ferrer (1995:33), en base a la mala práctica gerencial llevada a cabo, las recomendaciones para que la organización logre el éxito, se mencionan las siguientes recomendaciones:

- Los objetivos deben ser ampliamente compartidos por los miembros, adicional garantizar que el flujo de energía hacia los objetivos sea fuerte y consistente.
- Aperturar la posibilidad a los gerentes de sentirse en libertad de señalar las dificultades, en vista que esperan sean tratadas, buscando la más optimista de las soluciones.
- Dejar a un lado la visión vertical de organización permitiendo que la toma de decisiones sean ejecutadas en equipos de trabajo donde todos participen, se involucren e identifiquen con la organización.
- Liderazgo participativo en la elaboración de planes estratégicos reconociendo que la responsabilidad es compartida, tomando en cuenta el juicio de todos por el aporte que puedan dar.
- Dar alto grado de confianza y profundo sentido de libertad al equipo de trabajo.
- Crear la relación que permita obtener la retroalimentación con sus seguidores, ganando espacio para conocer los factores motivadores y no descuidar su satisfacción laboral.

- Utilizar la herramienta de trabajo para comunicar decisiones, permitiendo su participación en la acción.
- Crear las condiciones de los puestos de trabajo de forma que estén adecuados a las aceptadas por el ocupante del cargo.
- Incentivar alto grado de colaboración.
- Revisar analizar y fomentar unas nuevas políticas salariales conjuntamente con el departamento de recursos humanos.
- Capacitación para la alta gerencia en los nuevos paradigmas gerenciales.
- Desvincular las actividades que no se encuentren asociadas a la naturaleza del cargo, asignando a cada responsable lo que le corresponde y de tenerlo crear las oportunidades.
- Dar oportunidades de desarrollo a todos por igual.

El éxito de un liderazgo efectivo es reconocer el potencial para el bien y para el mal, de esto garantizaran que cada pieza de la organización cumpla con los objetivos de esta.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABURTO Pineda, Hugo Iván, Bonales Valencia, Joel. **Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional** *Investigación y Ciencia* [en línea] 2011, 19 (Enero-Abril): [Fecha de consulta: 4 de mayo de 2015] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67418397006> ISSN 1665-4412.

AGUIRRE (2010). **Caracterización del Clima Organizacional en Empresas Colombianas**, para optar al título de Administración de Negocios Internacionales Facultad de Administración Universidad del Rosario Bogotá D.C.

ALBÁN Yáñez, Paola Margarita. (2013). **Influencia de las emociones en la toma de decisiones organizacionales**. Tesis (Maestría en Desarrollo del Talento Humano). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Área de Gestión.

ARIAS G, Fidias (2006). **El proyecto de investigación introducción a la metodología** (5<sup>o</sup> ed.) Caracas Episme.

ARIAS W, Arias G, (2014). **Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado**. *Cienc. Trab. Sep-Dic*; 16 [51]: 185-191

BALESTRINI M (2002). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. Caracas Consultores y asociados BL, servicio editorial sexta edición febrero 2002.

BAVARESCO de Prieto, Aura (2000) **Proceso metodológico en la investigación** (Cómo hacer un diseño de investigación).

BRUNET, Luc, (1999): **El Clima de Trabajo en las Organizaciones; Definición, Diagnostico y Consecuencias**. México. Editorial Trillas.

CALIGIORE, C y Diaz T. (2003) **Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA**. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG).

CALVA Pedraza, D. B., HERNÁNDEZ Vicenttin, G. L. 2004. **Análisis de la percepción del clima laboral en Interceramic-Puebla**. Tesis Licenciatura. Administración de Empresas. Departamento de Administración de Empresas, Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla.

CHIAVENATO, I. (1.996).- **Administración de Recursos Humanos**.- México. Editorial MCGRAW-HILL

COHEN, Ronald y Swerdlick, Mark. (2001). Pruebas y Evaluación Psicológicas. Introducción a las Pruebas y a la Medición. McGraw Hill. México.

CONTRERAS, J. (2006), **Clima Organizacional de la Unidad Educativa José Alberto Hernández Parra**. Trabajo de Grado de Maestría de Educación Mención Orientación y Asesoramiento. Universidad de Carabobo. Valencia – Venezuela.

