

TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR FERRETERO

Recibido: 03/04/2014 Aceptado: 25/04/2014

Luján, Laura

Magíster en Recursos Humanos

laura_lujan18@hotmail.com

Resumen

El objetivo del estudio fue analizar la toma de decisiones en las empresas del sector Ferretero, se fundamentó en los postulados de Newstrom (2011), Yukl (2008), Chiavenato (2004), Robbins (2009), Koontz, Weihrich y Cannice (2013), entre otros. La investigación fue descriptiva, de campo, con un diseño no experimental, transaccional. La población estuvo delimitada a 16 gerentes y 16 supervisores de las ferreterías seleccionadas. Se utilizó como técnica de recolección de datos la observación por encuesta luego se administró un cuestionario para las variables contemplando 80 preguntas con opciones múltiples de respuestas. La validez de dicho instrumento se realizó mediante el juicio de diez expertos metodológicos y de contenido. Para determinar la confiabilidad del cuestionario se aplicó el método de estabilidad obteniéndose un coeficiente de alpha Crombach= 0.99.

Palabras clave: liderazgo, toma de decisiones, universidades públicas, personal administrativo.

DECISION MAKING IN THE COMPANIES OF THE SECTOR HARDWARE STORE DEALER

Abstract

The aim of the study was to analyze the decision-making in Hardware companies, was based on the assumptions for the variable Leadership Newstrom (2011), Yukl (2008), Chiavenato (2004), Robbins (2009), Koontz, Weihrich and Cannice (2013), among others. The research was descriptive, quantitative, field and documentary, with a non-experimental, transactional design. The population was delimited to 16 managers and 16 supervisors selected hardware. The observation and documentary survey was used as a technique for data collection, then a questionnaire for 80 variables contemplating questions with multiple choices of answers was given. The validity of this instrument was made by the trial ten methodological and content experts. To determine the reliability of the questionnaire method of obtaining a stability coefficient Cronbach alpha = 0.99 was applied.

Key words: strategic thinking, decision making, public universities, administrative staff.

INTRODUCCIÓN

La trascendencia de las organizaciones se atribuye desde la formación de tribus en épocas prehistóricas hasta evolucionar en la actualidad en sistemas modernos; y donde es conocido que tanto el liderazgo como el comportamiento se aprenden. En este sentido, éste se convierte en uno de los aspectos más importantes dentro de la función gerencial, debe estar caracterizado por el pensamiento creativo e innovador que canaliza potencialidades, la energía de las personas y equipos de trabajo en general.

En la toma de decisiones las diferentes situaciones llegan a ser tan complejas que incluso para llegar a comprenderla se hace necesario un proceso de reducción o de simplificación de manera de tomar sólo aspectos que sean relevantes en el análisis de las mismas. El procedimiento que utilice el líder en la toma de decisión afecta la calidad y la aceptación de ésta por parte de aquellos encargados de implementarla.

En este orden de ideas, el presente estudio busca determinar la relación entre liderazgo y la toma de decisiones en las empresas del sector Ferretero del municipio Maracaibo; para ello se ha estructurado el estudio en cuatro capítulos cuyo contenido se muestra a continuación:

PERSPECTIVA TEORICA

TOMA DE DECISIONES

Al tomar la decisión, reseñan Koontz, Weihrich y Cannice (2013), se debe estar consciente de un problema o acción, reconocer el problema, analizar posibles alternativas y sus consecuencias, seleccionar la solución, implementar las decisiones y al final proporcionar retroalimentación. Estos autores afirman que la toma de decisiones parte de un proceso y de la existencia de un problema que llevan a varias alternativas para su solución.

A este respecto, indica Chiavenato (2004), que la toma de decisiones es el núcleo de la responsabilidad administrativa, pues el gerente debe decidir constantemente qué hacer, quién, cuándo y dónde hacerlo, tomando en cuenta los efectos que la decisión de hoy puede tener en las oportunidades de mañana. En líneas generales, la toma de decisiones se entiende como un proceso de selección de alternativas.

Se considera que ésta constituye un solo paso del proceso de planeación ya que conforma las fases para la elaboración de los objetivos y metas a lograr. Cada decisión debe estar engranada con otros planes, por lo que pocas veces se puede juzgar solo un curso de acción.

MODELO DE TOMA DE DECISIONES

El tomar una decisión va a depender de ciertos factores, como por ejemplo, quien decide, si es una sola persona, un grupo pequeño o una organización completa, en

todo caso el modelo que se utilice influirá en el impacto financiero de la decisión misma, así como en los individuos, es decir, quien la toma y a quienes afecta.

