



DOI: 10.23857/fipcaec.v2i4.30

Modelo de gestión gerencial basado en el modelo racional para la toma de decisiones

Management management model based on the rational model for decision making

Modelo de gestão gerencial baseado no modelo racional de tomada de decisão

Julio Juvenal Aldana-Zavala ¹

julioaldanazavala@gmail.com

Correspondencia: julioaldanazavala@gmail.com

***Recibido:** 18 de abril de 2017 ***Aceptado:** 20 de mayo de 2017 * **Publicado:** 15 de julio de 2017

¹ Doctor en Ciencias de la Educación, Postdoctoral en Estado, Políticas Públicas y Paz Social, Magíster en Orientación en Educación para Padres, Magíster Internacional en Políticas Públicas y Paz Social, Director de Postgrado Educación UNEFM, Licenciado en Filosofía, Docente de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, Área Ciencia de la Educación, Departamento Ciencias Pedagógicas, Santa Ana de Coro, Venezuela.

Resumen

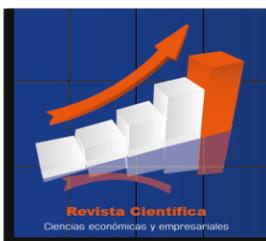
La investigación fue de tipo descriptiva, apoyada en la modalidad de proyecto factible, lo cual permitió en primer lugar las debilidades y fortalezas en relación al modelo gerencial aplicado en la organización de estudio, para luego diseñar el modelo para cumplir con el objetivo de la investigación el cual fue diseñar un Modelo de Gestión Gerencial para el Personal de la Fundación de Teatros del Estado Falcón (Fundateatros) basado en el modelo racional para la toma de decisiones. Se evidencia que existe un proceso de toma de decisiones que tiene mayor énfasis en la incertidumbre, por cuanto se toman decisiones sin tener una planificación establecida o no se cumplen el monitoreo o control para evaluar la incidencia que tales decisiones tienen en la organización.

Palabras clave: Toma de decisiones; cambio organizacional; administración pública; gestión de recursos.

Abstract

The research was descriptive, supported by the feasible project modality, which first allowed weaknesses and strengths in relation to the management model applied in the study organization, and then designed the model to meet the research objective. which was to design a Management Model for Personnel of the Foundation of Theaters of the State Falcón (Fundateatros) based on the rational model for decision making. It is evident that there is a decision-making process that has greater emphasis on uncertainty, because decisions are made without having an established planning or monitoring or control is not fulfilled to assess the impact that such decisions have on the organization.

Keywords: Decision making; organizational change; public administration; resources management.



Resumo

A pesquisa foi descritiva, apoiada na modalidade de projeto viável, que primeiro permitiu pontos fracos e fortes em relação ao modelo de gestão aplicado na organização do estudo e, em seguida, projetou o modelo para atender ao objetivo da pesquisa. que foi projetar um Modelo de Gestão para o Pessoal da Fundação de Teatros do Estado Falcón (Fundateatros) com base no modelo racional de tomada de decisão. É evidente que existe um processo de tomada de decisão com maior ênfase na incerteza, porque as decisões são tomadas sem um planejamento, monitoramento ou controle estabelecido não são cumpridas para avaliar o impacto que essas decisões têm na organização.

Palavras chaves: Tomada de decisão; mudança organizacional; administração pública; Gerenciamento de recursos

Introducción

Actualmente en el mundo entero el Proceso de toma de decisiones a nivel gerencial constituye un tema de discusión constante en todo tipo de organizaciones y ámbitos; tanto gubernamentales como políticos. Al respecto, Stoner y Freeman (2000), definen el término toma de decisiones de la siguiente manera “Proceso de identificación y selección de la acción adecuada para la solución de un problema específico” (p.271). Es decir, en todo momento se toman decisiones; la diferencia entre cada una de ellas, es el proceso o la forma en la cual se llega a las mismas.

