



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN PARA LA TOMA DE  
DECISIONES BASADA EN COMPETENCIAS**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello por:

**Lic. Jacqueline Hernández Dorta**

Como requisito parcial para optar al grado de:

**ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Realizado con la asesoría del profesor: Oscar Giménez

Caracas, noviembre de 2017

## **DEDICATORIA**

A todos mis seres queridos que, desde el plano espiritual, me acompañan y se alegran tanto como yo de este logro. Se les quiere y extraña.

*¡Gracias!*

**Jacqueline Hernández Dorta**

## **AGRADECIMIENTOS**

A *Dios* por ser mi guía, brindarme siempre una mano y ayudarme a no tirar la toalla a último momento.

A mi *familia*, la que está conmigo físicamente y la que me acompaña desde el cielo, gracias por enseñarme a ser perseverante y a buscar siempre más.

A mi compañera de tesis, *Carolina Omaña*, por su inmensa ayuda durante todo el postgrado, porque siempre supimos entendernos y apoyarnos y porque gracias a eso, el proceso se hizo mucho más fácil y placentero.

A mi esposo, *Oscar Delgado*, por su apoyo y su compañía.

A mi *Alma Mater*, a mi tutor *Oscar Giménez*, a los profesores y al equipo del postgrado en DO, porque todos contribuyeron al logro de esta meta.

A todos, *¡Gracias!*

**Jacqueline Hernández Dorta**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTOS .....	III
RESUMEN.....	VII
INTRODUCCIÓN .....	8
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
1.1. La toma de decisiones. ....	11
1.2. Justificación.....	13
1.3. Objetivos de la investigación. ....	13
1.3.1. Objetivo general. ....	13
1.3.2. Objetivos específicos.....	13
CAPÍTULO II MARCO ORGANIZACIONAL.....	14
2.1. Historia de la organización.....	14
2.2. Misión y Visión.....	14
2.2.1. Misión.....	14
2.2.2. Visión. ....	14
2.3. Objetivo.....	15
2.4. Estructura. ....	15
CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL.....	17
3.1. Antecedentes de la investigación. ....	17
3.2. Bases teóricas. ....	18
3.2.1. Las decisiones y el proceso de toma de decisiones en las organizaciones.....	18
3.2.2. Modelo de toma de decisiones de John Adair.....	19
3.2.3. Competencias. ....	20
3.2.4. Capacitación.....	22
3.2.5. Andragogía y educación en adultos. ....	23
3.2.6. Modelo formativo de seguimiento de Kirkpatrick. ....	25
3.2.7. Sensibilización. ....	27
3.2.8. Plan estratégico. ....	28
3.2.9. Fases de un plan estratégico. ....	29
CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO.....	30

4.1. Tipo de investigación. ....	30
4.1.1. Según su finalidad. ....	30
4.1.2. Según la fuente de los datos. ....	30
4.1.3. Según los objetivos de la investigación.....	30
4.1.4. Según el momento en el que se recogen los datos. ....	31
4.2. Técnicas e instrumentos. ....	31
4.2.1. Variable: Definición Conceptual y Operacional. ....	31
4.2.2. Técnica. ....	33
4.2.3. Instrumentos. ....	34
4.3. Población y muestra. ....	35
4.3.1. Población.....	35
4.3.2. Muestra.....	35
4.4. Procedimiento a seguir. ....	35
4.4.1. Análisis estratégico. ....	35
4.4.2. Diseño y programación de la estrategia. ....	36
4.4.3. Implementación de la estrategia. ....	37
4.5. Consideraciones éticas. ....	37
CAPÍTULO V PROPUESTA DE INTERVENCIÓN .....	38
5.1. Análisis estratégico. ....	38
5.1.1. Diagnóstico.....	38
5.1.2. Necesidades de cambio. ....	39
5.2. Diseño y programación. ....	40
5.2.1. Selección de la estrategia. ....	40
5.2.2. Instrumento de intervención organizacional. ....	41
5.3. Implementación de la estrategia. ....	44
5.3.1. Presentación del programa de la estrategia. ....	44
5.3.2. Seguimiento del funcionamiento del modelo.....	45
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	46
6.1. Conclusiones. ....	46
6.2. Recomendaciones.....	48
ANEXOS .....	49
REFERENCIAS.....	71

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla #1.</b> Definición operacional – Toma de Decisiones.....	32
<b>Tabla #2.</b> Hoja de ruta para el Módulo I sobre Toma de Decisiones de la estrategia de intervención.....	42
<b>Tabla #3.</b> Hoja de ruta para el Módulo II sobre Toma de Decisiones de la estrategia de intervención.....	43
<b>Tabla #4.</b> Presentación Kick Off Meeting.....	44

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico #1.</b> Organigrama de Hogar Bambi Venezuela.....	16
<b>Gráfico #2.</b> Representación gráfica del modelo formativo de seguimiento de Kirkpatrick.....	27
<b>Gráfico #3.</b> Fases de un plan estratégico.....	29
<b>Gráfico #4.</b> Fases de un plan estratégico.....	38
<b>Gráfico #5.</b> Proceso de toma de decisiones.....	53

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo #1.</b> Guía del moderador. Módulo I – Toma de Decisiones (Parte I).....	50
<b>Anexo #2.</b> Guía del moderador. Módulo II – Toma de Decisiones (Parte II).....	61
<b>Anexo #3.</b> Cuestionario de evaluación de cambio previo al taller de formación.....	68
<b>Anexo #4.</b> Cuestionario de evaluación de cambio posterior al taller de formación....	69
<b>Anexo #5.</b> Instrumento de evaluación de la capacitación según el Modelo Formativo de Seguimiento de Kirkpatrick.....	70

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**Diseño de una estrategia de intervención para la toma de decisiones basada en competencias**

Autor: Jacqueline Hernández

Asesor: Oscar Giménez

**RESUMEN**

La presente investigación se realizó en la institución Hogar Bambi Venezuela con la finalidad de dar respuesta a los objetivos planteados al inicio del estudio. La problemática de estudio se basó en el proceso de toma de decisiones y tuvo como objetivo general el diseño de una estrategia de intervención para desarrollar en la Junta Directiva las competencias necesarias para el proceso de toma de decisiones. Se basó teóricamente en el modelo de aprendizaje experiencial de Kolb con sus cuatro etapas: experiencia inicial, conceptualización, interiorización y aplicación práctica; y en el modelo de toma de decisiones de Adair de cinco pasos: definir el objetivo, reunir información, generar opciones, tomar la decisión, implementar y evaluar. La investigación fue de tipo aplicada, bajo la modalidad investigación desarrollo, además de transversal. La población estuvo conformada por 76 trabajadores de Hogar Bambi y la muestra estuvo conformada por la Junta Directiva, la cual cuenta con seis (6) miembros y tres (3) Directores, de los cuales dos (2) forman parte de la Junta Directiva, para un total de siete (7) individuos. Se diseñó una estrategia de intervención utilizando la técnica del diseño instruccional ADDIE, cuyo instrumento fue la hoja de ruta. Del presente estudio se obtuvo como resultado una metodología para desarrollar las competencias requeridas para el proceso de toma de decisiones en los miembros de la Junta Directiva de la organización.

**Palabras claves:** Toma de decisiones, aprendizaje experiencial, capacitación, estrategia, competencias.

## INTRODUCCIÓN

Los individuos en las organizaciones toman decisiones constantemente, es decir, eligen entre dos o más alternativas, por ejemplo, los altos directivos determinan cuáles serán las metas de su empresa, cuáles productos o servicios ofrecer, cómo financiar de la mejor forma las operaciones, etc. Los gerentes de nivel medio, determinan programas de producción o cómo deberán hacerse los aumentos salariales, los trabajadores operativos deciden cuanto deben esforzarse en sus labores, etc. (Robbins y Judge, 2013).

Las organizaciones, han comenzado a ceder parte de su poder de toma de decisiones a trabajadores operativos, aunque el peso de estas decisiones nunca será igual a la importancia de las decisiones que debe tomar el personal directivo. En este sentido, se observa que la toma de decisiones es una parte fundamental del comportamiento organizacional (Robbins y Judge, 2013).

Las decisiones tomadas por el personal directivo, se relacionan más a la estrategia y a objetivos a largo plazo, por lo que el impacto de estas tiende a ser mayor; sus decisiones determinan el curso que seguirá la organización durante los próximos años, lo que significa que estas deben ser decisiones pensadas, analizadas y hechas oportunamente.

No obstante, a pesar de lo neurálgico que puede resultar este proceso a nivel organizacional, no todos cuentan con las habilidades necesarias para desarrollarlo; en muchas ocasiones, los individuos deben aprender mediante capacitaciones técnicas y metodologías para que tomar una decisiones de como resultado el alcance de un objetivo o la resolución de un problema en lugar de convertirse en la causa.

Durante el proceso de diagnóstico realizado en la organización Hogar Bambi Venezuela, tomando como modelo de base el Modelo de Desempeño Individual y Organizacional de Burke y Litwin (1992) en el que se midieron cuatro (4) de las

variables de la dimensión transaccional: *estructura, ambiente laboral, sistemas y prácticas gerenciales*, se decidió junto con la organización sistema cliente, enfocar el proceso de intervención en las prácticas gerenciales, específicamente, en los procesos de toma de decisiones.

Se concluyó con la organización sistema-cliente, que esta era la variable de mayor importancia debido a su incidencia sobre las demás variables y procesos organizacionales.

En este sentido, se encontró en la investigación que las reuniones de la Junta Directiva eran dispersas y sin orden aparente, puesto que en ellas, la toma de decisiones era un proceso que se realizaba de manera informal, basándose principalmente en la inmediatez, entendiéndolo como la necesidad inminente de tomar la decisión, sin llevar a cabo ningún proceso estructurado que permitiese analizar con detenimiento cada situación y sin establecer cómo estas iban a ser comunicadas al resto del personal, quién se iba a encargar de implementarlas y hacerles seguimiento, lo que además imposibilitaba la oportunidad de realizar mejoras sobre el proceso.