DURAN, Nilda. (2012). **El estilo de liderazgo y su efecto en el mejoramiento continuo del clima organizacional del departamento de ciencias básicas de la facultad de odontología de la Universidad de Carabobo**. Núcleo Valencia. Trabajo de Grado Magister. Universidad de Carabobo.

FONTANILLA, S. BELLO, A y PALACIOS, J (2011). **Conocimientos, habilidades de aserción sexual y toma de decisiones en función de la intención de los comportamientos sexuales y reproductivos en adolescentes**. Universidad del Norte. Colombia

GENESCÁ, E. (1977): **Motivación y enriquecimiento del trabajo**. Barcelona: Hispano Europea.

GONZÁLEZ, R (2011). **Estrategias para mejorar el clima organizacional como factor determinante en la eficiencia del personal que labora en los tribunales del estado Carabobo.** Para optar al título de Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia en la Universidad de Carabobo.

GRADOS, Jaime. (2006): **Toma de Decisiones: dinámicas de aprendizaje, autoconocimiento y comprensión.** Reimpresión 2011. México, Trillas

GUILLEN, Carlos. (2000): **psicología del trabajo para relaciones laborales.** España, mcgraw hill.

**HERNANDEZ, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010).** Metodología de la Investigación. **Editorial McGraw Hill. México.**

JIMÉNEZ Rivas, A. (2008). **Propuesta de procedimiento regulatorio del Sistema de Información para la toma de decisiones en la empresa Diseño Ciudad de La Habana** (Tesis en opción del grado de Licenciado en Bibliotecología y Ciencias de la Información). La Habana: Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación.

JONES, A. (1.998).- **Clima de trabajo en las Organizaciones.-** México. Editorial Trillas

LEAL, A.; Román, M.; Alfaro, A. y Rodríguez, L. (2004): **El factor humano en las relaciones laborales. Manual de dirección y gestión.** Madrid: Pirámide.

LUSSIER, R y ACHUA, C. (2011). **Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.** Undécima Edición. México.

LUTHANS, F. (2008). **Comportamiento Organizacional.** Cuarta Edición. México.

MARÍA R, Andrés.: (2008) "**El proceso de análisis jerárquico con base en funciones de producción para planear la siembra de maíz de temporal**", Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/tesis/2008/amr/](http://www.eumed.net/tesis/2008/amr/)

MÉNDEZ, C (2005), Metodología: **Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación** (5ta edición). Bogotá. McGraw-Hill.

MUCHINSKY, P.M. (2000): **Psicología aplicada al trabajo**, Madrid: Paraninfo. Thomson Learning.

MURPHY, L. (1999). **Organizaciones laborales saludables: agenda de investigación**. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. P.235.

OROPEZA (2011), **Diseñar estrategias para optimizar el clima organizacional de la gerencia en la prevención y control de pérdidas de empresas petroleras de exploración, producción, refinación, distribución**, para optar al título de Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia en la Universidad de Carabobo

PALELLA, S Y Martins, F (2003). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**

PALELLA, S y MARTINS, F (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Caracas FEDUPEL

PEINADO, L. y VALLEJO, Y. (2.005). **Factores que influyen en el clima organizacional de la Escuela de Administración**. Núcleo de Sucre-Universidad De Oriente. Trabajo de grado no publicado. Universidad De Oriente, Cumaná.

PEÑARRETA Cuenca, Dunia Soledad. (2014). **La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja**. Tesis (Maestría en Desarrollo del Talento Humano). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Área de Gestión.

PEREZ, Luis (1995). Desarrollo Organizacional. 3ª ed. México, Trillas

RAMÍREZ, T (1992), **Como Hacer un Proyecto de Investigación**. (2da edición). Caracas: Editorial Carhel. C.A.

RIVERO, amparo (2010). **Clima organizacional y su influencia en la motivación de los trabajadores. Análisis comparativo entre dos empresas del estado Carabobo: Aguarrem C.A. y los Aguacates C.A.** Para optar al título de maestría en título de magister en administración del trabajo y relaciones laborales en la universidad de Carabobo.

RODRÍGUEZ, M. & Serralde, M. (1991). Asertividad para negociar. México: Trillas.

