

TOMA DE DECISIONES Y CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO

Recibido: 19/05/2018 **Aceptado:** 20/05/2018

Annherys Paz
annheryspaz2018@hotmail.com

RESUMEN

La investigación se realizó con la finalidad de determinar la relación entre Toma de Decisiones y Cambio Organizacional en Empresas de consumo Masivo. Para ello se revisaron teóricamente los autores principales para la variable Toma de Decisiones con, Kother (2005), Gomez (2009), entre otros. Y para la variable cambio organizacional Mosley, Megginson y Prietri (2010), Bouds y Woods (2009) y Robbins y De Cenzo (2009) entre otros. La investigación fue de tipo descriptiva, correlacional de campo no experimental transaccional, aplicando la técnica de recolección de información mediante un cuestionario conformado por 54 items, 27 para Toma de Decisiones y 27 para Cambio Organizacional. La población estuvo constituida para un total de 124 sujetos 30 gerentes y 94 personal administrativo de las empresas de consumo masivo. La confiabilidad de obtuvo a través del Coeficiente alfa de Crombach arrojando un resultado rtt de 0.940 para toma de decisiones y 0.917 para cambio organizacional siendo está altamente confiable. Los resultados fueron analizados utilizando tabla de distribución de frecuencia para el análisis porcentual por categoría. A su vez se aplicó el cálculo de media aritmética y desviación estándar para datos no agrupados siguiendo los preceptos del teorema de Chebyshev. Las conclusiones están reflejadas por objetivos específicos al igual que las recomendaciones

Palabras Clave: Decisiones, modelos, estilos, tipos, cambios, barreras..

DECISION MAKING AND ORGANIZATIONAL CHANGEIN CONSUMER PRODUCTS BUSINESS, MASTER LEVEL

ABSTRACT

La investigación se realizó con la finalidad de determinar la relación entre Toma de Decisiones y Cambio Organizacional en Empresas de consumo Masivo. Para ello se

revisaron teóricamente los autores principales para la variable Toma de Decisiones con, Kother (2005), Gomez (2009), entre otros. Y para la variable cambio organizacional Mosley, Megginson y Prietri (2010), Bouds y Woods (2009) y Robbins y De Cenzo (2009) entre otros. La investigación fue de tipo descriptiva, correlacional de campo no experimental transaccional, aplicando la técnica de recolección de información mediante un cuestionario conformado por 54 items, 27 para Toma de Decisiones y 27 para Cambio Organizacional. La población estuvo constituida para un total de 124 sujetos 30 gerentes y 94 personal administrativo de las empresas de consumo masivo. La confiabilidad de obtuvo a través del Coeficiente alfa de Crombach arrojando un resultado rtt de 0.940 para toma de decisiones y 0.917 para cambio organizacional siendo está altamente confiable. Los resultados fueron analizados utilizando tabla de distribución de frecuencia para el análisis porcentual por categoría. A su vez se aplicó el cálculo de media aritmética y desviación estándar para datos no agrupados siguiendo los preceptos del teorema de Chebyshev. Las conclusiones están reflejadas por objetivos específicos al igual que las recomendaciones.

Key words: Decisions, models, styles, types, changes, barriers.

1. INTRODUCCIÓN

En Venezuela las tomas de decisiones en empresas tanto públicas como privadas dedicadas bien sea a producción, distribución, servicios entre otros, recae a las personas con responsabilidades gerenciales, tal es el caso de las empresas de consumo masivo son los Gerentes y Subgerentes los que pueden deducir una condición indispensable para dirigir y orientar el trabajo de los distintos departamentos que integran la organización en el cual se viven gestando diversos cambios.

Por lo tanto, en la toma de decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta, dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones. Sobre la base de consideraciones anteriores se hizo énfasis en el proceso de toma de decisiones que se realiza en la cima de la organización principalmente en las empresas de consumo masivo, donde evidentemente el poder es un componente fundamental ya que muchas de estas decisiones son simples (rutinarias).

En el mismo marco referencial, esta necesidad pareciera evidenciarse en estas empresas específicamente a las de consumo masivo, en la cual se observan síntomas similares en correspondencia con las decisiones tomadas por la gerencia o los responsables de emitir juicios ya que en ciertas oportunidades se pueden observar por

los canales de comunicación y la participación activa del personal que no son los más compatibles con la realidad actuante.

Ante la situación planteada, este tipo de decisiones rutinarias acarrearán consecuencias en el ámbito organizacional tales como: inseguridad, gerencia por crisis, inconsecuencia y falta de compromiso causantes por indefinición personal, temores desmedidos o incumplimiento de las secuencias de modelos de toma de decisiones, significa entonces conocer los diferentes estilos de toma de decisiones bien sea autocráticos, participativo, comunicativo o emprendedor, los cuales se reflejan o son responsabilidad directa de los gerentes de las organizaciones.