Por tal motivo, durante la etapa de diagnóstico se recomendó a la organización trabajar con esta variable, estableciendo la mejora en los procesos de toma de decisiones como el objetivo de cambio a trabajar en la intervención, para de esta manera reducir la brecha entre la situación actual y la situación deseada, por lo que se planteó como objetivo general de la intervención *Diseñar una estrategia de intervención para Hogar Bambi Venezuela con la finalidad de desarrollar en la Junta Directiva las competencias necesarias para el proceso de toma de decisiones.*

En el presente trabajo, la información se encuentra organizada en seis (6) capítulos, descritos a continuación:

El Capítulo I, explica a detalle la situación problemática observada en la organización sistema cliente, la justificación de este estudio y se especifican tanto el objetivo general como el específico.

El Capítulo II, consta del marco organizacional, en el cual se describe brevemente la historia de la organización, así como su visión, misión y objetivos, y se especifica el organigrama de la misma.

El Capítulo III, contiene el marco teórico, con un desarrollo de las bases teóricas de importancia para la misma.

En el Capítulo IV, se desarrolla el marco metodológico, en el que se especifican el tipo de investigación, técnicas e instrumentos, población y muestra, operacionalización de la variable, procedimiento a seguir y, por último, el programa de ejecución de actividades.

El Capítulo V, contiene la propuesta de implementación de cambio en el cliente a través del seguimiento de un plan estratégico: análisis estratégico, diseño y programación e implementación de la estrategia.

Por último, el Capítulo VI contempla las conclusiones y recomendaciones que se desprenden de la intervención.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### **1.1. La toma de decisiones.**

La toma de decisiones es fundamental en cualquier actividad humana, sin embargo, tomar una decisión acertada empieza con un proceso de razonamiento constante y focalizado, el cual puede incluir a varias disciplinas: la psicología, la ciencia, la lógica, la filosofía del conocimiento y por supuesto la creatividad (Amaya, 2010).

En las organizaciones, los individuos toman decisiones constantemente, esto quiere decir, que deben elegir entre dos o más alternativas. Desde el personal directivo, gerentes de nivel medio hasta llegar a los empleados, todos en algún momento llevan a cabo este proceso. Por lo tanto, la toma de decisiones es una parte importante del comportamiento organizacional (Robbins y Judge, 2013).

Por supuesto, en términos organizacionales, el impacto de una decisión tomada por un empleado es diferente al que genera una decisión del personal directivo, al igual que lo es la frecuencia con la que este proceso se lleva a cabo. El personal directivo debe tomar decisiones todos los días y muchas de ellas tienen una repercusión drástica en las operaciones de la organización; implican la ganancia o pérdida de dinero, el cumplimiento o no de la misión de la organización y de los objetivos de la misma, etc. (Amaya, 2010).

Hoy en día debido a los requerimientos del entorno, las empresas tienen la necesidad de ser cada día más competitivas, para ello, deben elegir nuevas estrategias que permitan analizar la situación actual y tomar las decisiones más acertadas para este contexto cambiante (Hernández, Silvestri, Añez y Gamboa, 2008).

Los líderes de las organizaciones son los responsables de decidir el cómo y el qué hacer. En muchos casos, saben qué quieren pero no saben cómo hacerlo; el saber

cómo tomar una decisión es un proceso complicado que muchas veces requiere de entrenamiento (Amaya, 2010).

Durante la etapa de diagnóstico en la Fundación Hogar Bambi Venezuela, donde el objetivo general fue *Diagnosticar cómo se relaciona la Junta Directiva con la estructura y los procesos funcionales y operativos de Hogar Bambi*, se evidenciaron algunas deficiencias en los procesos de toma de decisiones por parte de la Junta Directiva.

En esta etapa, se decidió trabajar con el sistema cliente utilizando el modelo Causal de Desempeño de Burke y Litwin (1992), específicamente, se empleó la dimensión transaccional, analizando las variables: *estructura, prácticas gerenciales, sistemas y clima laboral*. Al finalizar el diagnóstico, conjuntamente con el sistema cliente se decidió trabajar en la variable *prácticas gerenciales*, específicamente en los procesos de toma de decisiones, debido a que se evidenciaba una gran brecha entre el estado actual y el estado deseado por el cliente.

Se encontró que las reuniones de la Junta Directiva eran de carácter disperso y sin orden aparente; en ellas, las decisiones se tomaban basándose en la inmediatez, siendo decisiones de tipo remediativas. Estas características de los procesos de toma de decisiones, los hace ineficientes y, a pesar de que logran llegar a acuerdos, no se especifica quién, cómo y cuándo se realizará el seguimiento y control de su puesta en práctica.

Los miembros de la Junta Directiva de la organización no cuentan con un proceso claro para analizar las situaciones que se presentan y en base a esto tomar las decisiones necesarias, tampoco se le hace seguimiento a las mismas, lo que impide que pueda haber oportunidades de mejora en el proceso.

Por este motivo, surge la siguiente interrogante:

¿Cuál debería ser la estrategia adecuada para intervenir en la organización sistema cliente con la finalidad de desarrollar en la Junta Directiva las competencias apropiadas para llevar a cabo procesos de toma de decisiones?

## **1.2. Justificación.**

La utilidad de este estudio surgió de la necesidad de encontrar un proceso y una metodología que permitiera a la Junta Directiva de Hogar Bambi llevar a cabo el proceso de toma de decisiones de manera efectiva y oportuna.

La toma de decisiones a nivel directivo, involucra distintos aspectos y niveles de complejidad, lo que lo convierte en un proceso neurálgico dentro de toda organización. El poseer o no la capacidad de tomar las decisiones adecuadas en el momento indicado, puede significar, en determinado momento, el éxito o fracaso de cualquier institución, en especial para las ONG's dado que por su propia naturaleza, dependen en gran medida de factores externos cambiantes y, son los miembros de la más alta jerarquía organizacional los responsables de tomar las riendas y encaminar a la institución, a través de la toma de decisiones, al logro de los objetivos estratégicos que hayan planteado.

## **1.3. Objetivos de la investigación.**

### **1.3.1. Objetivo general.**

Diseñar una estrategia de intervención para Hogar Bambi Venezuela con la finalidad de desarrollar en la Junta Directiva las competencias necesarias para el proceso de toma de decisiones.

### **1.3.2. Objetivos específicos.**

- Diseñar una estrategia de intervención basada en la teoría de aprendizaje experiencial que permita sensibilizar a la Junta Directiva sobre los procesos de toma de decisiones.
- Diseñar un plan de capacitación basado en el diseño instruccional ADDIE con la finalidad de desarrollar en la Junta Directiva las competencias necesarias para el proceso de toma de decisiones.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO ORGANIZACIONAL**

#### **2.1. Historia de la organización.**

La Asociación Civil Hogar Bambi Venezuela nace en abril de 1992, por iniciativa de un grupo de personas sensibilizadas por la situación de la infancia en Venezuela, lideradas por la Lic. Erika Spillmann Chirinos, quien con el apoyo de su padre Dr. Rupert Spillmann, deciden emprender acciones para contribuir a solucionar este problema (Plan estratégico Hogar Bambi, 2015).

En el año de 1996, la asociación asume la responsabilidad de administrar y dirigir el Centro de Atención de Niños de Antímano, manejado hasta el momento por el Instituto Nacional del Menor. En agosto de 2004, abren la segunda casa en San Bernardino, en la cual actualmente se albergan a los adolescentes. En el año 2007, se inaugura la tercera casa, en la cual se atienden hasta a 40 niños en un esquema de familia sustituta (Plan estratégico Hogar Bambi, 2015).

Por último, en noviembre de 2011, trasladan las operaciones de Antímano a San Bernardino, gracias a la donación de un inmueble ubicado en esta localidad (Plan estratégico Hogar Bambi, 2015).

#### **2.2. Misión y Visión.**

##### **2.2.1. Misión.**

Ofrecer mucho afecto y atención integral con excelencia, a niños y jóvenes entre 0 y 18 años, privados de su medio familiar, preparándoles un hogar con bases estables para crecer. Orientar a la familia biológica o adoptiva, para reinsertar al niño al medio socio-familiar en condiciones seguras y estables (Hogar Bambi Venezuela, 2015).

##### **2.2.2. Visión.**

Lograr la restitución plena de sus derechos a los Niños y Adolescentes, privados de su medio familiar, fortaleciéndonos institucionalmente, para ser reconocidos como

Entidad de Atención que impulsa la equidad e igualdad social de la infancia (Hogar Bambi Venezuela, 2015).