Han quedado en el pasado épocas en la que los gobernantes, ya sean políticos (dictadores), religiosos o empresariales, determinaban las acciones y las decisiones a tomar, negando a los pueblos la responsabilidad de decidir; proceso conocido como autoritarismo. Con el pasar de los años se vislumbra con más fuerza una aurora de sistemas más democráticos basados en la consulta y participación de todos, y paralelamente a esta democracia política se va consolidando una democracia empresarial (Rodríguez y Márquez, 2000).

En los últimos años en Venezuela se viene observando cómo esta democracia empresarial ha generado cambios notables en todos los niveles organizativos: a nivel gubernamental los cambios en las estructuras y organizaciones políticas que lo conforman y a nivel de las comunidades en el

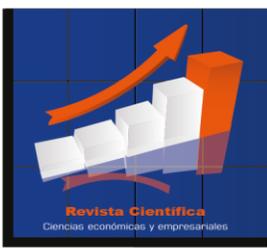
surgimiento de asociaciones; que en esencia buscan analizar las situaciones problemáticas que las afectan para tomar decisiones más convenientes para el país y/o las comunidades involucradas.

En este sentido, existen en el país áreas críticas en las cuales se evidencian profundas crisis gerenciales que han originado cambios y/o redimensionamiento de las organizaciones; nacionalización de empresas, ministerios, entre otros aspectos. Según Gándara (2007), en las últimas décadas las organizaciones han presentado una evolución tanto en su estructura como en la manera en que son conducidas o gerenciadas.

Esta evolución o transformación, que, según algunos autores, tales como Castells, Nonaka y Takechi & Cornejo, entre otros (citados por Gándara 2007), se debe en gran parte a los efectos de la globalización y las nuevas tecnologías que han ejercido sobre éstas. El Proceso de Toma de Decisiones dentro de la administración o la gerencia de una organización es una actividad compleja que puede y debe seguir evolucionando y apoyándose en las otras funciones administrativas y/o disciplinas más maduras para nutrirse de enfoque y experiencias que puedan resultar útiles tanto para el análisis e interpretación de situaciones como para formulación de estrategias y alternativas para la toma de decisiones acertadas y prácticas.

De esta realidad no escapa la Fundación Teatros del Estado Falcón (Fundateatros) que cuenta con 36 Trabajadores entre fijos, empleados, obreros, comisión de servicio y contratados. Actualmente posee 01 Coordinación de Administración donde hay 01 Administrador, 01 Coordinación de Servicios Técnicos de sala, donde hay 02 Coordinadores, 01 Gerencia y 01 Presidencia ocupada por una sola persona y 01 Coordinación de Infraestructura donde hay 01 Coordinadora y 01 Supervisor de Servicios Generales, haciendo un total de 06 Coordinaciones, además la institución no cuenta con un departamento de recursos humanos.

En entrevistas realizadas a algunos coordinadores, algunos expresaban que la toma de decisiones es centralizada por el presidente, es decir, él es quien decide lo que se debe hacer, cómo se debe hacer y con quien se va a cancelar; es así que existe una concentración de todas las decisiones, sin que se consulte con los coordinadores. Sin duda alguna, esto genera desmotivación por parte del equipo coordinador, quienes no sienten la confianza necesaria por parte de la presidencia en la toma de decisiones dentro de la organización



En este sentido, se hace necesario lo planteado por Koontz y O'Donnell (2003), quienes destacan que el proceso de toma de decisiones constituye un paso de la planeación de las actividades a ejecutar por el administrador y/o gerente, es decir, que se deben conocer con claridad los problemas y los factores que lo afectan para poder tomar con verdadero criterio las decisiones adecuadas de acuerdo al nivel gerencial que compete.