A este respecto, Robbins (2009), indica que es necesario adoptar modelos en algunos tipos de decisiones, los cuales representan una realidad reducida en sus componentes ya que por ser la realidad tan compleja se hace difícil elegir alternativas para optar por algunas de ellas, y a fin de comprenderla es necesario simplificarla considerando de ella los aspectos que más relevantes para el análisis sin considerar los que resultan sólo accesorios. De allí que el objetivo principal de un modelo es permitir una comprensión y descripción mucho mejor de esa parte de la realidad, de manera que pueda conducir a tomar mejores decisiones.

Por su parte Yukl (2008), señala que existen varias variables mediadoras que determinan conjuntamente cuál será la eficacia de la decisión una vez implementada, lo que tiene repercusiones obvias sobre el rendimiento de la unidad o equipo. Sin embargo, acota que el efecto de los procedimientos de decisión sobre la calidad y la aceptación depende de diversos aspectos de la situación, un medio que es eficaz en algunas situaciones puede ser ineficaz en otras.

MODELO RACIONAL

Medina y Espinoza (1995), expone éste modelo como determinante para el entendimiento de la realidad por parte del hombre y que está soportado por las observaciones regulares que se presentan en su entorno. Para los autores es necesario un conocimiento pleno de:

1. Su sistema de preferencias sobre los criterios válidos, códigos axiológicos, ontológicos y experiencias;
2. Las alternativas, que pudieran ser incontrolables, y sus posibles resultados;
3. Información de cómo se comportan dichos elementos;
4. La forma de medir esos elementos y sus propias preferencias;
5. Un método riguroso que permita apreciar de una forma aceptable y suficientemente flexibles para abarcar el proceso decisorio que implica

Los autores sostienen que la persona que toma la decisión debería considerar la totalidad del universo desde dos perspectivas: una a priori y una a posteriori. En la primera, se analiza el entorno existente en ese momento particular y en cualquier momento posterior (futuro). En la perspectiva a posteriori, se cuestiona y confronta a dicho entorno en ese momento en particular y en otro momento anterior (pasado).

Este modelo se relaciona entre sus elementos de la forma siguiente:

“El sistema-objeto; El sistema-sujeto; Los objetivos y su grado de obtención de los resultados; Un mapa de las alternativas de comportamiento; Los estados de los

entornos de incertidumbre que pueden condicionar los resultados y su grado de eventualidad; Las personas decisoras que se oponen o cooperan y sus propios cursos de acción; Las restricciones impuestas al comportamiento de todos esos elementos”, Medina y Espinoza (1995).

Para Bounds y Woods (2005), este modelo se sustenta en una racionalidad tradicional donde los medios y los fines están determinados de una forma clara y transparente, donde los elementos de decisión no son cuestionados por la persona que decide. Esto por la misma complejidad de la realidad, que se hace inteligible para dicha persona, que a través de la aplicación de su raciocinio y de ciertas metodologías se reduce el universo o entorno a unas pocas alternativas claramente delimitadas y medibles.

Éste modelo es muy criticado desde múltiples ópticas, ya que parte de ver a las personas con una racionalidad ilimitada, argumentando el hecho que sólo se puede cumplir si todas las personas tuviesen una visión homogénea del mundo. Y esto sólo sería posible si todos compartieran los mismos códigos de valores.

MODELO CLÁSICO DE DECISIÓN

Newstrom (2011), menciona que es necesario plantear un objetivo inicialmente que podría constituirse en enfrentar una amenaza, real o imaginaria, probable o no. Posterior a ello, se inicia la construcción de un plan, que no es más que determinar un curso de acción que permita lograr la meta propuesta. Se comienza por analizar la situación: determinando los elementos relevantes y apartar los que no lo son, buscando relaciones lógicas y causales que puedan permitir influir en ellas. Posteriormente se elaboran las acciones que podrían guiarnos al mismo y se proyectan para visualizar los resultados posibles que se obtendrían con ellas. Para luego evaluar y elegir la conducta más apropiada.

Cuando un plan es llevado a cabo, se valoran los resultados logrados con el fin de determinar si verdaderamente son necesarias acciones que posteriormente se tomarán y de esa manera lograr un aprendizaje para el futuro. Al respecto, Wehrich y Cannice (2008), mencionan que llegar a tomar decisiones es un proceso que puede tranquilizar ya que constituye el inicio del proceso de afrontar un problema. Aunque a veces no se dirige la preocupación hacia el objetivo que causa malestar.

De hecho, pueden surgir preocupaciones de situaciones que puedan ocurrir con poca probabilidad, y a pesar de ello huir de lo que no se desea o puede enfrentar.

MODELO CONDUCTISTA

El modelo conductista, según Amaya, (2008), está orientado en estudios de B.F. Skinner e Ivan Pávlov sobre la conducta en el aprendizaje, que través de éste se dan los medios para llegar al comportamiento esperado y posterior verificación de su logro.