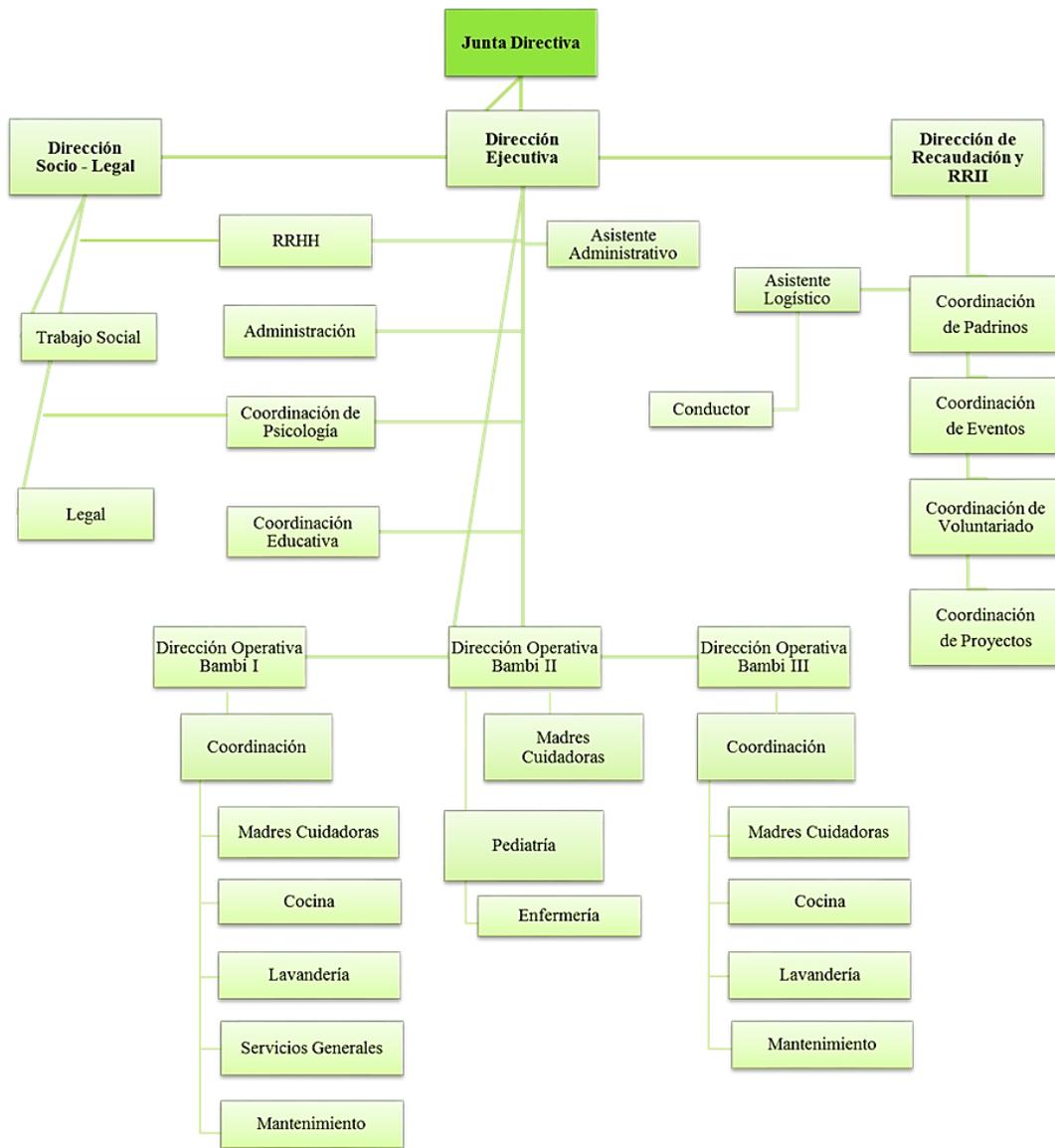
### **2.3. Objetivo.**

En este sentido, Hogar Bambi se define como una organización que favorece el restablecimiento y pleno ejercicio de los derechos de los niños y jóvenes en condiciones de equidad, libertad y respeto, y su integración a un medio familiar sano y estable, articulando los esfuerzos conjuntos de la familia (Hogar Bambi Venezuela, 2015). Actualmente, Hogar Bambi Venezuela tiene capacidad de atención para 110 niños y jóvenes, contribuyendo así al mejoramiento de sus condiciones emocionales, físicas, intelectuales y de protección.

### **2.4. Estructura.**

Hogar Bambi cuenta con cinco (5) unidades de trabajo: Unidad Directiva, Unidad de Psicología, Unidad Administrativa, Unidad de Salud y Unidad de Trabajo Social (Manual de cargos y procedimientos Hogar Bambi, s.f.).

La estructura de Hogar Bambi se encuentra explícita en su organigrama:



**Gráfico #1.** Organigrama de Hogar Bambi Venezuela. (Tomado de Plan estratégico Hogar Bambi, 2015)

## CAPÍTULO III

### MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

#### **3.1. Antecedentes de la investigación.**

Muchos son los investigadores que han dedicado su tiempo a ahondar en el tema de la toma de decisiones a nivel gerencial por el impacto que este proceso tiene en el mundo organizacional. A continuación, se presentan algunos de estos trabajos y sus conclusiones en relación a este tema.

Solano (2003), en su trabajo denominado *Toma de decisiones gerenciales*, hace un estudio completo de este tema y como primera conclusión indica que “para que los gerentes sean eficaces deberán entender la estrategia, la técnica y el procedimiento implícito en la toma de decisiones y saber cómo aplicarlos en sus trabajos” (p. 51).

Para Arredondo y Vázquez (2013), el proceso de toma de decisiones gerenciales:

Es un claro ejemplo de la necesidad que tiene el gerente de evitar la incertidumbre que genera el difícil acto de decidir. Toda decisión implica la necesidad de lograr un equilibrio entre mirar las experiencias del pasado y buscar alcanzar los objetivos del futuro (Einhorn y Hogarth, 1999), pero para lograrlo, es necesario que el análisis del proceso de toma de decisiones contemple aquellos elementos que juegan un papel importante en el agente decisor, como lo son sus deseos, sus creencias y sus preferencias (p. 154).

Rodríguez y Pinto (2010), concluyen en su artículo que:

La complejidad de la toma de decisiones impone que se profundice aún más en los mecanismos y acciones institucionales que permitirían generar beneficios al proceso de toma de decisiones a partir del uso y tratamiento de la información, este requerimiento garantizaría que las empresas, compañías y redes de negocios pudieran esclarecer como orientarse al perfeccionamiento del proceso de decisión que desarrollan y cómo hacer un mejor uso de la información externa e interna que puede utilizarse para generar ventajas competitivas (p. 74).

## **3.2. Bases teóricas.**

### **3.2.1. Las decisiones y el proceso de toma de decisiones en las organizaciones.**

Drucker (2001), citado por Colmenares y Villasmil (2008), resalta que las decisiones se caracterizan por ser estratégicas y tácticas; las primeras son vitales en toda empresa o institución, ya que abarcan la planificación; las otras, son de menor importancia, por ser simples y repetitivas.

La toma de decisiones, según Soucie (2002), es una “técnica utilizada para hacer una elección entre varias soluciones y, así, alcanzar un objetivo. El objetivo puede ser una necesidad por satisfacer, una nueva idea por desarrollar o un problema por resolver” (p. 230).

En las organizaciones, se emplea mucho la toma de decisiones grupal y en las Juntas Directivas esta es la metodología que prevalece. Una de las fortalezas de la toma de decisiones grupal, es que genera información y conocimientos más complejos. Cuando se suman los recursos de varios individuos, los grupos hacen más aportaciones, logrando que la toma de decisiones sea un proceso más heterogéneo.

Los grupos, ofrecen puntos de vista diversos, lo que brinda la oportunidad de que se tomen en cuenta diferentes enfoques y alternativas y, por último, permiten una mayor aceptación de la solución. Los miembros del grupo que participan en el proceso tienen mayor probabilidad de apoyar de forma entusiasta la decisión y animar a otros a aceptarla (Robbin y Judge, 2013).

A pesar de esto, de acuerdo a Robbins y Judge (2013), la toma de decisiones en grupo también presenta debilidades; consume más tiempo, porque los grupos tardan más en llegar a una solución. Además, tienen presiones para conformarse, debido al deseo que tienen los miembros a ser aceptados y considerados valiosos por los demás. También, las decisiones del grupo pueden estar dominadas por uno o algunos miembros.

Por último, las decisiones del grupo tienen una responsabilidad ambigua, cuando se toma una decisión individual resulta claro quién es el responsable; en una decisión grupal la responsabilidad se diluye. Álvarez (1998), citado por Colmenares y Villasmil (2008), indica que “decidir es una tarea bastante compleja y delicada en la que fracasan muchos directivos y grupos mal coordinados” (p. 49).

### **3.2.2. Modelo de toma de decisiones de John Adair.**

Siguiendo en la misma línea y como ya se ha dicho, tomar una decisión implica entender la situación, analizar, no solo lo que pasa sino el entorno, conocer el impacto que puede tener y, sobre todo, el objetivo final, lo que vuelve a este proceso complejo, sin embargo, distintos autores se han preocupado por analizar esto y han tratado de crear modelos que faciliten esta difícil tarea.

Un modelo, según Álvarez (2004), citado por Tejada (2015) “es una representación de un objeto real que en el plano abstracto el hombre concibe para caracterizarlo y poder, sobre esa base, darle solución al problema planteado, es decir, satisfacer una necesidad” (p. 12). En este caso, la necesidad es encontrar un modelo que permita entender el proceso de toma de decisiones y con esto, llevarlo a cabo satisfactoriamente.

El modelo de toma de decisiones que se tomó como referencia para la estrategia de intervención fue el de John Adair (2010), el cual propone cinco pasos que se describen a continuación:

- a) Definir el objetivo: definir a donde se quiere llegar, qué meta se quiere lograr.
- b) Reunir información: recolectar la mayor cantidad de información posible para dar respuesta a la situación planteada.
- c) Generar opciones: el autor hace una distinción en este punto entre *opción* y *alternativa*.

- Alternativa: elegir entre dos caminos lo cual hace que se reduzcan otras elecciones y acelera el proceso, con el peligro que esto conlleva, ya que no se plantean otras que tal vez sean mejores o más viables.
  - Opción: amplía el campo o las decisiones, ya que se contempla como algo abierto e indeterminado, en contraposición a las dos únicas soluciones que aporta la alternativa.
- d) Tomar la decisión: evaluar todos los aspectos críticos de la situación y tomar aquella alternativa u aquella opción que cumpla con la mayor cantidad de estos.
- e) Implementar y evaluar: llevar a cabo la decisión tomada y evaluar los resultados obtenidos.

A pesar de lo complejo que puede resultar este proceso, el autor buscó simplificarlo teóricamente y hacer de este una especie de ciclo, que puede repetirse infinidad de veces hasta convertirse en un proceso cognitivo casi mecánico.

### **3.2.3. Competencias.**

Una competencia, según Martha Alles (2015), “hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 18).

Spencer y Spencer (1993), citados en Alles (2005), definen competencia como la “característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un performance superior en un trabajo o situación” (p. 22).