Por lo tanto, se requiere establecer mecanismos y procedimientos gerenciales para la toma de decisiones, de allí que la finalidad de la investigación es diseñar un Modelo de Gestión Gerencial para el Personal de la Fundación de Teatros del Estado Falcón (Fundateatros) basado en el Modelo Racional para la Toma de Decisiones, por ser según Stoner y Freeman (2000), un modelo que ayuda a los administradores a ponderar las alternativas y a elegir la que indique las mayores probabilidades de alcanzar el éxito (p.273). Además, por ser un modelo especialmente útil en la toma de decisiones programadas (decisiones que dependen de lo establecido en normas o reglamentos), y que ayuda a que los administradores vayan más allá del razonamiento a priori.

Desarrollo

Tipos de Decisiones

Drucker (1991), plantea que, desde el punto de vista de la permanencia en el tiempo, las decisiones se pueden clasificar en tácticas o rutinarias y estratégicas.

1. Tácticas: Presentan una sola dimensión, ya que las situaciones son dadas y el problema básico consiste en la adaptación de menor costo en los recursos que se conozcan y a su vez estén disponibles.
2. Estratégicas: Están relacionadas con los objetivos y políticas de la organización y comprometen el futuro de la misma; son realmente gerenciales, son esporádicas y se refieren a largo plazo.

Por su parte Robbins y Coulter (2007), indican que es importante distinguir entre dos tipos de decisiones que representan los dos extremos: las programadas y las no programadas. Programadas son decisiones repetidas y de rutina por existir procedimientos definidos y sistemáticos.

Para Stoner y Wankel (2009), las decisiones programadas son tomadas de acuerdo con algún hábito, regla o procedimiento dado que las organizaciones están basadas en políticas o no que simplifican el proceso decisorio en situaciones recurrentes, permitiendo limitar o excluir estas opciones.

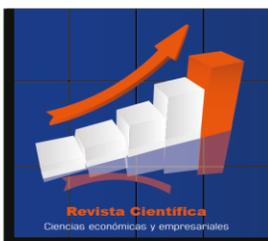
Según lo planteado son decisiones que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas, así como el tipo de problemas que resuelve; por lo que se presentan con cierta regularidad, y se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas.

En las decisiones programadas, la persona que la toma no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que se rige a la que se ha seguido anteriormente, que responden a su vez a política, procedimientos o reglas escritas o no escritas.

Decisiones no programadas son decisiones nuevas, esporádicas e importantes teniendo que utilizarse nuevos enfoques y soluciones. Para Stoner y Freeman (2000), son soluciones específicas que resultan de la presentación inusual de un problema, por lo cual no puede ser incluido en las políticas de la organización, pero a su vez es tan importante que amerita un tratamiento especial a través de un proceso no estructurado, es decir hay que tomar una decisión no - programadas. Así pues, estas decisiones se presentan con poca frecuencia y necesitan de un modelo o proceso específico de solución. Abordan problemas poco frecuentes o excepcionales.

Las situaciones, ambientes o contextos en los cuales se toman las decisiones se pueden clasificar según el conocimiento o control que se tenga de las variables que intervienen o influyen el problema, ya que la decisión final o solución que se tome va a estar condicionada por dichas variables:

1. *Ambiente de Certidumbre*: Las decisiones bajo las condiciones de certeza, se tiene conocimiento total sobre el problema las alternativas de solución que se plantea causan siempre resultados conocidos e invariables. Se refieren a la seguridad que se tiene del resultado para cada acción que se seleccione.
2. *Ambiente de Riesgo*: La información con la que se cuenta para solucionar el problema es incompleta, es decir, se conocen las posibilidades del resultado por la determinación de la frecuencia con que ocurrieron en el pasado, pero no se tiene la certeza del resultado.



3. *Ambiente de Incertidumbre*: Se posee poca o ninguna información para tomar la decisión, no se tiene ningún control sobre la situación. Se pueden plantear diferentes alternativas de solución, pero no se le puede asignar una posibilidad a los resultados que arrojen.