RUBIO Domínguez, P. (2006). **Introducción a la Gestión Empresarial.** Recuperado el 24 de mayo de 2011, de Eumed.net: <http://www.eumed.net/libros/2006/prd/>

SABINO, Carlos (2007). **El Proceso de Investigación.** Editorial Panapo. Caracas.

STRACUZZI P y Pestana F (2006), **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** (FUDAPEL), Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.

TAMAYO y TAMAYO. **El proceso de la Investigación Científica.** Editorial Limusa S.A. México. 1997.

## **ANEXOS**



### ANEXO A: Cronograma de Actividades o Diagrama de Gantt

Mes Actividad	Junio 2013	Julio 2013	Mayo 2014	Junio 2014	Junio 2014	Abril 2015	Mayo 2015	Junio 2015	Julio 2015	Octubre 2015
Capítulo I Planteamiento										
Revisión Capítulo I										
Capitulo II Marco Teórico										
Revisión Capitulo II										
investigaciones previas										
Capitulo III Marco Metodológico										
Revisión Capitulo III										
capítulo IV Aspectos Administrativos										
Revisión Capitulo IV										
Correcciones Proyecto										
Inscribir proyecto										
Aprobación Proyecto										
Adaptaciones										
Elaboración y Validacion del Instrumento										
Prueba Piloto y Confiabilidad										
Recolección de Datos										
Análisis e interpretación de Resultados										
Entrega de Trabajo de Grado										
Defensa de Trabajo de Grado y entrega de empastado										

**Fuente: Rondón (2015)**

**Anexo B**  
**Instrumento de Recolección de Datos**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
 AREA DE ESTUDIOS POSTGRADO  
 MAESTRIA ADMINISTRACION DEL TRABAJO



Estimado Compañero (a):

El presente instrumento tiene como finalidad recopilar información que servirá de soporte a la investigación titulada: La Toma de Decisiones de la alta gerencia y su influencia en el clima organizacional de los gerentes de Talleres Unidos Productos de Acero ubicada en la zona industrial san miguel del estado Aragua.

Por tal razón solicito su colaboración en la aplicación del mismo. Los resultados serán confidenciales y solo utilizables para fines de investigación. Usted se encontrara con 30 preguntas cuyas opciones de respuestas son SIEMPRE, CASI SIEMPRE, ALGUNAS VECES, CASI NUNCA y NUNCA. Deberá seleccionar con una X, solo una opción de respuesta entre las proporcionadas.

Agradeciendo de antemano su colaboración queda de usted atentamente.

Lcda. Glimar Rondón

**Instrucciones:**

En el siguiente cuestionario, se le presenta unas series de afirmaciones con cinco (5) alternativas de respuesta; marque con una (X) la opción que considere más acertada.

Ejemplo: Usted se ejercita diariamente.

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
X				

Las opciones proporcionadas, serán identificadas de la siguiente manera:

- Siempre: S
- Casi Siempre: CS
- Algunas Veces: AV
- Casi Nunca: CN
- Nunca: N

N°	Ítem	S	CS	AV	CN	N
<b>VARIABLE: TOMA DE DECISIONES</b>						
<b>DIMENSIÓN: GERENCIA</b>						
1	Mis actividades y funciones se encuentran ajustadas al <b>perfil</b> del cargo que desempeño.					
2	La directiva orienta las actividades que asigna a los gerentes. En función de los <b>objetivos</b> de la organización.					
3	La directiva reconoce los <b>planes estratégicos</b> como una herramienta para dar a conocer las metas que necesita cumplir la organización.					
4	La directiva al tomar decisiones, <b>delega</b> los planes de acción a cualquier miembro de la organización sin tomar en cuenta como punto de partida a los gerentes de área.					
5	Si hay un nuevo Plan Estratégico, participo para servir de voluntario, y mi <b>opinión</b> es tomada en cuenta en la toma de decisiones.					
6	Cumplo en el <b>tiempo</b> establecido las actividades asignadas.					
7	Considero que la alta gerencia emplea un papel de <b>juicio</b> ajustado éticamente a los <b>valores</b> morales al momento de tomar decisiones.					
<b>VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL</b>						
<b>DIMENSIÓN: COMPORTAMIENTO Y CONDICIONES ORGANIZACIONALES</b>						
8	Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo.					
9	Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, etc.) son dotados y les es realizado el mantenimiento cuando se necesitan de modo que garanticen una condición aceptada del puesto de trabajo.					
10	Me siento orgulloso de trabajar para esta organización.					
11	La organización lleva a cabo planes de formación para capacitarme.					
12	Existen en la organización oportunidades que me permitan desarrollarme integralmente.					
13	Mi desempeño es evaluado Constantemente.					
14	La Capacitación que me es aplicada se realiza en función de las necesidades que presenta mi perfil.					
15	En la entidad de trabajo se evalúa a través políticas salariales la distribución justa de los sueldos en base a funciones y responsabilidades.					