Asimismo la realidad del presente señala que, para mantenerse activo en los escenarios en donde operan, las empresas sean grandes, pymes o microempresa, requieren de una gerencia dinámica, innovadora, creativa, capaz de integrar de forma productiva todos los recursos que su organización tiene y sobre estar atento de cómo se manifiestan los cambios para mantenerse en los mercados.

Por otra parte a medida que la sociedad empezó a depender crecientemente del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tendieron a crecer, la tarea de organizar se vuelve más importante y compleja, con el crecimiento de grupos de personas que existieron, y cuyo inicio fundamentaron las bases que preceden a las organizaciones existentes en nuestra actualidad.

A partir de este momento surge una gran variedad de organizaciones tal como las empresas de consumo masivo que se encuentran diferenciadas entre ellas por el número de personas y por la orientación hacia la producción de bienes o productos, o hacia la producción o prestación de servicios, ejerciendo presión sobre la vida de las personas y haciéndose parte integral del medio donde se desempeña.

En consecuencia a lo anterior, las organizaciones están formadas para superar estas restricciones y por consiguiente la capacidad física o intelectual no impide la consecución de muchos objetivos, sino la falta de habilidad para trabajar con otras personas de manera eficaz, contando dentro de su estructura pasos para guiar el cambio organizacional esenciales de interacciones individuales y organizacionales siendo una condición necesaria para la existencia de una organización.

Por otra parte se deben considerar los enfoques de cambio organizacional orientado a los resultados, trabajando en equipo para poder explicar cómo iniciar, administrar y estabilizar dicho proceso de cambio y evitar que se vea afectado el interés propio del individuo o la amenaza cuando se trata de efectuar cambios radicales en la manera de hacer las cosas en determinadas actividades y la percepción de las metas dentro de la organización.

Realizadas las consideraciones anteriores las necesidades de información requeridas dentro de la organización varían de acuerdo al nivel dentro de la estructura

organizacional. Las decisiones gerenciales son menos estructuradas donde no existen situaciones repetitivas y por ende no pueden aplicarse recetas únicas de solución; por el contrario deben establecerse criterios de evaluación y puntos de vistas para cada situación donde muchos de los datos deben provenir de fuentes externas y subjetivas en entornos con riesgos e incertidumbre.

Con referencia a lo anterior es imposible determinar y controlar todas las variables o factores que inciden en una situación, por lo tanto se buscó a través de modelos representar la realidad para su análisis. En este propósito las decisiones que los ejecutivos efectúen se desplegarán en todos los niveles de la organización traducidas en objetivos y acciones más específicas y concretas en cada nivel hacia abajo. La información requerida en estas decisiones representan el punto de partida para llevar a cabo acciones que finalmente afectarán el desempeño de la organización.

2. TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es considerada como un conjunto de técnicas utilizadas para elegir una opción entre varias alternativas, por otra parte también se puede conocer como el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración.

Ahora la toma de decisiones tiene muchas más funciones que han de cumplirse antes de iniciarse el proceso de producción; entre estas, cabe destacar la investigación de mercados, el diseño, desarrollo y prueba del producto final. La Toma de Decisiones en palabras de Serna (2009), se define como la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan un compromiso de recursos de dirección o reputación.

Estos se desarrollan distintas técnicas encaminadas a persuadir a los consumidores para que adquieran un determinado producto. Es por esta razón que según Kother, (2005. p, 35) la “toma de decisiones es el análisis, planificación, implantación y control de programas cuidadosamente diseñados para producir cambios voluntario con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales.

Las empresas y más aún en el caso de estudio, es decir las empresas de Consumo Masivo del estado Zulia. se debe considerar en primera instancia a sus empleados dándole la orientación necesaria para que se sientan en confianza generando a su vez técnicas de comunicación interna y técnicas de participación que haga posible que la información fluya hacia todos los niveles que la conforman.

Por esta razón la toma de decisiones se ha convertido en una estrategia indispensable para toda organización, generando al personal que la integra un lugar de trabajo donde se sienta valorado, donde pueda desarrollarse profesionalmente, con un clima

agradable, en definición sentirse parte del proyecto.

Por esta razón, considero que el departamento de capital humano deberá seleccionar al personal y retenerlo, además deberá vincular a esas personas al proyecto de la empresa. Es aquí, en este punto, donde entra en juego la toma de decisiones, ya que además de posicionarlos en cargos gerenciales y/o administrativos, la institución o empresa realiza un plan de toma de decisiones con el fin de estudiar las necesidades del personal con el fin de adaptarlos de acuerdo a los resultados.