En este orden de ideas Koontz y Weihrich (1990), hacen referencia a toma de decisiones en condiciones de certidumbre, riesgo e incertidumbre. Estos autores expresan que generalmente todas las decisiones se toman en un ambiente de incertidumbre. Plantean que el grado de ésta no variará desde una seguridad relativa a gran incertidumbre, así que siempre existirán riesgos implícitos en la toma de decisiones.

Por otro lado, también advierten que en una situación de certidumbre existe una certeza razonable acerca de lo que puede suceder cuando se tome la decisión, la información que se tienen suele ser confiable y se conoce las relaciones causa-efecto, mientras que en condición de incertidumbre solo se cuenta con una base de datos, pero no se sabe si es confiable o no, ni tampoco si la situación puede cambiar. Por últimos los autores ya citados agregan que en una situación de riesgo es posible que se cuente con información objetiva, pero puede ser incompleta.

Proceso de Toma de Decisiones

El proceso de toma de decisiones puede separarse en etapas que pueden hacerse tan resumidas o tan extensas como se desee. Koontz y Weihrich (1990), identifican principalmente las siguientes:

1. Identificar y analizar el problema: Consiste en comprender la condición del momento, visualizar la condición deseada, es decir encontrar el problema y reconocer que se debe tomar una decisión para llegar a la solución de éste.
2. Identificar los criterios de decisión y ponderarlos: Consiste en identificar los aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión. La ponderación es asignar un valor relativo a la importancia que tiene cada criterio que se tome.
3. Generar las alternativas de solución: Consiste en desarrollar distintas posibles soluciones al problema. Entre más alternativas se tengan es mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria. Sin embargo, un número exagerado puede llevar a una elección muy difícil.

4. Evaluar alternativas: Consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, observando sus ventajas y desventajas, respecto a los criterios de decisión.
5. Elección de la mejor alternativa: En este paso se escoge la alternativa que según la evaluación va a obtener mejores resultados para el problema.
6. Implementación de la decisión
7. Poner en marcha la decisión tomada.
8. Evaluación de resultados: Es necesario que una vez puesta en marcha la decisión, se evalúe para verificar si la decisión tiene el resultado esperado o no.

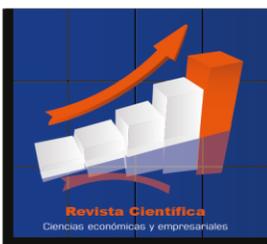
Importancia de la Toma Decisiones

Por si mismas las organizaciones no funcionan solas, el éxito o el fracaso de las mismas depende de las personas que tienen a su cargo, su manejo y dirección; conducir las eficientemente en su responsabilidad y depende de las decisiones que deben ser tomadas. En este sentido, tomar decisiones en una organización es importante para: en primer lugar, resolver los problemas que se presentan, para orientar la organización hacia una mayor oportunidad de éxito; para visualizar el futuro y estar preparado para tomar decisiones ante los constantes cambios, y por último medir la excelencia y calidad de la organización.

En tal sentido Robbins y Coulter (2007), expresan por un lado que “la importancia de la toma de decisiones en todos los aspectos del trabajo de un gerente no puede exagerarse” (p.193); y por otro lado que la toma de decisiones es parte de cada uno de los procesos administrativos que tiene que cumplir un Director es su acción gerencial.

Metodología

La investigación fue de tipo descriptiva, apoyada en la modalidad de proyecto factible, lo cual permitió en primer lugar las debilidades y fortalezas en relación al modelo gerencial aplicado en la organización de estudio, para luego diseñar el modelo para cumplir con el objetivo de la investigación, para esto se tomó como referencia a la Universidad Pedagógica Experimental (UPEL, 2012), para sustentar la modalidad proyecto factible, mientras que para el resto de la



metodología se tuvo a Arias (2009). La población quedará conformada por 11 sujetos vinculados con la problemática objeto de estudio. En virtud de que la población es finita y manejable se optó por trabajar con todos los integrantes de la misma.