VARIABLE: INFLUENCIA DE LA TOMA DE DECISIONES					
DIMENSIÓN: FACTORES DE INFLUENCIA					
16	La dirección se preocupa por conocer los factores organizacionales que me <b>motivan</b> para lograr llevarme a un alto nivel de satisfacción laboral				
17	Me siento <b>comprometido</b> para alcanzar las metas de la organización establecidas				
18	En mi grupo de trabajo, solucionar el <b>problema</b> es más importante que encontrar algún culpable				
19	<b>Las metas</b> de mi gestión están vinculadas directamente a las metas de la organización en función de los objetivos organizacionales establecidos				
20	<b>La división del trabajo</b> es parte fundamental de la gestión de la alta gerencia en función de la delegación de tareas, entendiendo que cada uno de los gerentes es responsable de su área				
21	Cuento con la <b>confianza</b> de la directiva para dar autonomía a mis decisiones				
22	Los directivos tienen políticas que estimulan o promocionan los proyectos de <b>innovaciones</b> en la organización de cada gerencia				
23	Los Directivos tienen los conocimientos y la <b>formación</b> adecuada para gerenciar administrativa y operacionalmente la organización				
24	Los directivos toman <b>decisiones</b> girando instrucciones contradictorias que generan confusiones y desacuerdos en los equipos de trabajo				
25	Me encuentro satisfecho con la <b>remuneración</b> que actualmente percibo por el cargo que ocupo y las responsabilidades asignadas				
26	Existe una estructura organizacional de modo que cada pieza de la organización reconoce la línea de reportaje y el grado de <b>autoridad</b> que representa				

**Anexo C**  
**Constancia de Validacion**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
AREA DE ESTUDIOS POSTGRADO  
MAESTRIA ADMINISTRACION DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES  
CAMPUS LA MORITA



### CONSTANCIA DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Yo, Annelin Díaz, hago constar mediante la presente que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de información (Cuestionario) desde el punto de vista Técnico/metodológico diseñado por la Lcda. GLIMAR RONDON, que serán aplicados a la muestra seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado, que lleva por título: LA TOMA DE DECISIONES DE LA ALTA GERENCIA Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS GERENTES DE TALLERES UNIDOS PRODUCTOS DE ACERO UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL SAN MIGUEL DEL ESTADO ARAGUA.

Constancia que se expide a los 13 días del mes de Julio de 2015.

C.I: V- 9.436.391



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**AREA DE ESTUDIOS POSTGRADO**  
**MAESTRIA ADMINISTRACION DEL TRABAJO**  
**Y RELACIONES LABORALES**  
**CAMPUS LA MORITA**



**FORMATO DE EVALUACION Y VALIDACION DE INSTRUMENTO**

Experto Evaluador: Annelin Díaz

Especialidad: Magister en Gerencia de RRHH

Grado Académico: Lcda en RRII

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Ítem	Redacción			Pertinencia con el tipo de estudio		Observación
	Clara	Confusa	Tendenciosidad	Si	No	
1	/					
2	/					
3	/					
4	/					
5	/					
6	/					
7	/					
8	/					
9	/					
10	/					
11	/					
12	/					
13	/					
14	/					
15	/					
16	/					
17	/					
18	/					
19	/					
20	/					
21	/					
22	/					
23	/					
24	/					





UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
AREA DE ESTUDIOS POSTGRADO  
MAESTRIA ADMINISTRACION DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES  
CAMPUS LA MORITA



### CONSTANCIA DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Yo, Buenice Blanco, hago constar mediante la presente que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de información (Cuestionario) desde el punto de vista metodológico, diseñado por la Lcda. GLIMAR RONDON, que serán aplicados a la muestra seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado, que lleva por título: LA TOMA DE DECISIONES DE LA ALTA GERENCIA Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS GERENTES DE TALLERES UNIDOS PRODUCTOS DE ACERO UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL SAN MIGUEL DEL ESTADO ARAGUA.