2.1 MODELOS DE TOMA DE DECISIONES

Dentro de las caracterizaciones específicas sobre modelos de toma de decisiones se hace mención a Gómez (2009); el cual explica que por muchos años los militares utilizaron los modelos con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. El propósito de los modelos de toma de decisiones es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Los modelos de toma de decisiones muestran la dirección y el empleo general de recursos y esfuerzos. No tratan de delinear exactamente como debe cumplir la empresa sus objetivos.

Como afirma Hughes (2009) la clave es la comprensión de los modelos, es decir lo que se va hacer; tácticas, es como se va hacer. Casi siempre se refiere a estrategia en singular y a tácticas en plural, esto destaca que debe haber una solos modelos, pero puede haber varias tácticas. Asimismo, Dessler (2009) define a los modelos como un conjunto de metas y políticas principales. Esta definición es sencilla pero pasa por encima de las características principales e importancia del plan estratégico.

Por su parte David (2010), plantea que la gran estrategia es muy utilizada por organizaciones y se logra al combinar los objetivos y las modelos de toma de decisiones; por ende es importante diferenciar los dos términos; aclarando que los objetivos son los resultados que se esperan de la ejecución de ciertas modelos de toma de decisiones, mientras que las modelos de toma de decisiones representan las acciones por realizar para el logro de los objetivos.

Por tanto, los modelos no tienen que estar descrita de manera formal en ningún documento. Todas las organizaciones tienen una estrategia, aunque no dispongan de planes estratégicos o enunciados formales de las mismas. Tampoco es preciso que una empresa realice planificación estratégica para que tenga una estrategia, ahora bien dentro de lo manifestado por Pope (2009) este se refiere a las variables de decisión sobre las cuales la empresa tiene mayor control. Estas variables se construyen alrededor del conocimiento exhaustivo de las necesidades del consumidor.

3 ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES

Los gerentes que trabajan en equipo son idóneos para generar un ambiente de cooperación amistosa en las empresas de consumo masivo del estado Zulia donde trabajan, son un modelo de respeto, utilidad y reciprocidad entre sus subordinados, son personas que saben conjugar el compromiso activo y entusiasta con el esfuerzo común y, en ese sentido construir una identidad colectiva.

Es por esta razón que los estilos de toma de decisiones dentro de ese contexto, Robbins (2004), señala el estilos de toma de decisiones son dos o más personas que interactúan e interdependencia unos de otros y se reúnen para lograr objetivos específicos. Toda organización para que funcione con eficiencia requiere de la participación de cada uno de sus miembros, no es responsabilidad única del gerente la adecuada marcha de la misma por consiguiente el gerente es necesario que, como líder, fomente el estilos de toma de decisiones dentro de la organización

Igualmente, Lussier y Achua (2004) expresan que el estilos de toma de decisiones es una labor que consiste en que los integrantes de un equipo entiendan y se comprometan con los objetivos del conjunto. Por otra parte, en el ámbito educativo.

Se puede decir entonces, que los estilos de toma de decisiones es la unión del trabajo de cada uno de los integrantes del mismo en función a unos objetivos en común, lo que admite conseguir que en las empresas de consumo masivo del estado Zulia donde trabajan en equipo, las acciones se efectúan en forma sistematizada y cooperativamente.

4 TIPOS DE TOMA DE DECISIONES

El gerente no espera que los trabajadores hagan perfectamente sus trabajos todas las veces, porque está consciente de que su personal son seres humanos como él, solo espera que se comprometan con sus responsabilidades. Para Zeus y otros (2010), los gerentes eficaces creen que la mayoría de las personas son concienzudas y honestas, con deseo inherente de hacer bien su trabajo. El gerente dice a sus trabajadores lo que deben hacer, luego se retira y los deja en libertad para que hagan, de manera que es constructor de confianza, al manifestarle a su equipo que cree en lo que hacen.

Señala éxitos ocurridos, revisa con ellos las causas de tales éxitos y otorga reconocimientos hacia la excelencia detrás de cada victoria o estudia con su personal las causas de los fracasos para superarlos, la función de un gerente está relacionada de una manera más directa con el desafío. Los gerentes establecen estándares de desempeño precisos comparan el desempeño real de los miembros del equipo con estándares ideales y se ocupan del desempeño que no los satisfaga, consideran a su vez que orientar es ayudar al individuo para que acepte, hable y resuelva problemas reales o percibidos que afectan su desempeño.

Los autores Mosley, Megginson y Pietri (2006), p. 335) consideran los siguientes aspectos con respecto al gerente:

La función gerencial en virtud de la cual el gerente ayuda a un individuo a aceptar, hablar, entender y resolver problemas reales o percibidos que afectan su desempeño se conoce como orientación, básicamente, el papel del gerente es ayudar al individuo a determinar su propio curso de acción,. Muchos gerentes no se sienten capaces ni instruidos para tratar los problemas personales de los empleados. Tal vez el error más común es la tendencia a dar consejos en lugar de ayudar al empleado a que reflexione, entienda y encuentre alternativas para solucionar sus problemas.