Resultados

Los resultados se presentan en primer lugar, en brindar respuesta a la fase de estadística descriptiva de la investigación, con lo cual se orienta para el diseño de un modelo gerencial que permita a la institución de estudio, trabajar en función de toma de decisiones con pertinencia organizativa en pro de mejorar sus procesos internos y de prestación de servicios al cliente externo.

Cuadro 1
De certidumbre

ITEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
1	2	18	3	28	1	9	2	18	3	27
2	2	18	1	9	3	27	2	18	3	27

En función de los datos estadísticos arrojados de la aplicación de la encuesta, se tiene que para el ítems 1, la opción siempre tuvo una representación estadística del 18%, así mismo la opción casi siempre un 28%, la alternativa algunas veces 9% y las opciones casi nunca 18% y nunca el 27%

Por otro lado, para el ítems 2, la opción siempre tuvo una representación estadística del 18%, así mismo la opción casi siempre un 9%, la alternativa algunas veces 27% y las opciones casi nunca 18% y nunca el 27%

De acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencia que no se toman decisiones en certidumbre, lo que implica que puede estarse gestando un proceso donde no se lleva a cabo una buena gestión organizacional. En este sentido; Ramos y Bazan, (2007), plantean que, en un ambiente de certidumbre, “Las decisiones bajo las condiciones de certeza, se tiene conocimiento total sobre el problema las alternativas de solución que se plantea causan siempre resultados conocidos e invariables. Se refieren a la seguridad que se tiene del resultado para cada acción que se seleccione”.

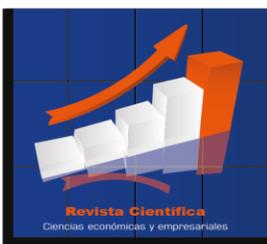
Por lo tanto; se hace necesario que la FUNDATEATROS, tome acciones que le permitan tener planteamientos claros sobre las decisiones que se deben tomar para el buen funcionamiento de la misma, de ese modo, podrá clarificarse un ambiente de certidumbre para la toma de decisiones que contribuyan a mejorar la eficacia con la cual se labora en la organización.

Cuadro 2
De riesgo

ITEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
3	1	9	2	18	1	9	2	18	5	46
4	1	9	1	9	2	18	3	27	4	37

Partiendo de los resultados arrojados en la aplicación de la encuesta, se tiene que para el ítems 3, la opción siempre tuvo una representación estadística del 9%, así mismo la opción casi siempre un 18%, la alternativa algunas veces 9% y las opciones casi nunca con un 18% y nunca 46%

Por otro lado, para el ítems 4, la opción siempre tuvo una representación estadística del 9%, así mismo la opción casi siempre un 9%, la alternativa algunas veces 18% y las opciones casi nunca con un 27% y nunca con el 37%



En función de los hallazgos estadísticos obtenidos, se evidencia que se toman decisiones basadas en el riesgo, lo cual puede traer consigo que se creen situaciones que no contribuyan con una buena gestión, o que, por el azar, tal decisión resulte efectiva, con lo cual se corre el riesgo de que se instaure un proceso de improvisación que a la larga no contribuya en mejorar la gestión organizativa.

En este sentido; Ramos y Bazan, (2007), señala que en un ambiente de riesgo; “la información con la que se cuenta para solucionar el problema es incompleta, es decir, se conocen las posibilidades del resultado por la determinación de la frecuencia con que ocurrieron en el pasado, pero no se tiene la certeza del resultado”.