Existen infinidad de competencias presentes en los trabajadores, y estas “difieren según la especialidad y el nivel de los colaboradores dentro de la empresa” (Alles, 2015, p. 20) y se definen según la misión, visión y la estrategia de la organización (Alles, 2015). Sin embargo, pueden ser agrupadas en dos vertientes: competencias cardinales y competencias específicas; las competencias *cardinales*, son aplicables a todos los miembros de la organización y; las específicas, como su nombre

lo indica, se aplica solo a un nivel, área o proceso (Alles, 2015). Además de esto, las competencias están presentes en los individuos en distintos grados y; mientras mayor sea el nivel jerárquico dentro de la empresa, algunas competencias se requerirán con mayor grado de presencia en el individuo.

Para la siguiente investigación, la competencia que se esperaba desarrollar era la *toma de decisiones* en los miembros de la Junta Directiva de Hogar Bambi. Esta competencia, es definida por Alles (2015) de la siguiente forma:

Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada (p. 192).

Sin embargo, para lograr desarrollar esta competencia a través del modelo de toma de decisiones de Adair, es necesario que los miembros de la JD de Hogar Bambi, posean o desarrollen otras habilidades tales como:

- Orientación a los resultados: capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados (Alles, 2004, p. 180).
- Iniciativa: predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas (Alles, 2006, p. 87).
- Pensamiento analítico: capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y

establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones (Alles, 2006, p. 137).

- Flexibilidad: capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo (Alles, 2004, p. 242).

#### **3.2.4. Capacitación.**

La capacitación en el mundo empresarial, desde hace mucho tiempo es uno de los vértices o pilares fundamentales en el cumplimiento de objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo. Detectar a tiempo las brechas existentes entre el desempeño que se espera y el que se tiene, puede garantizar o facilitar el éxito en la consecución de los objetivos empresariales.

El proceso de capacitación, es definido por Siliceo (2004) como “una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (p. 25). Dicho de otra forma, “la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras” (p. 25).

Por otra parte, Rodríguez y Morales (2008), indican que la capacitación, “es un proceso educacional que se imparte de manera organizada y sistemática, por medio del cual los participantes adquieren y desarrollan conocimientos y habilidades relativas a su trabajo. Tiende a modificar actitudes personales y vicios laborales” (p. 2).

De igual forma, estos autores hacen hincapié en el impacto que tiene la capacitación en el ámbito organizacional y afirman lo siguiente “en la actualidad [...], la capacitación se vuelve vital para las empresas modernas, ya que el desarrollo integral

de sus trabajadores los convierte en elementos preparados mental, emocional y técnicamente para satisfacer de manera directa las necesidades de los consumidores” (Rodríguez y Morales, 2008, p. 2).

Por otra parte, y, según González y Tarragó (2008), existe un tipo de capacitación que está dirigida hacia al cambio, la cual “no busca aportar conocimientos, sino conseguir el cambio, es decir, cambiar a las personas, sus comportamientos, actitudes, sentimientos... para responder a las necesarias transformaciones que han de experimentar las organizaciones” (p. 2). Este tipo de capacitación se vuelve más efectiva, ya que se enfoca directamente en el cambio de conducta y no en la base teórica que lo sustenta.

### **3.2.5. Andragogía y educación en adultos.**

De acuerdo a Vásquez (1985), la palabra andragogía es un neologismo propuesto por UNESCO para designar la formación o educación permanente. De esta manera andragogía no es sinónimo de educación de adultos. La educación de adultos parte de la andragogía, como también la educación de niños y jóvenes. Sin embargo, principalmente en América Latina, se hace uso de término en un sentido restringido que equivale a educación en adultos.

Durante el proceso de enseñanza aprendizaje uno de los puntos cruciales a tomar en cuenta es conocer al alumno. Este proceso supone una indispensable toma de conciencia de la pareja educacional, como también de las dificultades que surgen del mismo educador (Vásquez, 1985).

En este sentido, Vásquez (1985) describe las características del adulto que aprende:

- El adulto suele ser más prudente que los niños, sobre todo ante todo aquello que parezca una intromisión en su vida personal.
- La resistencia al cambio, que muchas veces no es una consecuencia de la edad, pero sí de las experiencias propias.

- El adulto tienen un gran número de estereotipos/opiniones formadas y fijas, de lo cual resulta una alta sensibilidad para la disonancia cognitiva.
- Los adultos suelen resistirse a cualquier tipo de examen.

Desde la perspectiva de Knowles (1980, cp. De Natale, 2003) los principios fundamentales de la andragogía son:

- *El principio de autonomía:* que establece la centralidad que tiene el concepto de sí mismo en los procesos de formación de adultos y que se traduce en el desarrollo de la autonomía individual. En el estímulo que se ofrece al adulto en las situaciones de cambio, para que se sienta aceptado y respetado en sus necesidades subjetivas, a través de prácticas autodiagnósticas, de autoevaluación de progresos y mejoras individuales.
- *El principio de interactividad:* confirma la utilización de la experiencia y la historia de vida como un recurso para el aprendizaje. Para los adultos resulta importante aprender a través del análisis de sus experiencias.
- *El principio de adhesión al contenido prioritario o misión:* valora la identificación del contenido principal que está llamado a asumir el adulto en un determinado momento de su vida.
- *El principio de aplicación inmediata:* concreta la necesidad de una inmediata aplicación de los aprendizajes, y la verificación de los resultados a través de las circunstancias prácticas en las que el adulto debe tomar decisiones, actuar y resolver problemas.

De acuerdo a Kolb, desde una perspectiva conductual, los adultos aprenden a través de la experiencia y el autor desarrolló un modelo de aprendizaje en el que describe cuatro fases: experiencia inicial, conceptualización, interiorización y aplicación práctica. Las fases las describe Mínguez (2003) a continuación:

- *Experiencia inicial:* para que los adultos aprendan nuevas cosas es fundamental tomar en consideración la experimentación por sí mismos.

- *Conceptualización*: se trata de realizar una operación mental a través de la cual se logra llegar a una primera diferenciación entre objetos y a una posterior relación entre los mismos. Es el desarrollo del concepto, que realiza el individuo sobre el proceso de aprendizaje que está recibiendo.
- *Interiorización*: se refiere al proceso de asimilación a través del cual se incorporan conocimientos de una serie de conductas que aplican al lugar de trabajo. En los adultos se logra este proceso cuando descubren por sí mismos la razón por la cual hacen las cosas.
- *Aplicación Práctica*: se refiere al momento en el que el adulto pone en práctica las conductas laborales aprendidas e interiorizadas a fin de lograr un mejor rendimiento.

En síntesis, Kolb plantea que se comienza con una operación física (la experiencia inicial) que precede a dos operaciones mentales (conceptualización e interiorización) para culminar con otra operación física, la aplicación práctica de todo lo que se ha aprendido (Mínguez, 2003).

### **3.2.6. Modelo formativo de seguimiento de Kirkpatrick.**

En cualquier actividad formativa, es importante contar con un método que permita hacer una evaluación de esta y del proceso de aprendizaje de los participantes. Kirkpatrick y Kirkpatrick (2007), resaltan que “la razón de la evaluación es determinar la efectividad de una acción formativa” (p. 21).

El modelo formativo de seguimiento de Kirkpatrick, indica que es necesario considerar los siguientes factores al momento de planificar e implementar una acción formativa eficaz:

- *Determinación de las necesidades*: para que la acción formativa sea efectiva, debe satisfacer las necesidades de los participantes.
- *Fijación de objetivos*: se deben tener claros los objetivos que tendrá la acción formativa.

- Determinación de los contenidos: deben estar atados a las necesidades y los objetivos de la formación.
- Selección de los participantes: es importante tener claro a quien se le debe impartir la acción formativa; esto también afectará la selección de los contenidos y de los objetivos de la capacitación.
- Determinar el mejor plan de trabajo: se debe tomar en cuenta a los participantes, sus jefes y las mejores condiciones para el aprendizaje.
- Selección de la infraestructura adecuada: las instalaciones deben ser cómodas y adecuadas así como los refrigerios adecuados, evitando con esto las incomodidades en los participantes.
- Selección de los formadores adecuados: deben contar con cualidades tales como conocimiento del tema, deseo de enseñar, capacidad comunicativa, así como estar orientados a los participantes.
- Selección y preparación de materiales audiovisuales: el material audiovisual tiene dos propósitos; ayudar al líder a mantener el interés y lograr la comunicación por lo que debe ser apropiado para el tema a impartir, claro y preciso.
- Coordinación de la acción formativa: puede ser hecha por la persona que imparte la formación o coordinada por personas externas a esta.
- Evaluación de la acción formativa: la razón de la evaluación es determinar su efectividad.

Además de esto, Kirkpatrick y Kirkpatrick (2007) indican que existen cuatro niveles los cuales representan una secuencia para evaluar acciones formativas. Estos niveles son:

- Nivel 1 – Reacción: se mide cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa. La importancia de este nivel está en que entrega feedback, comentarios y sugerencias que permiten realizar mejoras.
- Nivel 2 – Aprendizaje: el aprendizaje ha tenido lugar cuando ocurre uno o más de los siguientes factores: las actitudes han cambiado, el conocimiento ha

incrementado, las habilidades han aumentado; si no ocurre ninguno de estos factores, entonces, no ha habido aprendizaje.

- Nivel 3 – Conducta: se puede decir que hubo un cambio de conducta si ha ocurrido un cambio en el comportamiento del participante luego de haber asistido a una acción formativa.
- Nivel 4 – Resultados: pueden definirse como los resultados obtenidos luego de haber asistido a una capacitación.

A continuación, se muestra de una manera gráfica todo el modelo:



**Gráfico #2.** Representación gráfica del modelo formativo de seguimiento de Kirkpatrick. (S/A).

### **3.2.7. Sensibilización.**

La sensibilización puede ser vista desde muchos puntos de vista y, en el ámbito laboral, tiende a relacionarse con acciones hechas por la empresa con su entorno social o con grupos determinados de la población, generalmente, bajo la figura de responsabilidad social empresarial, sin embargo, en esta ocasión, el proceso de sensibilización será entendido como un proceso que busca concienciar al cliente de la

situación interna que presenta, con la finalidad de que éste entienda la necesidad de cambio y actúe en consecuencia para conseguirlo.