Al llevar a cabo tareas de orientación, es muy importante mostrarse sensible y ayudar al subordinado a que entienda el efecto que tienen sus problemas personales, reales o potenciales, en su desempeño laboral. También es importante ayudarlo a que gane confianza en su capacidad de manejar los problemas.

De esta manera, los tipos de tomas de decisiones que se desarrollen dentro de las empresas de Consumo Masivo del estado Zulia facilitarán la aplicación de los elementos que se corresponden con el mercadeo interno pues, de esta manera se garantiza que el empleado como el gerente establezcan vínculos afectivos con la empresa y por ende, sus operaciones serán más efectiva.

5 CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio organizacional se puede entender según Mosley, Megginson y Pietri (2010, p. 358) como aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras

Cuando surge un cambio, los gerentes deben examinar la situación actual. Estos gerentes examinan las soluciones a través del análisis de la situación.

En muchos casos, esta evaluación conduce a tomar mejores decisiones. Con base a los planteamientos señalados Mosley, Megginson y Pietri (2010, p. 356) señala “un supervisor o líder de equipo debe tener conocimientos básicos de las causas de un cambio para que pueda determinar lo que es funcional o disfuncional” y así poder tomar la decisión más correcta y pertinente de acuerdo a la situación conflictiva presentada.

Según los autores anteriores, estas son algunas de estas causas que podrían estar relacionadas con este aspecto:

1) Metas u objetivos diferentes. Si los departamentos o individuos que integran una organización trabajan por metas diferentes, el cambio que se produce es casi siempre disfuncional. Es importante fijar metas comunes que todos apoyen.

2) Comunicación. Los malos entendidos ocasionados por el significado de las palabras, un lenguaje poco familiar o información ambigua e incompleta seguramente habrán de conducir a un cambio.

3) Estructura. Las luchas de poder entre los departamentos que tienen objetivos o sistemas de recompensas contradictorios; la competencia por recursos escasos o la interdependencia de dos o más grupos para lograr sus metas se producen con cambios organizacionales como los recortes de personal.

4) Personal. La incompatibilidad entre las metas personales o los valores sociales de los empleados y el comportamiento que se requiere en el trabajo produce cambios organizacionales del mismo modo que ciertas características de la personalidad, como el autoritarismo y el dogmatismo.

5) Cambio. Los temores asociados con la seguridad en el trabajo o la pérdida de prestigio y poder personal pueden ocasionar un comportamiento anormal. El cambio puede ser amenazante.

Seguidamente, Mosley, Megginson y Pietri (2010), plantean que uno de sus aportes fue el análisis de cómo enfrentar cambios organizacionales, pensaban que cualquier cambio de interés se resolvería mediante la sumisión voluntaria de una parte, la lucha y la victoria de una parte sobre la otra, un punto intermedio.

Lo anterior plantea que la solución preferida es el proceso de integración, en el que todos ganan, la esencia de la colaboración y del trabajo de equipo consiste en despertar la sensación de trabajar con alguien, no arriba o por debajo de alguien.

5.1 ENFOQUES DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Para Bounds y Woods (2009, p. 103), es la preparación, organización de las tareas necesarias para la terminación del objetivo de un proyecto planificado, estas pueden realizarse consecutivamente, ya que no necesitan el punto de apoyo de la realización de otra actividad, la ejecuta un solo trabajador.

Y las que se ejecutan de manera concurrente necesitan del desarrollo de otras actividades para poderse realizar. Las primeras, es decir las consecutivas, son las actividades que coordina el gerente, sirven de punto de partida en un proyecto y el marco que engloba las concurrentes, resultando las habilidades humanas de gran importancia para su consolidación, ya que dependiendo de éstas, se preocuparán los colaboradores que realizan las actividades consecutivas en culminarlas con satisfacción en base de alcanzar el objetivo establecido por la organización.

En este orden, Robbins y De Cenzo (2009, p. 96), establecen que en una organización son muchas las actividades a realizar, por lo que el supervisor debe coordinar las

mismas para describir la secuencia de éstas, con el objeto de saber las realizadas, las que están por realizarse, las que dependen de otras y los posibles problemas que pudieran interferir en el cumplimiento de las mismas.

Es importante resaltar, que independientemente de las actividades que coordinan los gerentes bancarios, sus objetivos son los mismos; lograr las metas, mantener la calidad, sostener una moral alta y también servir como un representante de la administración actuando a la vez como voceros de los empleados. Aunque los conocimientos y las habilidades que se requieren hoy en día para llevar a cabo la mayor parte de los trabajos de gerencia, han aumentado en forma muy importante en los últimos años, el tema central ha seguido siendo el mismo obtener la calidad y la cantidad de producción a la vez que se mantengan buenas relaciones humanas.