Cuadro 3
De incertidumbre

ITEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
5	1	9	2	18	2	18	4	37	2	18
6	1	9	2	18	1	9	4	37	3	27

En función de los resultados arrojados en la aplicación de la encuesta, se tiene que para el ítems 5, la opción siempre tuvo una representación estadística del 9%, así mismo la opción casi siempre un 18%, la alternativa algunas veces 18% y las opciones casi nunca 37% y nunca el 18%

En ese sentido, para el ítems 6, la opción siempre tuvo una representación estadística del 9%, así mismo la opción casi siempre un 18%, la alternativa algunas veces 9% y las opciones casi nunca con un 37% y nunca con el 27%

En concordancia con los datos arrojados, se tiene que se toman decisiones fundadas en la improvisación, lo cual, puede contribuir en la pérdida de una gestión efectiva en la organización.

En este sentido; Ramos y Bazan, (2007), señalan que en un ambiente de incertidumbre; “se posee poca o ninguna información para tomar la decisión, no se tiene ningún control sobre la situación. Se pueden plantear diferentes alternativas de solución, pero no se le puede asignar una posibilidad a los resultados que arrojen”.

Esto implica que se trabaja en un ambiente que puede ocasionar estrés, incertidumbre, improvisación, desmotivación, por cuanto no se tiene claridad en el camino a seguir en función de trabajar en promover una gestión de calidad en la organización.

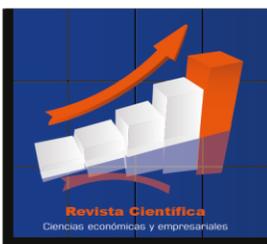
Cuadro 4
Planificación

ITEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
7	2	18	1	9	3	27	4	37	1	9
8	3	28	2	18	3	27	1	9	2	18

De acuerdo a los resultados arrojados en la aplicación de la encuesta, se tiene que para el ítems 7, la opción siempre tuvo una representación estadística del 18%, así mismo la opción casi siempre un 9%, la alternativa algunas veces 27% y las opciones casi nunca con un 37% y nunca con un 9%

En este sentido, para el ítems 8, la opción siempre tuvo una representación estadística del 28%, así mismo la opción casi siempre un 18%, la alternativa algunas veces 27% y las opciones casi nunca 9% y nunca con un 18%

Partiendo de los datos aportados por los encuestados, se tiene que la mayoría de los encuestados manifiestan que no se sigue una planificación adecuada a la hora de tomar decisiones en la organización. En este sentido; Robbins (2000), señala que la planificación; “se ocupa de definir las metas de la organización, establecer las metas de la organización, establecer la estrategia



general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades”.

Sin metas claramente definidas es cuesta arriba tomar decisiones que contribuyan a promover una gestión organizacional en beneficio del colectivo que allí labora y a quienes le prestan un servicio, por lo que puede incurrirse en improvisaciones que atenten contra la eficacia y productividad de la misma.

Cuadro 5
Organización

ITEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
9	3	28	2	18	3	27	1	9	2	18
10	2	18	1	9	3	27	4	37	1	9

Partiendo de los datos aportados por las personas encuestadas, se tiene que para el ítems 9, la opción siempre tuvo una representación estadística del 28%, así mismo la opción casi siempre un 18%, la alternativa algunas veces 27% y las opciones casi nunca 9% y nunca el 18%

Prosiguiendo se tiene que para el ítems 10, la opción siempre tuvo una representación estadística del 18%, así mismo la opción casi siempre un 9%, la alternativa algunas veces 27% y las opciones casi nunca con un 37% y nunca con el 9%

En este sentido, se tiene que la gran mayoría de los encuestados manifiestan que no se tiene un proceso de organización adecuado para la toma de decisiones. Ante lo cual; Chiavenato (2000), señala que “organización se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y órganos involucrados en su administración, establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno de ello”.

Por lo tanto, tener una buena organización donde cada miembro conozca el rol a desempeñar y los planes a cumplir, contribuye a una toma de decisiones que promueva la productividad y

eficacia de la empresa, por cuanto tales decisiones se sustentan en proyecciones que se planifican en beneficio de ser productivos en la gestión organizacional.