Por ello se puede llegar a una definición del método conductista como aquel orientado a lograr un desempeño superior, selectivo limitado a los más aptos. Sin embargo, muestra dificultades en la transparencia para la identificación de los estándares, sustentándose en aspectos personales para el desempeño, midiendo valores y desvalores, del cual se la persona ve motivada a lograr la superación personal e individual, a pesar que pueda contener elementos de trabajo colectivo. Lo que una persona puede lograr o no está conformado por las competencias.

MODELO CUBO DE BASURA

Para Kendall (2005), Éste modelo se caracteriza por ser de racionalidad limitada ya que están presentes permanentemente los elementos de incertidumbre o la falta de viabilidad de la información. Obedece a uno de los modelos de decisión que se establecen en la teoría de la organización de James Gary March y Herbert Alexander Simón en su obra Organizations.

Para los autores antes mencionado, la toma de decisiones no sigue unas etapas ordenadas, sino que estas decisiones son el resultado de una compleja interacción entre diferentes aspectos que son independientes de sucesos presentados:

El primero de ellos: Los problemas: se sitúan entre la situación presente y la situación deseada. Suelen ser independientes de las alternativas de soluciones pudiendo conducir o no a una solución concreta. Un segundo elemento a considerar son las soluciones: que constituyen repuestas a las interrogantes presentadas. Están representadas por las ideas y sirven para formular problemas. En una tercera dimensión están los participantes: Que no son más que los miembros de la empresa, y que aportan valores, actitudes, experiencias. Por último encontramos las oportunidades de selección. Que se constituyen en los momentos en las cuales se espera que una empresa tome una decisión.

ASPECTOS METODOLOGICOS

La investigación desarrollada se califica como una investigación de tipo descriptiva, por cuanto caracteriza la situación de la toma de decisiones, tal como se presentan en la realidad organizacional, en el sector objeto de estudio. A este respecto, Bernal (2006), señala que la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, así como la comprensión de procesos o de los fenómenos.

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de la investigación:

TABLA 1

DIMENSION: MODELO DE LA TOMA DE DECISIONES

INDICADORES	ITEMS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS												PROMEDIO			
		SIEMPRE		CASI SIEMPRE		AVECES		CASI NUNCA		NUNCA							
		SUPERVISORES		SUPERVISORES		SUPERVISORES		SUPERVISORES		SUPERVISORES							
		FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	ITEM	Desv Est.	INDICADOR	DIMENSION		
MODELO RACIONAL	1	8	50,0	8	50,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	16	4,4	0,7	0,7	4,3	13,3
	2	6	37,5	6	37,5	4	25,0	0	0,0	0	0,0	16	4,6	0,6			
	3	9	56,3	7	43,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	16	4,5	0,5			
	4	7	43,8	7	43,8	2	12,5	0	0,0	0	0,0	16	4,3	0,6			
	5	9	56,3	5	31,3	2	12,5	0	0,0	0	0,0	16	4,1	0,7			
	6	10	62,5	6	37,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	16	4,0	0,8			
	7	8	50,0	7	43,8	1	6,3	0	0,0	0	0,0	16	4,4	0,6			
MODELO CLASICO DE DECISION	8	8	50,0	5	31,3	3	18,8	0	0,0	0	0,0	16	4,1	0,7	0,7	4,0	13,3
	9	4	25,0	4	25,0	8	50,0	0	0,0	0	0,0	16	4,6	0,5			
	10	6	37,5	6	37,5	4	25,0	0	0,0	0	0,0	16	3,2	1,0			
	11	7	43,8	7	43,8	2	12,5	0	0,0	0	0,0	16	4,3	0,7			
MODELO CONDUCTISTA	12	12	75,0	4	25,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	16	4,3	0,4	0,7	4,1	13,3
	13	13	81,3	3	18,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	16	4,3	0,7			
	14	8	50,0	6	37,5	2	12,5	0	0,0	0	0,0	16	4,3	0,5			
	15	10	62,5	5	31,3	1	6,3	0	0,0	0	0,0	16	3,4	1,1			
MODELO CUBO DE BASURA	16	4	25,0	4	25,0	8	50,0	0	0,0	0	0,0	16	4,2	0,7	0,8	3,7	13,3
	17	2	12,5	1	6,3	10	62,5	3	18,8	0	0,0	16	2,8	1,2			
	18	5	31,3	8	50,0	3	18,8	0	0,0	0	0,0	16	3,6	0,6			
	19	3	18,8	2	12,5	11	68,8	0	0,0	0	0,0	16	3,8	0,8			
	20	5	31,3	4	25,0	4	25,0	3	18,8	0	0,0	16	4,4	0,7			

Fuente: Lujan (2014)

En la tabla 1, se evidencia como para el indicador Modelo Racional, la mayor frecuencia de respuesta se ubicó en el 62.5% correspondiente a la opción siempre del ítems 6, Una vez tomada la decisión la implemento para la solución del problema, mientras que para el 12.5% ítems 4, a veces la implementan. El promedio se dispuso en el rango 4.3 siendo una categoría muy alta con una desviación estándar de 0.7.