En este sentido, Urrutia (2007) considera a la sensibilización como el “conjunto de acciones que pretende influir sobre las ideas, percepciones, estereotipos, conceptos de las personas y de los grupos para provocar un cambio de actitudes en nuestras prácticas sociales, individuales y colectivas” (p. 22); en este punto, y como se señaló en el párrafo anterior, la sensibilización abarcará prácticas colectivas e individuales a nivel interno de la organización cliente.

### **3.2.8. Plan estratégico.**

Dentro del mundo empresarial, la formulación de la estrategia probablemente sea el tema más discutido y debatido, ya que muchos líderes consideran el desarrollo de una buena estrategia como el factor determinante para el éxito (Martínez y Milla, 2012).

Estrategia, de acuerdo a Porter (1987), cp. Martínez y Milla (2012) “es seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado, la diferenciación surge de las actividades que se elijan y de cómo se lleven a cabo” (p. 5).

Henderson (1989), cp. Martínez y Milla (2012), la definen la estrategia como “una búsqueda deliberada de un plan de acción que cree y desarrolle una ventaja competitiva de la empresa” (p. 6).

Por otra parte, el plan estratégico es definido por Sainz (2015) como la “herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado «hoy» en referencia a lo que hará en los próximos años para lograr ser una empresa competitiva [...]” (p. 28).

### 3.2.9. Fases de un plan estratégico.



**Gráfico #3.** Fases de un plan estratégico. (Martínez y Milla, 2005)

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se detallan aspectos de la investigación tales como: metodología, tipo o diseño de investigación, unidad de análisis, población de estudio, proceso de recolección, interpretación y análisis de los datos.

#### **4.1. Tipo de investigación.**

A continuación, se definirá la investigación realizada según las distintas categorías de clasificación.

##### **4.1.1. Según su finalidad.**

La presente investigación fue realizada bajo la modalidad de investigación *aplicada*, la cual según Cegarra (2012) “tiende a la resolución de problemas o al desarrollo de ideas, a corto o mediano plazo, dirigidas a conseguir innovaciones, mejoras de procesos o productos, incrementos de calidad y productividad, etc.” (p. 42). Además de esto, la misma respondió a la modalidad de investigación *desarrollo*, ya que “aplica la puesta en práctica, mediante los diseños adecuados, de los resultados de la investigación aplicada, ya sea en la mejora de los procesos convencionales o en procesos nuevos [...]” (Cegarra, 2012, p. 42).

##### **4.1.2. Según la fuente de los datos.**

La investigación realizada, según la fuente de los datos fue considerada como investigación *primaria*. Schiffman y Kanuk (2005) indican que “la investigación original realizada por los investigadores individuales u organizaciones para alcanzar los objetivos específicos se llama investigación primaria” (p. 30).

##### **4.1.3. Según los objetivos de la investigación.**

Según el objetivo de la investigación, la misma resultó ser *descriptiva*. Merino, Pintado, Sánchez, Grande y Estévez (2010) indican que este tipo de investigación

“permite analizar las características de una población o del tema a estudiar e intenta dar respuesta a interrogantes como quién, qué, dónde, cuándo y cómo” (p. 21).

#### **4.1.4. Según el momento en el que se recogen los datos.**

Esta investigación resultó de tipo *transversal*, ya que la misma “supone un corte en el tiempo para analizar, en ese momento concreto, determinados aspectos y sacar conclusiones, sin fundamentar el procedimiento en la búsqueda de relaciones causa-efecto” (García, 2012, p. 49).

#### **4.2. Técnicas e instrumentos.**

A continuación, se detallan la técnica y el instrumento utilizados para llevar a cabo la intervención.

##### **4.2.1. Variable: Definición Conceptual y Operacional.**

En función del objetivo planteado, se estableció como variable de estudio el proceso de Toma de Decisiones, entendiéndose este como una “técnica utilizada para hacer una elección entre varias soluciones y, así, alcanzar un objetivo. El objetivo puede ser una necesidad por satisfacer, una nueva idea por desarrollar o un problema por resolver” (Soucie, 2002, p. 230)

En este sentido, se trabajó con el modelo de toma de decisiones de John Adair (2010) el cual consta de cinco pasos: definición del objetivo, recopilación de la información, generación de opciones, toma de la decisión e implementación y evaluación. En el marco teórico se realizó una explicación detallada de cada una de las etapas mencionadas en el modelo.

La operacionalización de la variable se detalla en la siguiente tabla:

Objetivo general	Objetivo específico	Variable	Definición	Dimensiones	Técnica / Instrumento	Actividad
<p>Diseñar una estrategia de intervención para Hogar Bambi Venezuela con la finalidad de desarrollar en la Junta Directiva las competencias necesarias para el proceso de toma de decisiones.</p>	<p>Diseñar un plan de capacitación con la finalidad de desarrollar en la Junta Directiva las competencias necesarias en el proceso de toma de decisiones basado en el diseño instruccional ADDIE.</p> <p>Diseñar una estrategia de intervención basada en la teoría de aprendizaje experiencial que permita sensibilizar a la Junta Directiva sobre los procesos de toma de decisiones.</p>	Toma de Decisiones	<p>Técnica utilizada para hacer una elección entre varias soluciones y, así, alcanzar un objetivo. El objetivo puede ser una necesidad por satisfacer, una nueva idea por desarrollar o un problema por resolver” (Soucie, 2002, p. 230).</p>	<p>De acuerdo a Adair (2010): <u>Definición del Objetivo:</u> definir a dónde se quiere llegar.</p>	<p>Diseño instruccional ADDIE / Hoja de Ruta</p>	<p>Taller de formación sobre Toma de Decisiones</p>
				<p><u>Reunión de la información:</u> recolectar la mayor cantidad de información posible para dar respuesta a la situación planteada.</p>		
				<p><u>Generación de opciones:</u> el autor hace una distinción en este punto entre opción y alternativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alternativa: elegir entre dos caminos lo cual hace que se reduzcan otras elecciones y acelera el proceso, con el peligro que esto conlleva, ya que no se plantean otras que tal vez sean mejores o más viables.</li> <li>- Opción: amplía el campo o las decisiones, ya que se contempla como algo abierto e indeterminado, en contraposición a las dos únicas soluciones que aporta la alternativa.</li> </ul>		
				<p><u>Toma de la decisión:</u> evaluar todos los aspectos críticos de la situación y tomar aquella alternativa u aquella opción que cumpla con la mayor cantidad de estos.</p>		
				<p><u>Implementación y evaluación:</u> llevar a cabo la decisión tomada y evaluar los resultados obtenidos.</p>		

**Tabla #1.** Definición operacional – Toma de Decisiones.

#### **4.2.2. Técnica.**

La estrategia utilizada para desarrollar la presente investigación fue el aprendizaje experiencial de Kolb; en este, uno de sus momentos es la etapa de conceptualización y, con la finalidad de facilitar esta etapa, se realizó el diseño de un taller de formación en el que se utilizó el diseño instruccional ADDIE como técnica específica para el aprendizaje.

De acuerdo a la definición de Richey, Fields y Foson (2001) cp. Belloch (s/f), el diseño instruccional supone una planificación instruccional sistemática que incluye la valoración de necesidades, el desarrollo, la evaluación, la implementación y el mantenimiento de materiales y programas.

Los modelos de diseño instruccional expresan las diferentes concepciones del DI, estos se fundamentan y planifican de acuerdo a la teoría de aprendizaje que se tomó como referente para su elaboración.

De los diferentes modelos de diseño instruccional descritos de acuerdo a Benítez (2010), se tomó como guía el modelo ADDIE, el cual se fundamenta en las teorías constructivistas y de sistemas. El aprendizaje constructivista subraya el papel activo de quien aprende, es por ello que las acciones formativas se centran en el proceso de aprendizaje, siendo el más adecuado al momento de trabajar con adultos.

En este sentido, resulta de especial importancia que las metodologías basadas en este enfoque deben dirigirse al aprendizaje significativo, en donde las actividades y conocimientos deben ser coherentes y tener sentido para el estudiante, de manera que permita el desarrollo de las competencias necesarias para su futuro personal y/o profesional.

El modelo ADDIE es un proceso de diseño instruccional interactivo, el cual permite que los resultados de la evaluación formativa en cada fase puedan o no conducir al diseñado de regreso a las fases previas. En el modelo, el producto final de una fase es el producto de inicio de la siguiente. ADDIE contiene las fases esenciales del DI, de acuerdo a Belloch (s/f) las cuáles son:

- a) Análisis: el primer paso consiste en analizar a los participantes, el contenido y el entorno, esto dará lugar a la descripción de la situación inicial y sus necesidades formativas.
- b) Diseño: a continuación se procede a diseñar un programa del curso, deteniéndose especialmente en el enfoque pedagógico y en el modo de secuenciar y organizar el contenido.
- c) Desarrollo: se refiere al momento de creación real (producción) de los materiales y los contenidos de aprendizaje, tomando en cuenta la fase de diseño.
- d) Implementación: ejecución y puesta en práctica de la acción formativa con la participación de los alumnos.
- e) Evaluación: consiste en evaluar de manera formativa cada una de las etapas del proceso ADDIE, y a la evaluación sumativa a través de pruebas específicas que permitan analizar los resultados de la acción formativa.

#### **4.2.3. Instrumentos.**

Para poder llevar a cabo el proceso de intervención, se propuso utilizar los siguientes instrumentos:

- a) Cuestionario de evaluación inicial: el mismo buscó que los participantes de la actividad de intervención, evaluaran su proceso actual de toma de decisiones.
- b) Hoja de ruta: la hoja de ruta se utilizó con la finalidad de planificar el taller a implementar durante el proceso formativo de la Junta Directiva. Este instrumento constituyó una guía detallada de cada uno de los objetivos a alcanzar, las competencias que se esperaban desarrollar, así como los instrumentos utilizados, estrategias metodológicas y evaluativas, el tiempo y los contenidos trabajados. Se realizó tomando en consideración las etapas descritas en el modelo de diseño instruccional ADDIE.
- c) Cuestionario de evaluación final: el mismo buscó que los participantes de la actividad de intervención, comprobaran por sí mismos si hubo algún cambio

en su percepción sobre el proceso de toma de decisiones luego de la capacitación.