5.2 PASOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Para Mosley, Megginson y Pietri (2010) los pasos de cambio organizacional incluyen el entendimiento y la capacidad para supervisar de una manera efectiva los procesos, prácticas o técnicas específicas que se requieren para desempeñar determinadas tareas. Los gerentes de empresas de consumo masivo del estado Zulia, deben poseer una cantidad suficiente de estas competencias para vigilar que las operaciones diarias se lleven a cabo de una manera efectiva. De acuerdo a lo anterior, los pasos de cambio organizacional son más importantes para los gerentes de empresas de consumo masivo que para la alta dirección, puesto que se encuentran más cercanos al trabajo real que se está realizando.

Con frecuencia deben decirle a los empleados (o incluso enseñarles) cómo realizar un trabajo, y también deben mostrarles cómo se puede saber cuando un trabajo se ha hecho de una manera adecuada. Para Linares y otros (2009, p. 326) los pasos de cambio organizacional, se refieren “al conocimiento y capacidad de la persona para aplicar cualquier tipo de proceso o técnica. De acuerdo con ésta definición, el gerente de empresas de consumo masivo debe poseer suficientes conocimientos relativos a su desempeño como profesionales de las finanzas.

La preparación se refiere específicamente a su disciplina o especialización y como complemento, a todas las áreas de conocimiento afines a su especialidad. Este conocimiento debe ser adecuado a las exigencias de la administración, tecnología y finanzas a utilizar en su acción, pues los pasos de cambio organizacional utilice el gerente de empresas de consumo masivo requiere de innovación para proporcionar directrices a los empleados a fin de lograr la realización de un trabajo innovado en calidad y equidad.

En los gerentes pueden destacarse las habilidades que aprenden en las instituciones financieras en su misión gerencial. En este sentido, las habilidades son las capacidades y competencias del gerente para dirigir la institución. Al respecto, Davis

(2008, p. 122) destaca que “los pasos de cambio organizacional están referidos al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica”. Esta es la característica que distingue el desempeño en el trabajo operativo, mientras que la habilidad humana es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en equipo.

Las habilidades son las formas como el gerente actúa en las organizaciones, las cuales se destacan por sus destrezas y actitudes al dirigir la institución. En consonancia con lo planteado por Davis y Newstrom (2008), el autor responsable de este trabajo de investigación opina que las pasos de cambio organizacional del gerente se operacionalizan en las empresas de Consumo Masivo, en la medida que el gerente orienta al empleado.

5.3 BARRERAS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Las barreras del cambio organizacional se entienden como el soporte del gerente para guiar al empleado en la realización de su trabajo. El gerente se convierte en un instrumento orientador del proceso que ejerce el empleado en su labor cotidiana, que requiere la ayuda técnica del gerente en el reajuste de las actividades de aprendizaje, de allí que según Mosley, Megginson y Pietri (2005, p. 51), es un plan a gran escala que incluye una mezcla de objetivos, políticas, reglas y proyectos más pequeños.

Por otra parte Luna y Pezo(2005), consideran la barrera al cambio como un componente habitual en todos los procesos de cambio social. La intransigencia a la innovación es por lo general activa y persistente y se encuentra bajo muy diversas modalidades. Muchas veces escuchamos hablar de cambios de una forma muy superficial y general, sin estar comprometidos o convencido de lo que se afirma, siendo que no hay nada igual a sentir seguridad en algo o a esa sensación de no sentirse invadido ni por las cosas ni por las personas.

La barrera de cambio es un esfuerzo planeado, que cubre la organización, administrado desde la alta dirección que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta, siendo ésta la más identificada a la presente investigación.

Ahora bien, en las empresas de Consumo Masivo estas barreras de cambio organizacional deben como fue mencionado anteriormente, sirven de patrón o guía para el empleado en cuanto a la realización de sus actividades y que esta a su vez son soportes para aquellas personas responsables o supervisores de los subordinados, en este caso gerentes y personal administrativos.

6 METODOLOGÍA

La investigación se encontró catalogada como de tipo descriptiva correlacional, tomando en consideración pues describe elementos y componentes de las variables en estudio, así como determina la relación que existe entre ellas. El diseño de investigación fue de tipo no experimental, de campo, transeccional, puesto que las variables serán estudiadas en un solo momento del tiempo.

En relación a la población, la misma se encontró conformada por gerentes y personal administrativo de diferentes empresas de consumo masivo, como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO 2
DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN

EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO	PERSONAL GERENCIAL Y ADMINISTRATIVO		
	GERENTES	PERSONAL ADMINISTRATIVO	TOTAL
Súper tienda Latino	7	26	33
Centro 99	12	22	34
Tiendas Miami	2	10	12
Tiendas ENNE	4	18	22
De Cándido	5	18	23
TOTAL	124		

Fuente: Paz (2013)

En cuanto a las técnicas de recolección de datos, se empleó como instrumento el cuestionario, con ítems cerrados, con respuestas tipo escala Likert, es decir, con cinco alternativas de respuesta: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca. La validez del mismo se da por juicios de expertos, para lo que se presentó un formato de validación el cual fue entregado a diez (10) expertos. La confiabilidad se calculó por medio del coeficiente Alfa de Cronbach, arrojando valor de 0,90 para la toma de decisiones y 0,917 para cambio organizacional.