Constancia que se expide a los 13 días del mes de Julio de 2015.

C.I: V-

Blanco  
14368061



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**AREA DE ESTUDIOS POSTGRADO**  
**MAESTRIA ADMINISTRACION DEL TRABAJO**  
**Y RELACIONES LABORALES**  
**CAMPUS LA MORITA**



**FORMATO DE EVALUACION Y VALIDACION DE INSTRUMENTO**

Experto Evaluador: Bernie Blanco  
 Especialidad: Metodología  
 Grado Académico: Doctor

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Ítem	Redacción			Pertinencia con el tipo de estudio		Observación
	Clara	Confusa	Tendenciosidad	Si	No	
1	X					
2	X					
3	X					
4	X					
5	X					
6	X					
7	X					
8	X					
9	X					
10	X					
11	X					
12	X					
13	X					
14	X					
15	X					
16	X					
17	X					
18	X					
19	X					
20	X					
21	X					
22	X					
23	X					
24	X					
25	X					
26	X					



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
 AREA DE ESTUDIOS POSTGRADO  
 MAESTRIA ADMINISTRACION DEL TRABAJO  
 Y RELACIONES LABORALES  
 CAMPUS LA MORITA



FORMATO DE EVALUACION Y VALIDACION DE INSTRUMENTOS

Experto Evaluador: \_\_\_\_\_  
 Especialidad: \_\_\_\_\_

**CONSTANCIA DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada ítem del cuestionario y marque una X en el cuadro de la columna correspondiente.

Yo, CAROL OMAÑA, hago constar mediante la presente que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de información (Cuestionario) desde el punto de vista Metodológico, diseñado por la Lcda. GLIMAR RONDON, que serán aplicados a la muestra seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado, que lleva por título: LA TOMA DE DECISIONES DE LA ALTA GERENCIA Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS GERENTES DE TALLERES UNIDOS PRODUCTOS DE ACERO UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL SAN MIGUEL DEL ESTADO ARAGUA.

Constancia que se expide a los 20 días del mes de Julio de 2015.

[Signature]  
 C.I: V- 3.841.118.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**AREA DE ESTUDIOS POSTGRADO**  
**MAESTRIA ADMINISTRACION DEL TRABAJO**  
**Y RELACIONES LABORALES**  
**CAMPUS LA MORITA**



**FORMATO DE EVALUACION Y VALIDACION DE INSTRUMENTO**

Experto Evaluador: MAROL OMANTA

Especialidad: Metodología

Grado Académico: MAGISTER

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Ítem	Redacción			Pertinencia con el tipo de estudio		Observación
	Clara	Confusa	Tendenciosidad	Si	No	
1	X			X		
2	X			X		
3	X			X		
4	X			X		
5	X			X		
6	X			X		
7	X			X		
8	X			X		
9	X			X		
10	X			X		
11	X			X		
12	X			X		
13	X			X		
14	X			X		
15	X			X		
16	X			X		
17	X			X		
18	X			X		
19	X			X		
20	X			X		
21	X			X		
22	X			X		
23	X			X		
24	X			X		
25	X			X		
26	X			X		

**Anexo D**  
**Constancias de Aceptación**




**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES  
CAMPUS LA MORITA**



**CONSTANCIA DE ACEPTACION**

**LA TOMA DE DECISIONES DE LA ALTA GERENCIA Y SU INFLUENCIA  
EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS GERENTES DE TALLERES  
UNIDOS PRODUCTOS DE ACERO UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL  
SAN MIGUEL DEL ESTADO ARAGUA.**

Tutora:   
MSc. Cejas, Mairy

**Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Estudios de Postgrado  
Maestría de Administración del Trabajo y Relaciones Laborales  
Por: MSc. Cejas, Mairy  
C.I: V- 14.977.614**