- d) Encuesta de evaluación de la actividad formativa basada en el modelo de Kirkpatrick: una vez realizada la intervención, el instrumento midió los distintos niveles explicados en el modelo de Kirkpatrick.

### **4.3. Población y muestra.**

#### **4.3.1. Población.**

Hogar Bambi, está conformado por 76 trabajadores distribuidos en tres (3) casas: Bambi I, cuenta con 58 trabajadores; Bambi II, con cinco (5) trabajadores y Bambi III con 13 trabajadores. Adicionalmente, se encuentran los seis (6) miembros de la Junta Directiva, de los cuales dos (2) ejercen funciones dentro de la institución (Dirección de Recaudación y Relaciones Institucionales y Dirección Socio-Legal) y una (1) Directora Ejecutiva.

#### **4.3.2. Muestra.**

El total de personas involucradas en el estudio será de siete (7), siendo objeto del mismo: seis (6) personas de la Junta Directiva, de los cuales dos (2) ejercen funciones dentro de la institución (Dirección de Recaudación y Relaciones Institucionales y Dirección Socio-Legal) y una (1) Directora Ejecutiva.

### **4.4. Procedimiento a seguir.**

A continuación, se realiza una explicación detallada del procedimiento de intervención llevado a cabo en la organización con la finalidad de alcanzar el objetivo general planteado.

#### **4.4.1. Análisis estratégico.**

Esta etapa, consistió en analizar la información recolectada durante el proceso de diagnóstico dentro de la organización sistema cliente. Aquí, se realizó un diagnóstico tomando como base el modelo de desempeño individual y de la organización de Burke y Litwin (1992), específicamente, los conceptos

transaccionales, tomando en consideración cuatro de las variables descritas: estructura, prácticas gerenciales, sistemas y clima laboral.

Se realizó un análisis de contenido a cada una de las técnicas aplicadas: entrevistas y Focus Group y, en función de los factores o coincidencias, se fueron agrupando en respuestas y variables comunes, asociándolas a las descritas en el modelo de Burke y Litwin (1992). Con esto, se obtuvieron las áreas que presentaban déficit y aquellas otras con resultados positivos.

Al finalizar el diagnóstico y habiendo sido este presentado al cliente, se decidió, conjuntamente, trabajar con la variable *prácticas gerenciales*, específicamente, con el proceso de toma de decisiones, con la finalidad de reducir la brecha entre el estado actual y el deseado por la Junta Directiva.

Por tal motivo, la consultora procedió a realizar el diseño de un programa estratégico de intervención basado en el diseño instruccional, a fin de desarrollar las competencias requeridas para el proceso de toma de decisiones.

#### **4.4.2. Diseño y programación de la estrategia.**

El diseño de la estrategia debe responder a las necesidades planteadas por el cliente una vez conocido el diagnóstico organizacional.

- a) Selección de la estrategia de cambio: la técnica utilizada fue el Diseño Instruccional ADDIE, con la finalidad de desarrollar un taller de formación para mejorar los procesos de toma de decisiones en la organización sistema cliente. Como se mencionó anteriormente, esta técnica se basa en la teoría constructivista la cual resalta el papel activo de quien aprende, es por ello que las acciones formativas se centran en el proceso de aprendizaje, siendo el más apropiado para trabajar con adultos, razón por la cual fue seleccionada.
- b) Diseño de los procedimientos e instrumentos: el instrumento utilizado fue la hoja de ruta, la cual incluyó los guiones de las sesiones planificadas para el taller de Toma de Decisiones. Este instrumento permitió detallar claramente

los objetivos a alcanzar, la metodología a seguir y el material a utilizar por el facilitar en la capacitación.

#### **4.4.3. Implementación de la estrategia.**

La siguiente investigación, partió del diagnóstico realizado dentro de la organización cliente por la consultora Carolina Omaña (2016), tomando como referencia el modelo Causal de Desempeño de Burke y Litwin (1992), en el que se estudiaron cuatro variables de la dimensión transaccional: *estructura, prácticas gerenciales, sistemas y clima laboral*. Con la organización, se decidió trabajar con la variable *prácticas gerenciales*, a fin de mejorar los procesos de toma de decisiones.

Teniendo clara la necesidad de cambio, se diseñó la estrategia y los instrumentos que se utilizarían para alcanzarla, lo que permitió tener los recursos necesarios para implementarla.

#### **4.5. Consideraciones éticas.**

La información suministrada por la institución para la realización de la investigación, fue tratada confidencialmente. De igual forma, se garantiza que los datos arrojados en el presente estudios, son reales y que las conclusiones obtenidas son reflejo de la realidad existente en la organización, por lo que se espera que la misma resulte de gran utilidad para esta.

Por otra parte, la información recolectada de otros autores, aparece citada en el apartado *referencias* bajo las normas establecidas (APA), respetando así los derechos de autor.

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

En este capítulo se detalla la propuesta de intervención diseñada para el cliente, con la finalidad de desarrollar en la Junta Directiva las competencias necesarias para el proceso de toma de decisiones.

En el capítulo III, se explicaron brevemente las etapas un plan estratégico y se graficaron de la siguiente manera:



**Gráfico #4.** Fases de un plan estratégico. (Martínez y Milla, 2005)

A continuación, se explicarán en detalle cada una de ellas.

#### **5.1. Análisis estratégico.**

El análisis estratégico, implica realizar un diagnóstico de la situación actual con la finalidad de determinar qué ocurre en ese momento y establecer las necesidades de cambio de la organización.

##### **5.1.1. Diagnóstico.**

La estrategia de intervención para el cliente, se basó en el diagnóstico realizado por la consultora Carolina Omaña (2016), quien tomó como referencia el modelo Causal de Desempeño de Burke y Litwin (1992), y en el que se estudiaron cuatro variables de la dimensión transaccional: estructura, prácticas gerenciales, sistemas y

clima laboral. Dicho estudio arrojó la existencia de dificultades en el proceso de toma de decisiones en la Junta Directiva.

### **5.1.2. Necesidades de cambio.**

El cambio organizacional, es definido por Gallardo, Pérez y Gomis (2015) como “un proceso por el que se transforma la manera cómo actúan los individuos, la organización en su conjunto o un área en particular, pasando de un grupo de comportamientos a otros” (s/p).

El diagnóstico elaborado por la consultora Carolina Omaña (2016), se realizó a través de la aplicación de dos técnicas de recolección de información; la primera, una serie de entrevistas personales realizadas a cada uno de los miembros de la Junta Directiva de Hogar Bambi, que abarcaba las cuatro (4) dimensiones estudiadas en el modelo de Burke y Litwin y que buscaba obtener, de forma individual, las percepciones de cada uno de ellos. Por otra parte, se realizó un Focus Group con cinco (5) de los miembros de la JD, con el objetivo de conocer cómo se desenvolvían estos ante un escenario como el focus y cuáles eran las percepciones, como grupo, de las situaciones planteadas.

Ambas actividades, arrojaron resultados similares en cuanto a posibles oportunidades de mejora para la organización y para el grupo (estructura, políticas, procedimientos, reuniones, claridad de roles, entre otras), sin embargo, al presentarlos a la JD, se decidió en conjunto que las acciones derivadas de este estudio, estuvieran ligadas a la mejora del proceso de toma de decisiones.

En este sentido y, tomando en consideración la existencia de una necesidad de cambio por el cliente, ese cambio debe ser planificado, es decir, “como resultado de razonamientos y acciones conscientes” (Gallardo, Pérez y Gomis, 2015), entiendo que la finalidad de este es “modificar el comportamiento de las personas dentro de la organización” (Amorós, 2007, p. 256).

## **5.2. Diseño y programación.**

El diseño y la programación de la estrategia, debió responder a las necesidades de cambio de la organización.

Garzón (2005), explica que la estrategia de cambio más utilizada en el Desarrollo Organizacional es la normativa-reeducativa; según esta estrategia, “al individuo se le debe reeducar para que comprenda y lleve a cabo los cambios necesarios” (p. 47).

### **5.2.1. Selección de la estrategia.**

Al momento de diseñar y seleccionar una estrategia, resultó importante tomar en consideración ciertos criterios para que esta fuera eficaz. Mintzberg, Quinn y Voyer (1997, p. 14), resaltan los siguientes:

- a) Objetivos claros y decisivos: las metas deben ser lo bastante específicas y claras para que proporcionen continuidad y de cohesión al seleccionar las tácticas.
- b) Conservar la iniciativa: debe establecer el ritmo y el curso de los acontecimientos y no tener una posición reactiva antes estos.
- c) Concentración: la estrategia hace mejor a la organización y concentra los esfuerzos en esto, además de ayudarla a desarrollar una ventaja competitiva.
- d) Flexibilidad: facilidad la adaptabilidad para el uso o no de recursos, así como la creación de nuevas opciones y acciones.
- e) Liderazgo coordinado y comprometido: los líderes deben estar motivados y, sus intereses y valores, deben coincidir con las necesidades de la organización.
- f) Seguridad: la estrategia debe asegurar que los aspectos fundamentales operativos y de recursos de la organización, se mantengan.

Tomando en consideración lo expuesto anteriormente sobre la problemática detectada en el cliente, se planteó diseñar una estrategia de aprendizaje, basada en el

diseño instruccional y la capacitación, para que así, los participantes aprendieran a manejar y controlar por sí mismos el proceso de toma de decisiones.

Es importante señalar que lo que buscaba esta estrategia era abordar un punto específico que presentaba déficit y que perjudicaba a la organización en su desempeño; Kaplan y Norton (2008) denominan esto como iniciativas estratégicas, y las definen como “un proyecto y programa discrecional, de duración limitada, diseñado para cerrar una brecha en el desempeño” (p. 46).