7 RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados obtenidos luego de aplicarse el análisis estadístico de los resultados, resaltando las mayores tendencias de respuestas.

**TABLA 1 - TOMA DE DECISIONES
MODELO DE TOMA DE DECISIONES**

	RGOS	NORMATIVO		DESCRIPT		PRESCRIPT	
PRES	≥12 - 15	---	---	95	76	---	---
MED/PRES	≥9 - <12	01	01	27	22	---	---
POCO/PRES	≥6 - <9	99	80	02	02	08	06
AUSENTE	3 - <6	24	19	---	---	116	94
TOTAL		124	100	124	100	124	100
VALORES		PROMEDIO		PROMEDIO		PROMEDIO	
		6,234		12,613		4,234	
		DESV STAND		DESV STAND		DESV STAN	
		0,862		1,669		0,708	

Fuente: Paz (2013)

Lo presentado en la tabla 1, refiere que el 80% de los encuestados manifestaron que el aspecto normativo como modelo de la toma de decisiones está ausente en las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo en estudio. Seguidamente, se denota que el 76% de las unidades informantes categorizó presente a los aspectos descriptivos de la toma de decisiones de las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo en estudio.

Por último, el 94% de las unidades de informantes categorizó ausente a las características prescriptivas como modelo de toma de decisiones en las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo en estudio

**TABLA 2 TOMA DE DECISIONES
ESTILO DE TOMA DE DECISIONES**

	RGOS	AUTOCRÁT		PARTICIPAT	
PRES	≥12 - 15	---	---	---	---
MED/PRES	≥9 - <12	---	---	---	---
POCO/PRES	≥6 - <9	04	03	85	69
AUSENTE	3 - <6	120	97	39	31
TOTAL		124	100	124	100
VALORES		PROMEDIO		PROMEDIO	
		3,419		5,685	
		DESV STAND		DESV STAN	
		0,731		0,676	

Fuente: Paz (2013)

En la tabla 2 se muestra que el 97% de los encuestados consideraron ausente a los rasgos autocráticos como estilo de toma de decisiones en las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo en estudio. Asimismo, se denota que el 69% de los sujetos que conformaron las unidades informantes consideró poco presente a la participación como estilo para la toma de decisiones en las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo en el estudio.

**TABLA 3 TOMA DE DECISIONES
ESTILO DE TOMA DE DECISIONES**

	RGOS	COMUNICAT		EMPREND	
PRES	≥12 - 15	102	82	---	---
MED/PRES	≥9 – <12	18	15	89	72
POCO/PRES	≥6 - <9	04	03	34	27
AUSENTE	3 - <6	---	---	01	01
TOTAL		124	100	124	100
VALORES		PROMEDIO		PROMEDIO	
		13,056		9,274	
		DESV STAND		DESV STAN	
		1.977		1.110	

Fuente: Paz (2013)

La tabla 3 explica que el 82% de las unidades informantes en el estudio consideraron de presente a los rasgos comunicativos como estilo de la toma de decisiones en las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo.

Del mismo modo, El 72% de las unidades informantes en estudio categorizó medianamente presente a los rasgos emprendedores como estilo de la toma de decisiones en las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo en estudio.

**TABLA 4 TOMA DE DECISIONES
TIPOS DE TOMA DE DECISIONES**

	RGOS	INDIVIDUAL		GRUPALES	
PRES	≥12 – 15	---	---	81	65
MED/PRES	≥9 – <12	---	---	36	29
POCO/PRES	≥6 - <9	03	02	07	06
AUSENTE	3 - <6	121	98	---	---
TOTAL		124	100	124	100
VALORES		PROMEDIO		PROMEDIO	
		4,056		12,177	
		DESV STAND		DESV STAN	
		0,626		2,114	

Fuente: Paz (2013)

Continuando con la tabla 4, esta refleja que 98% de los sujetos encuestados consideraron ausente a los rasgos individuales como estilo de toma de decisiones en las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo en este estudio. Igualmente, se demuestra que el 65% de unidades informantes encuestadas consideró presente a las caracterizaciones grupales como estilo de

toma de decisiones en las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo.