Cuadro 6
Dirección

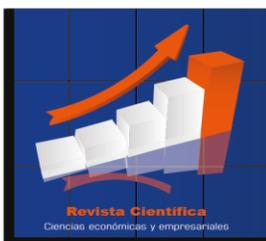
ITEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
11	1	9	1	9	2	18	3	27	4	37
12	1	9	2	18	1	9	3	27	4	37

Las personas encuestadas manifiestan para el ítems 11, la opción siempre tuvo una representación estadística del 9%, así mismo la opción casi siempre un 9%, la alternativa algunas veces 18%, casi nunca 27% y nunca con el 37%

Prosiguiendo con lo expuesto, para el ítems 12, la opción siempre tuvo una representación estadística del 9%, así mismo la opción casi siempre un 18%, la alternativa algunas veces 9%, casi nunca 27% y nunca con el 37%

Partiendo de los datos recopilados, se tiene que la mayoría de los encuestados consideran que no se promueve una buena gestión de dirección para la toma de decisiones en la organización, con lo cual, se corre el riesgo de gestarse la improvisación como medio que impulse la gestión de la organización.

En este sentido; Koontz y Weihrich (2009), plantean que la dirección “es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”. Por lo tanto; una buena dirección orienta al capital humano a la toma de decisiones importantes para fomentar la gestión de la organización y productividad de la misma, esto basado en un proceso de planificación que permita tener una visión sobre las metas a cumplir para lograr una gestión exitosa.



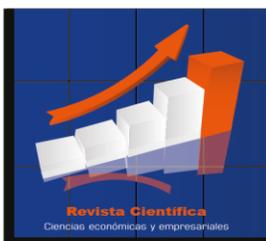
Conclusiones

- Se evidencia que existe un proceso de toma de decisiones que tiene mayor énfasis en la incertidumbre, por cuanto se toman decisiones sin tener una planificación establecida o no se cumplen el monitoreo o control para evaluar la incidencia que tales decisiones tienen en la organización.
- La incertidumbre está relacionada con la improvisación, esto no gestiona un ambiente de trabajo acorde para lograr tener una gestión que contribuya al logro de objetivos claros que fortalezcan la estructura productiva de la organización en los servicios que brinda al colectivo;
- Por lo tanto; se hace necesario pasar a un estado de certidumbre en la toma de decisiones, por cuanto este garantiza que se realice un proceso de planificación, dirección, control, de los procesos que se realizan en la organización con el fin de evitar la improvisación, crear una gestión de trabajo que promueve un óptimo clima organizacional para promover la productividad de la organización, que se traduce en un mejor servicio a la comunidad.
- Se evidencia que existen factores como la falta de planificación que conllevan a improvisar en la toma de decisiones; así mismo, al no establecerse una planificación sobre las decisiones a tomar, se pierde la visión de las metas y por lo tanto, el trabajo puede diluirse o recaer en unos pocos, con lo cual, se podría generar un ambiente de trabajo conflictivo que no contribuye a tener un buen proceso de gestión en la organización;
- Así mismo, otro factor que interviene es la falta de dirección y acompañamiento de los coordinadores hacia el capital humano, de ese modo, no se guían en un proceso que contribuyan a promover una gestión que se articule en la construcción de una organización donde se tomen decisiones para el buen funcionamiento de la misma.
- EL modelo está basado en el cumplimiento de metas u objetivos y una función de utilidad o preferencia que le permita clasificar todas las posibles acciones de acuerdo a la consecución de estas metas (Principios del Modelo Racional); en este sentido, el modelo tiene cuatro fases: Investigar la situación, desarrollar alternativas, evaluar y seleccionar la alternativa, implementación y seguimiento;
- De ese modo; se procura brindar un producto que permitirá a FUNDATEATROS, contar

con material que contribuya a fortalecer la gestión en la toma de decisiones que se realizan en la misma, de ese modo, se contribuye en operacionalizar un mejor servicio al colectivo que así lo requiera.