### **5.2.2. Instrumento de intervención organizacional.**

El instrumento utilizado durante la intervención fue la hoja de ruta basada en el diseño instruccional ADDIE y se usó con la finalidad de planificar el taller formativo de la JD; el mismo, constituyó una guía detallada de cada uno de los objetivos a alcanzar, las competencias que se esperaban desarrollar, los instrumentos utilizados, las estrategias metodológicas y evaluativas, el tiempo y los contenidos trabajados.

El Tiempo total de la formación fue de 10 horas, distribuidas en dos (2) módulos de cinco (5) horas cada uno.

A continuación, se presenta detalladamente la información contenida en el instrumento.



## Hoja de Ruta Módulo I – Taller Toma de Decisiones



Módulo I	Objetivo	Contenidos	Recursos	Estrategia evaluativa	Metodología	Estrategia metodológica	Tiempo
Toma de decisiones (Parte I)	- Definir toma de decisiones.	- Definición toma de decisiones.	- Guía dinámica: La Roca.	- Formativa	- El facilitador leerá en voz alta las instrucciones de la dinámica “La Roca”, los participantes, en dos subgrupos deberán llevar a cabo un proceso de toma de decisiones para resolver la situación planteada en esta.	- Clase expositiva.	60 min
	- Explicar el proceso de toma de decisiones.	- Proceso de toma de decisiones.	- Presentación Power Point.		- El facilitador definirá y explicará el proceso el proceso de toma de decisiones.	- Discusión dirigida.	120 min
	- Explicar los tipos de decisiones que se toman en organizaciones: programadas y no programadas.	- Tipos de decisiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programadas.</li> <li>• No programadas.</li> </ul>	- Guía del módulo.		- El facilitador, con la ayuda de los participantes, llevará a cabo una discusión dirigida para explicar los tipos de decisiones que se toman en las organizaciones. Estimulará a los participantes a identificar estos tipos de decisiones en la organización.		120min
	- Explicar los sesgos en los procesos de toma de decisiones: anclaje al pasado, apego al status quo e ignorar los costos ocultos.	- Sesgos al tomar decisiones. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apego al Status Quo.</li> <li>• Ignorar los costos hundidos.</li> <li>• Efecto del criterio pesimista.</li> <li>• Efecto de comprobación.</li> </ul>			- El facilitador explicará los diferentes sesgos que influyen en el proceso de toma de decisiones y, con ayuda de los participantes, procederán a identificar algunos de estos sesgos en la toma de decisiones personales y organizacionales.		
	- Analizar cómo influyen los diferentes sesgos en los procesos de toma de decisiones en la organización.				- En la actividad el facilitador pedirá a los participantes que analicen el proceso de toma de decisiones llevado a cabo en la dinámica “La Roca” e identifiquen en él las etapas, además les pedirá que identifiquen algunos de los sesgos en ese proceso.		
<b>Tiempo Total</b>							<b>300 min (5 hrs)</b>

**Tabla #2.** Hoja de ruta para el Módulo I sobre *Toma de Decisiones* de la estrategia de intervención.

Módulo II	Objetivo	Contenidos	Recursos	Estrategia evaluativa	Metodología	Estrategia metodológica	Tiempo
Toma de decisiones (Parte II)	- Describir los diferentes niveles de toma de decisiones: estratégico, táctico y operativo.	- Niveles de toma de decisiones. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégico.</li> <li>• Táctico.</li> <li>• Operativo.</li> </ul>	- Presentación Power Point.	- Formativa. - Sumativa.	- El facilitador entregará a los participantes la guía del módulo (resumen ejecutivo de la presentación PowerPoint).	- Clase expositiva.	60 min
	- Explicar el modelo de toma de decisiones de John Adair.	- Modelo de Toma de Decisiones (John Adair) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir Objetivo.</li> <li>• Reunir información.</li> <li>• Generar opciones</li> <li>• Tomar la decisión</li> <li>• Implementar y evaluar.</li> </ul>	- Guía estudio de caso.	- El facilitador describirá los diferentes niveles de toma de decisiones. Posteriormente, procederá a explicar el modelo de toma de decisiones de John Adair.	- Discusión dirigida.	90 min	
	- Aplicar el modelo de toma de decisiones de John Adair.	- Consenso: una forma de tomar decisiones en equipo.	- Cuestionario de evaluación de contenido del taller de formación.	- El facilitador, en conjunto con los participantes, decidirán un caso de la vida real de la organización para aplicar el modelo visto.			90 min
	- Definir el consenso como método de toma de decisiones.	- Posturas de los participantes ante el consenso: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bloquear</li> <li>• Apartarse</li> <li>• Dar consentimiento.</li> </ul>		- El facilitador definirá consenso y explicará las posturas que pueden tomar las participantes ante este método.		60 min	
	- Describir cuáles posturas pueden tomar los participantes ante el método del consenso.	- Aspectos para evaluar una decisión: costos, beneficios, recursos, tiempo, etc.		- El facilitador explicará los aspectos que deben evaluarse al momento de tomar una decisión.	- Como actividad de cierre, el facilitador pedirá a los participantes que compartan sus impresiones finales del taller.		
	- Explicar los aspectos para evaluar una decisión.			- El facilitador entregará a los participantes el cuestionario de evaluación; al finalizar recogerá los cuestionarios.			300 min (5 hrs)
<b>Tiempo Total</b>							

**Tabla #3.** Hoja de ruta para el Módulo II sobre *Toma de Decisiones* de la estrategia de intervención.

### 5.3. Implementación de la estrategia.

La implementación de la estrategia contó con dos etapas; la primera, se presentó el programa de intervención al personal involucrado en el proceso, para que éste tuviera claridad en los pasos a seguir y en el objetivo final de la estrategia y; la segunda etapa, consistió en realizar un seguimiento del funcionamiento de la estrategia.

#### 5.3.1. Presentación del programa de la estrategia.

La estrategia fue presentada a la Junta Directiva de Hogar Bambi en una reunión de tipo Kick Off Meeting, donde se explicó la estructura de la planificación, el objetivo, alcance, cronograma, entre otros, tal y como se detalla a continuación:

 <b>Presentación Kick Off Meeting</b> 	
Contenido	Descripción
Introducción	Breve recuento de los pasos seguidos para llegar a la propuesta, resaltando la teoría utilizada, así como la metodología de recolección de la información y los datos obtenidos.
Objetivo	Diseñar una estrategia de intervención para Hogar Bambi Venezuela con la finalidad de desarrollar en la Junta Directiva las competencias necesarias para el proceso de toma de decisiones.
Alcance	Abarcará a la totalidad de los miembros de la Junta Directiva, además de la Directora Ejecutiva.
Cronograma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducción a los participantes sobre el propósito de la intervención.</li> <li>- Aplicación del cuestionario de evaluación inicial.</li> <li>- Asistencia al taller de capacitación en el proceso de toma de decisiones por parte de los miembros de la JD.</li> <li>- Evaluación de la actividad de capacitación a según el modelo formativo de Kirkpatrick.</li> </ul>
Equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Miembros de la JD.</li> <li>- Directora Ejecutiva.</li> </ul>
Restricciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El taller debe ser completado en su totalidad y hacerse en días consecutivos para garantizar la continuidad de la información.</li> <li>- Los miembros de la JD deben agendar los días de la capacitación y respetar el horario pautado.</li> <li>- Durante las sesiones de capacitación, no deben haber interrupciones ni conversaciones ajenas al tema del taller.</li> </ul>
Factores claves de éxito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposición al cambio.</li> <li>- Disposición a escuchar posibles puntos de mejora y a seguir recomendaciones.</li> <li>- Claridad en el objetivo de la capacitación y motivación para alcanzarlo.</li> </ul>

**Tabla #4.** Presentación Kick Off Meeting.

### **5.3.2. Seguimiento del funcionamiento del modelo.**

Se sugirió a los miembros de la Junta Directiva hacer un cuestionario de evaluación previo a la capacitación, con la finalidad de que ellos mismos valoraran cómo es el proceso de toma de decisiones desde su perspectiva.

Igualmente, se propuso hacer una evaluación al finalizar la capacitación, con el objeto de comprobar los conocimientos adquiridos y comparar si existió algún cambio entre la percepción inicial y la percepción luego de la formación. Esta evaluación, podría convertirse en una evaluación periódica, ya no para verificar si hubo aprendizaje, sino más bien, para comprobar que los pasos aprendidos en el modelo se estén siguiendo y la metodología esté dando resultado.

Además de esto y, eventualmente, la Junta Directiva podría hacer uso del metodología de observación no participante, para que alguno de los miembros evalúe internamente cómo se lleva el proceso de toma de decisiones con el paso del tiempo.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo, contempla las conclusiones y recomendaciones que se desprenden de la intervención.

#### **6.1. Conclusiones.**

Haciendo una recapitulación de todo lo expuesto anteriormente, queda clara la importancia que supone para una organización que las decisiones que se tomen, sean acertadas y oportunas, pues ellas encausan el rumbo de la empresa y, en consecuencia, del futuro de los individuos que trabajan en ella.

La Junta Directiva de una organización, reúne a la máxima jerarquía; personas que tienen la potestad de proponer, discutir, decidir y hacer; cada decisión que tomen repercute en cada uno de los ámbitos de la empresa.

El proceso de toma de decisiones, es dinámico y complejo y requiere del análisis, en algunos casos exhaustivo, de la situación que se presente. Como se explicó en párrafos anteriores, implica ciertas habilidades que debe poseer la persona que decide, especialmente cuando se trata de cargos directivos en las organizaciones, dado el impacto que estas decisiones suponen. No obstante, no todos los individuos cuentan con las habilidades o con metodologías que le permitan hacerlo adecuado, sin embargo, existen muchos autores que han dedicado su tiempo a estudiar este proceso y a crear modelos que ayudan o facilitan la toma de decisiones.