**TABLA 5 CAMBIO ORGANIZACIONAL
ENFOQUES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

	RGOS	ORIENTADO HACIA RESULTAD		TRABAJO EN EQUIPOS	
PRES	$\geq 12 - 15$	106	85	---	---
MED/PRES	$\geq 9 - < 12$	13	11	09	07
POCO/PRES	$\geq 6 - < 9$	05	04	99	80
AUSENTE	$3 - < 6$	---	---	16	13
TOTAL		124	100	124	100
VALORES		PROMEDIO		PROMEDIO	
		13,121		6,524	
		DESV STAND		DESV STAN	
		1,664		1,241	

Fuente: Paz (2017)

En referencia a lo mostrado en la tabla 5, el 85% de los sujetos entrevistados consideró presente al enfoque del cambio organizacional orientado hacia los resultados en las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo en estudio. Asimismo, el 80% de los encuestados consideraron poco presente al trabajo en equipo como enfoque del cambio organizacional en las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo en estudio

**TABLA 6 CAMBIO ORGANIZACIONAL
PASOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

	RGOS	IDENTIF DEL PROBLEMA		GENERAC DE ALTERNAT		IMPLANT y MONITOREO ALTERNAT	
PRES	$\geq 12 - 15$	66	53	---	---	---	
MED/PRES	$\geq 9 - < 12$	51	41	19	15	05	04
POCO/PRES	$\geq 6 - < 9$	07	06	101	82	55	44
AUSENTE	$3 - < 6$	---	---	04	03	64	52
TOTAL		124	100	124	100	124	100
VALORES		PROMEDIO		PROMEDIO		PROMEDIO	
		11,250		7,710		5,815	
		DESV STAND		DESV		DESV STAN	

		STAND	
	1,594	1,162	1,416

Fuente: Paz (2017)

Lo mostrado en la tabla 6 indica que el 53% de los sujetos encuestados categorizó presente a la identificación del problema como paso hacia el cambio organizacional en las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo en estudio. Asimismo, se denota que el 82% de los sujetos encuestados consideraron poco presente a la generación de alternativas como paso hacia el cambio organizacional en las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo en estudio.

Por último, el 52% de las unidades informantes en estudio categorizó ausente a la implantación y monitoreo de alternativas como paso hacia el cambio organizacional en las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo.

**TABLA 7 CAMBIO ORGANIZACIONAL
BARRERAS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL**

	RGOS	HÁBITOS		VALORES	
PRES	$\geq 12 - 15$	80	65	---	---
MED/PRES	$\geq 9 - < 12$	35	28	07	05
POCO/PRES	$\geq 6 - < 9$	08	06	74	60
AUSENTE	$3 - < 6$	01	01	43	35
TOTAL		124	100	124	100
VALORES	PROMEDIO		PROMEDIO		
			12,226		
	DESV STAND		DESV STAND		
			2,375		

Fuente: Paz (2017)

En referencia a lo mostrado en la tabla 7, el 65% de los sujetos entrevistados consideró presente a los hábitos como una barrera de resistencia al cambio organizacional en las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo en estudio. Por otra parte, el 60% de los encuestados consideraron poco presente a los valores como barrera de resistencia al cambio organizacional en las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo en estudio.

**TABLA 8 CAMBIO ORGANIZACIONAL
BARRERAS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL**

	RGOS	ECONÓM		SOCIALES	
PRES	$\geq 12 - 15$	103	83	---	---
MED/PRES	$\geq 9 - < 12$	20	16	11	09
POCO/PRES	$\geq 6 - < 9$	01	01	74	60
AUSENTE	$3 - < 6$	---	---	39	31
TOTAL		124	100	124	100
VALORES		PROMEDIO		PROMEDIO	
		13,419		6,145	
		DESV STAND		DESV STAN	
		1,863		1,348	

Fuente: Paz (2017)

Seguidamente, la tabla 8 denota que el 83% de los encuestados consideró presente a los factores económicos como barrera de resistencia al cambio organizacional en las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo en estudio. Por último, se señala que el 60% de los encuestados consideraron poco presente a los factores sociales como barrera de resistencia al cambio organizacional en las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo.

**TABLA 9 CÁLCULO DE RANGOS DE SPEARMAN DE AMBAS
VARIABLES**

$\sum R_{gs} X$	$\sum R_{gs} Y$	$\sum \neq R_{gs}$	$\sum (X-Y)^2$
7750	7750	0	345751,5

Fuente: Rojas (2013)

$$1 - \left[\frac{6 \cdot 345751,5}{(124 \cdot (124^2 - 1))} \right]$$

$$r_s = -0,088$$

8 CONCLUSIONES

En relación a los modelos de toma de decisiones en empresas de consumo masivo en este estudio, el de mayor presencia fue el descriptivo. Ya que de acuerdo con las caracterizaciones del contexto; dicho modelo comprende el proceso en el decisor de recibir, organizar y dar significados a la información o estímulos detectados por nuestros cinco sentidos.