Referencias

1. Arias, F. (2009). El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración. Caracas: Epísteme. Quinta Edición.
2. Chiavenato, I. (2000) Introducción a la Teoría General de la Administración. (5ª edición) México, McGraw-Hill. Interamericana. S.A.
3. Drucker, P. (1991) La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas. Barcelona. Grupo Editorial Norma.
4. Gándara, J. (2007) Teorías de la Organización. Síntesis de las Teorías Clásicas de la Organización. Disponible en ([http://www.cop.colegiados/m-00451/toma de decisiones.htm](http://www.cop.colegiados/m-00451/toma_de_decisiones.htm)).
5. Hernández, E. Fernández, S, y Baptista, I. (2014). Metodología de la investigación. México, Mc Graw Hill Hispanoamericana. Hill Internacional
6. Koontz, H. y Weihrich, H. (1990) Administración: Una Perspectiva Global. México. Editorial McGraw –Hill.
7. Koontz, D. y Weihrich, H. (2009) Administración. México, Editorial McGraw-hill.
8. Koontz, H. y Odonnell, P. (2003) Curso de Administración Moderna. Bogotá. Editorial McGraw-Hill.
9. Robbins, S. (2000) Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias, Aplicaciones. Editorial Prentice-Hall.
10. Robbins, S. y Coulter, M. (2007) Administración. (5ª edición) Caracas. Biosfera SRL.
11. Rodríguez, M. y Márquez, M. (2000) Manejo de Problemas y Toma de Decisiones. (2ª edición). México. Editorial El Manual Moderno.
12. Stoner, J. y Freeman, E. (2000) Administración. México. Editorial Prentice-Hall.
13. Stoner, J. y Wankell, Ch. (2009) Administración. (3ª ed.) México, Prentice-Hall. Hispanoamérica, S.A,



14. Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012). Elaboración de Trabajos de Grado de Especialización y de Maestrías y las Tesis Doctorales. Caracas: Talleres de la UPEL.

References

1. Arias, F. (2009). The Research Project Guide for its elaboration. Caracas: Epistle me. Fifth edition.
2. Chiavenato, I. (2000) Introduction to the General Theory of Administration. (5th edition) Mexico, McGraw-Hill. Interamerican S.A.
3. Drucker, P. (1991) Management, Tasks, Responsibilities and Practices. Barcelona. Norma Publishing Group.
4. Gándara, J. (2007) Theories of the Organization. Synthesis of the Classic Theories of the Organization. Available at ([http // www.cop.colegiados / m-00451 / decision making.htm](http://www.cop.colegiados/m-00451/decision%20making.htm)).
5. Hernández, E. Fernández, S, and Baptista, I. (2014). Investigation methodology. Mexico, McGraw Hill Hispanic American. Hill International
6. Koontz, H. and Weihrich, H. (1990) Administration: A Global Perspective. Mexico. McGraw – Hill.
7. Koontz, D. and Weihrich, H. (2009) Administration. Mexico, McGraw-hill Editorial.
8. Koontz, H. and Odonnell, P. (2003) Modern Administration Course. Bogota McGraw-Hill editorial.
9. Robbins, S. (2000) Organizational Behavior. Concepts, Controversies, Applications. Editorial Prentice-Hall.
10. Robbins, S. and Coulter, M. (2007) Administration. (5th edition) Caracas. Biosphere SRL.
11. Rodríguez, M. and Márquez, M. (2000) Problem Management and Decision Making. (2nd edition). Mexico. Editorial The Modern Manual.

12. Stoner, J. and Freeman, E. (2000) Administration. Mexico. Editorial Prentice-Hall.
13. Stoner, J. and Wankell, Ch. (2009) Administration. (3rd ed.) Mexico, Prentice-Hall. Hispanoamérica, S.A,
14. Libertador Experimental Pedagogical University (2012). Development of Specialization and Master's Degree Works and Doctoral Thesis. Caracas: UPEL Workshops.

©2017 por el autor. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).