La Morita, Mayo 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES  
CAMPUS LA MORITA**

**CONSTANCIA DE ACEPTACION**

**LA TOMA DE DECISIONES DE LA ALTA GERENCIA Y SU INFLUENCIA  
EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS GERENTES DE TALLERES  
UNIDOS PRODUCTOS DE ACERO UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL  
SAN MIGUEL DEL ESTADO ARAGUA.**

Tutor Metodológico:  
MSc. Cejas, Mairy

**Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Estudios de Postgrado  
Maestría de Administración del Trabajo y Relaciones Laborales**

**Por: MSc. Cejas, Mairy**

**C.I: V- 14.977.614**

**La Morita, Mayo 2015**

**Anexo E**  
**Acta de Aprobación Proyecto**





Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Maestría Administración del trabajo y Relaciones Laborales  
Área de Estudios Superiores para Graduados

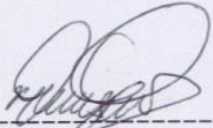


### *Acta de Aprobación del Proyecto de Trabajo de Grado*

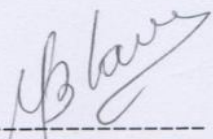
La Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales**, en uso de la atribuciones que le confiere el Artículo N° 44 literal K) del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el proyecto del Trabajo de Grado titulado: **“LA TOMA DE DECISIONES DE LA ALTA GERENCIA Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS GERENTES DE TALLERES UNIDOS PRODUCTOS DE ACERO UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL SAN MIGUEL DEL ESTADO ARAGUA.”**, adscrito a la Línea de Investigación: **Gestión de las Personas**, presentado por el(la) ciudadano(a): **GLIMAR RONDÓN** Titular de la cédula de Identidad N°: **17.245.032** y elaborado bajo la dirección de él (la) Tutor(a): **MAIRY CEJAS**, cédula de identidad N°: **14.977.614**, considera que, el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Maracay, a los 25 días del mes de junio de 2015

Por la Comisión Coordinadora:

  
-----  
Prof. Venus Guevara



  
-----  
Prof. Mercedes B. Blanco

**Anexo F**  
**Matriz de Confiabilidad**

Determinar el coeficiente alfa de cronbach

Matriz de ítems con cinco (5) alternativas de respuesta

Sujetos	Ítems																										Total (x)	X2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26		
1	2	3	2	5	3	4	4	3	4	3	4	2	2	3	2	1	3	2	2	3	2	2	3	5	1	2	72	5.184
2	4	3	2	3	2	3	3	3	5	3	5	4	3	4	2	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	2	4
3	2	2	2	5	1	3	4	2	4	3	4	3	1	2	1	1	2	1	2	2	1	3	2	5	2	3	63	3.969
4	2	3	2	3	2	2	3	3	4	4	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	2	4	3	4	2	3	73	5.329
5	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	78	6.084
6	3	3	3	4	1	4	4	3	4	4	5	3	3	4	2	1	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	82	6.724
7	4	3	3	3	2	4	2	3	5	4	5	5	2	5	1	1	3	3	3	2	2	2	3	4	2	1	77	5.929
8	3	2	2	3	3	3	2	3	4	4	5	4	1	4	2	3	4	3	3	4	4	4	3	3	2	2	80	6.400
Total (x)	23	22	19	30	17	26	25	24	33	29	35	27	17	27	14	13	24	20	22	23	18	24	23	33	18	19	527	39.623
X2	529	484	361	900	289	676	625	576	1089	841	1225	729	289	729	196	169	576	400	484	529	324	576	529	1089	324	361		

Vi 2	0,696	0,214	0,268	0,7857	0,6964	0,5	0,696	0,286	0,4107	0,268	0,554	1,125	0,696	1,125	0,214	0,554	0,5714	0,5714	0,2143	0,4107	0,79	0,571	0,13	0,41	0,5	0,554	13,8
------	-------	-------	-------	--------	--------	-----	-------	-------	--------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------	--------	--------	--------	------	-------	------	------	-----	-------	------

Varianza total

Vt= 613,4

Coefficiente de Confiabilidad

rt= 0,977