En referencia a los estilos de toma de decisiones en empresas de consumo masivo los hallazgos encontrados apuntan el comunicativo fue el de mayor presencia. Por la capacidad que tiene de motivar, de preservar la cultura organizacional, de promocionar y manejar un ambiente propicio para el cambio organizacional.

Al describir los tipos de toma de decisiones en empresas de consumo masivo, se tiene que el de carácter grupal fue el de mayor presencia. Ya que éstos propenden a la confianza de promover un buen abanico de opciones que puedan ser elegidos como cursos de acción en la resolución de problemas.

Al desarrollar los enfoques de cambio organizacional en empresas de consumo masivo, los resultados indican que el de mayor presencia fue orientación a los resultados; esto debido a un objetivo organizacional permanente en este tipo de contexto empresarial, como lo es el de la máxima rentabilidad para sus accionistas. Asimismo, al describir los pasos de cambio organizacional en empresas de consumo masivo y los resultados indican que la identificación del problema fue el de mayor valoración.

De la misma manera, en relación con las barreras de cambio organizacional en empresas de consumo masivo, al respecto, las de carácter económico y habituales fueron las de mayor valoración por los encuestados. La economía en los ejercicios operacionales de este tipo de conglomerado empresarial da un mayor margen de holgura a los directivos para dirigir esfuerzos financieros para atacar cualquier anomalía en la desviación del cumplimiento del plan.

Por último, entre la toma de decisiones y cambio organizacional en empresas de consumo masivo, se estableció estadísticamente a través del coeficiente Rho de Spearman, por ser ambas variables medidas en escala estadística ordinal, dando como resultado un $r_{tt} = -0,08$. Lo que significa una (01) consideración: No existe relación entre las variables, para el único momento de medición.

9 RECOMENDACIONES

A la luz de los resultados obtenidos, se recomiendan el siguiente conjunto de acciones:

- (a) Poner en conocimiento de la junta directiva y de la alta gerencia de los empresas en estudio, de los resultados derivados del presente estudio.
- (b) Se recomienda a la gerencia de recursos humanos de las empresas de consumo masivo en estudio, la realización de talleres de instrucción en el área de trabajo, sobre las caracterizaciones de otros modelos de toma de decisiones (normativos y prescriptivos); con la finalidad de adecuarlos a la posible resolución de problemas bajo una premisa diferenciadora.
- c) Así mismo se propone a la alta directiva empresarial de las organizaciones comercializadoras en estudio efectuar ciclo de charlas instructivas a través de reuniones informales en horas de trabajo, sobre las caracterizaciones de los demás estilos de toma de decisiones que resultaron poco presentes en este estudio.

d) Se recomienda a la gerencia de recursos humanos el diseñar programas de capacitación sobre el enfoque de trabajo en equipo que coadyuven al cambio organizacional en las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo en estudio.

e) Se propone a la alta directiva empresarial de las empresas abordadas en el presente estudio estimular el aprendizaje por medio de ejemplos de análisis de flujos de trabajos que presenten cuellos de botellas o a través de vivencias, sobre los diferentes pasos para facilitar el cambio organizacional de las empresas del contexto.

f) Se le propone a la gerencia de recursos humanos de las empresas abordadas en el estudio, determinar a través de auditoría de flujos de trabajos, las barreras de cambio organizacional, que puedan existir en los procesos de las mismas.

g) Por último se le recomienda a todo el tren directivo gerencial de las empresas de consumo masivo, la realización de un seguimiento, a través de nueva medición de las variables estudiadas en este estudio, pasado un lapso de 12 meses.

10 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bounds, G. y Woods, J. (1999). Supervisión. México: Internacional Thomson Editores

David, F (2010). La Gerencia Estratégica. Estados Unidos: Editorial Legis.

Davis y Newstrom (2008) **Comportamiento humano en el trabajo**. México. Editores Mc Graw Hill.

Dessler, G (2009). Organización y Administración (Enfoque Situacional). México: Prentice Hall.

Gómez, G. (2009). Planeación y Organización de Empresas. México: Mc Graw Hill.

Hughes (2009) Mercadotecnia. Estados Unidos: Addison-Wesley.

Kotler, P. (2005) Marketing Management. Public – Union. Paris.

Luna y Pezo (2005) **Planeación Estratégica**. Primera Edición. Editorial Trillas. Impreso en México.

Lussier y Achua (2004) Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades. Thomson Learning. Argentina.

Mosley, Megginson y Pietri (2010) Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación. Editorial Thomson. Argentina.

Pope, I. (2009) Investigación de Mercado. Venezuela: Norma.

Robbins (2004) Comportamiento organizacional. Editorial Pearson Educación. México.

Robbins y De Cenzo (2009) **Administración**. Sexta Edición. Editorial Pearson Educación. México

Zeus y otros (2010) Coaching práctico en el trabajo. Editorial McGraw-Hill. Madrid, España.