Para el indicador Modelo Clásico de Decisión, se observa como el 50% para el ítems 8, de los supervisores respondieron afirmativamente a la pregunta, Conozco las posibles alternativas de acción para la solución de los problemas, mientras el 12.5% casi nunca las conoce del ítems 11. El promedio se dispuso en el rango 4.0 siendo este Alto con una desviación del 0.7 respectivamente.

Posteriormente, el indicador Modelo Conductista, evidencia un comportamiento de respuestas por parte de los supervisores del 81.3% para el ítems 13 y la opción siempre, La sobrecarga de información compromete mis habilidades para la toma de decisiones, no obstante, para el 12.5% para el ítems 14 casi siempre lo compromete. El promedio del indicador se ubicó en el valor de 4.1 siendo muy alto y una desviación estándar de 0.7.

Para el indicador Modelo Cubo de Basura, el valor mayor para el ítems 19 fue de 68.8% para la opción a veces, Tomo decisiones antes de conocer el problema, sin embargo el ítems 18 con un 18.8% nunca las toma. El promedio del indicador se ubicó en 3.7 siendo este alto según baremo con una desviación estándar de 0.8.

Para finalizar el comportamiento de la dimensión se evidencia como el promedio fue de 3.9 estando en una categoría Alta, sin embargo el indicador con mayor manifiesto dentro de la misma fue el modelo racional, infiriendo que los supervisores utilizan este método como modelo de toma de decisiones en el sector ferretero.

CONSIDERACIONES FINALES

Considerando los aspectos planteados, a partir de la opinión de los encuestados en relación a las variables estudiadas en esta investigación referidas al liderazgo y la toma de decisiones, se emite a continuación las siguientes reflexiones finales:

En referencia a los modelos de toma de decisiones en empresas del sector Ferretero, se evidenció una tendencia positiva mayoritaria en las Categorías de Respuestas siempre; Siempre particularmente en los indicadores: Modelo Racional, Modelo Clásico de Decisión, Modelo Conductista y Modelo Cubo de Basura, por cuanto se dedujo que los gerentes aplican dichos conceptos con frecuencia y se deja en demostración una presencia considerable de los conceptos medidos.

En relación a los modelos de la toma de decisiones, donde la población encuestada respondió la opción siempre, predominando el indicador modelo Racional, lo cual se evidencia la afirmación en, Una vez tomada la decisión el implemento para la solución del problema. Reconocer y definir el problema, identificar y analizar cursos alternativos de acción, elegir una alternativa, implementar la alternativa elegida, evaluar los resultados y obtener más detalles cuando sea necesario.

Mientras que niegan, evaluar los resultados de la alternativa implantada para la solución del problema, respondieron de manera afirmativa, conozco las posibles alternativas de acción para la solución de los problemas. Lo cual hace referencia a una situación ideal para la toma de decisiones, en la cual el problema está claramente definido y el administrador conoce tanto las posibles alternativas de acción como sus consecuencias, por lo que está en la capacidad de elegir la mejor alternativa. A su vez, refiere que casi nunca, Considero que estoy en capacidad de elegir la mejor alternativa ante un problema.

Igualmente, para el indicador Modelo conductista, Considero que la falta de información limita mis habilidades para la toma de decisiones, es decir, se observa que la mayor población encuestada respondieron siempre están de acuerdo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaya, (2008). Tomando Decisiones Asertivas. Francia. Editorial Narcea. Primera Edición.
- Bernal, J. (2006). Pág. 352. El Proceso de la Investigación. España. Editorial Cengage. Segunda Edición.
- Bounds y Woods (2005). Estilos libres de liderazgos. Editorial MacGraw-hill. España. Primera Edición.
- Chiavenato, I (2004). Comportamiento Organizacional. Internacional Thomson Editores S.A. México.
- Kendall, K (2005). La Toma de Decisiones. México. Editorial Pearson. Primera Edición.
- Koontz, Weihrich y Cannice (2013). Administración una perspectiva global y empresarial. 13 edición. Editorial Mc Graw Hill. India.
- Medina y Espinoza (1995). La toma de decisiones en un mundo posmoderno: De la racionalidad al caos. Revista digital Gestión y Estrategia. Número 8. Universidad Autónoma Metropolitana. México.
- Newstrom (2011). Liderazgo empresarial. Segunda Edición. México. Editorial Girasol.
- Robbins (2009) Administración de los Recursos Humanos. México. Editorial Pearson. Octava Edición.
- Weihrich y Cannice (2008) Tomando Decisiones asertivas. Editorial Sirio. España. Primera Edición.
- Yukl (2008). Estilos de Liderazgos. Editorial Sallarse. México. Segunda Edición.