El modelo de John Adair (2010), contempla solo cinco pasos que buscan sintetizar el proceso y hacerlo más sencillo; es una metodología cíclica y de fácil aprendizaje, que ayuda al individuo a identificar rápidamente cómo debe empezar y terminar la toma de una decisión. Ahora bien, no solo basta con tener un modelo para la toma de decisiones; los individuos deben conocerlo y aprender a ponerlo en práctica.

Escoger la metodología de enseñanza, implica tomar en cuenta el tema y la profundidad con la que se quiere tratar, el tipo de personas a quien estará dirigida y el objetivo final, ya que seleccionar un método erróneo podría significar un proceso de aprendizaje no efectivo.

El aprendizaje experiencial de Kolb así como la técnica el diseño instruccional ADDIE, son metodologías de aprendizaje basadas, principalmente, en escuchar, entender y practicar; tres aspectos indispensables para el aprendizaje en adultos.

De igual forma, es importante destacar que no todos los individuos reaccionan igual ante los estímulos que reciben y, que lo que buscan estas técnicas es englobar o abarcar a la mayor cantidad de población.

Partiendo de lo expuesto anteriormente, el cliente requirió a la consultora el diseño de un programa estratégico de intervención que diera respuesta a la problemática detectada en el proceso de diagnóstico organizacional realizado por la consultora Carolina Omaña (2016).

Por tal motivo, se procedió a llevar a cabo la realización del diseño de un programa estratégico de intervención basado en el diseño instruccional ADDIE, con la finalidad de desarrollar las competencias necesarias para el proceso de toma de decisiones.

Se espera que la implementación de la estrategia, genere los siguientes resultados en los miembros de la Junta Directiva de Hogar Bambi Venezuela:

- Desarrollen las competencias necesarias para el proceso de toma de decisiones.
- Evalúen los escenarios que se les presenten y pasen de tomar decisiones remediativas a decisiones analizadas y acertadas.
- Busquen mejoras constantes en el proceso de toma de decisiones que faciliten dicho proceso y les ayude a anticiparse a futuros escenarios.
- Enfocan sus esfuerzos en mantener y reforzar los aprendizajes adquiridos.

## **6.2. Recomendaciones.**

Una vez que la intervención se ha realizado, es importante comprobar los resultados obtenidos y la continuidad de estos en el tiempo para que la situación por la cual fue requerida la intervención no vuelva a presentarse.

En este sentido, se hacen las siguientes recomendaciones al cliente:

- Evaluar periódicamente la vigencia de los conocimientos adquiridos y los resultados obtenidos con la puesta en práctica de estos.
- Incluir programas de capacitación en áreas directivas de gestión, que refuercen los conocimientos adquiridos.
- Evaluar con cierta periodicidad los procesos internos de la Junta Directiva a fin de detectar futuras áreas de mejora.
- Facilitar la metodología de toma de decisiones aprendido a los demás miembros de la organización que, por su jerarquía, requieran recurrir a este proceso con frecuencia.

## **ANEXOS**

## Anexo #1:



## Guía del Moderador



### Módulo I: Toma de decisiones (Parte I)

#### 1. Contenido del módulo.

- I. Dinámica.
  - La Roca
- II. Definición.
  - Toma de decisiones
  - Proceso de toma de decisiones
- III. Tipos de decisiones:
  - Programadas
  - No programadas
- IV. Sesgos al tomar decisiones.
  - Apego al Status Quo
  - Ignorar los costos hundidos
  - Efecto del criterio pesimista
  - Efecto de comprobación

#### 2. Etapas del módulo:

##### a) Inicio:

El facilitador especificará cuál es la finalidad de los talleres de formación que se dictarán, para ello leerá en voz alta el objetivo general de los mismos:

*Mejorar los procesos de toma de decisiones y el desarrollo de reuniones efectivas por parte de la Junta Directiva de Hogar Bambi Venezuela.*

A continuación leerá los objetivos del módulo:

- Definir toma de decisiones.
- Explicar el proceso toma de decisiones.
- Explicar los tipos de decisiones que se toman en las organizaciones: programadas y no programadas.
- Explicar algunos de los sesgos en los procesos de toma de decisiones.

- Analizar cómo influyen los diferentes sesgos en los procesos de toma de decisiones en la organización.

Posteriormente, leerá en voz alta las instrucciones para la realización de la dinámica “La Roca”:

- A continuación se le presenta la lectura de la dinámica titulada “La Roca”. La finalidad de la dinámica es analizar el proceso de toma de decisiones.
- El facilitador le entregará la guía de la dinámica “La Roca”
- El moderador realizará la lectura de la misma en voz alta, escuche atentamente y siga la lectura en su guía.
- Subraye aquellos puntos que considere relevantes.
- Tome anotaciones de sus ideas en la hoja en blanco anexa a la dinámica.
- La dinámica se trabajará en dos subgrupos de tres y cuatro participantes.
- Discuta con sus compañeros de equipo las posibles soluciones.
- Respete el derecho de palabra de los demás.
- Todas las ideas son bienvenidas, exprese libremente.
- Al finalizar el tiempo, el moderador informará a los participantes que el tiempo ha culminado e iniciará con la explicación de la teoría asociada al módulo del taller.

**b) Desarrollo (120 minutos):**

- El facilitador le entregará a los participantes la “guía del participante” la cual incluye el resumen ejecutivo de la presentación de PowerPoint a usar en la explicación del módulo.
- El facilitador definirá el proceso de toma de decisiones.
- Realizará una discusión dirigida para explicar el proceso de toma de decisiones.

**c) Cierre: (50 minutos)**

- El facilitador explicará los tipos de decisiones que pueden tomarse en las organizaciones, con la ayuda del grupo dirigirá la discusión para identificar algunas de estas decisiones dentro de la organización.
- El facilitador explicará los diferentes sesgos que influyen en el proceso de toma de decisiones, con ayuda de los participantes procederán a identificar y analizar cómo han influido estos en los procesos de toma de decisiones tanto personales como organizacionales.
- El facilitador le pedirá a los participantes que identifiquen en la dinámica de La Roca las diferentes etapas del proceso de toma de decisiones y algunos de los sesgos que pudieron presentarse durante el proceso.

**3. Material teórico:**

**Introducción:**

El presente módulo trata aspectos vinculados a la toma de decisiones, como la definición y explicación del proceso. Además, puntualiza acerca de los tipos de decisiones que pueden presentarse en las organizaciones y algunos de los sesgos del mismo.

**a) Definición de toma de decisiones:**

*¿Qué es una decisión?*

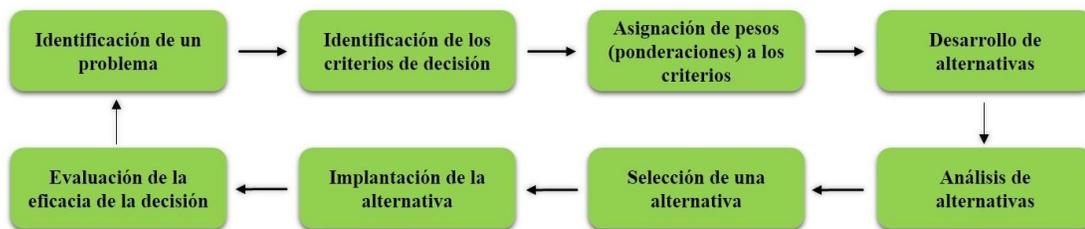
- Es una elección que se hace entre varias alternativas. (Leon Blank)
- Es la elección de un curso de acción entre alternativas. (Harold Koonts)
- Es una acción que debe tomarse cuando ya no hay más tiempo de recoger información. (Moody)
- Decidir significa adoptar una posición, implica dos o más alternativas que se toman bajo consideración, la persona o las personas que deciden tendrán que elegir entre estas alternativas.

En la toma de una decisión interfieren diferentes elementos como:

- La intuición.
- Las herramientas.
- El tiempo.
- La información.
- El conocimiento.
- La experiencia.
- El análisis.
- El juicio final.

Entonces, *¿Cómo definir el proceso de toma de decisiones?*

La toma de decisiones es un proceso en lugar de un simple acto de escoger entre diferentes alternativas. Por ser un proceso consta de una serie de etapas, la figura siguiente lo explica como una serie de ocho pasos que comienza con la identificación del problema, los pasos para seleccionar una alternativa que pueda resolver el problema, y concluyen con la evaluación de la eficacia de la decisión (Robbins, 1994).



**Gráfico #5.** Proceso de toma de decisiones. (Robbins, 1994, p. 157)

El desencadenante del proceso de toma de decisiones es la existencia de un problema, pero, ¿cuándo existe un problema? Existirá un problema cuando hay diferencia entre la situación real y la situación deseada. La solución del problema puede consistir en modificar una u otra situación, por ello se puede definir como el proceso consciente de reducir la brecha. Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las

evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas.

A continuación se describen las etapas del proceso de toma de decisiones:

**Etapa 1:** *La identificación de un problema.* El proceso de toma de decisiones comienza con un problema, es decir, la discrepancia entre un estado actual y un estado ideal.

**Etapa 2:** *La identificación de los criterios para la toma de decisiones.* Una vez que se conoce la existencia del problema, se deben identificar los criterios de decisión que serán relevantes para la resolución del problema.

**Etapa 3:** *La asignación de ponderaciones a los criterios.* Los criterios seleccionados en la fase anterior no tienen todos la misma importancia, por tanto, es necesario ponderar las variables que se incluyen en la lista en el paso anterior, a fin de darles la prioridad correcta en la decisión. Este paso lo puede llevar a cabo dándole el mayor valor al criterio preferente y luego comparar los demás para valorarlos en relación al preferente.

**Etapa 4:** *El desarrollo de alternativas.* Este paso consiste en la obtención de todas las alternativas viables que puedan tener éxito para la resolución del problema.

**Etapa 5:** *Análisis de las alternativas.* Una vez que se han desarrollado las alternativas estas deben analizarse cuidadosamente. Las fortalezas y debilidades se vuelven evidentes según se les compare con los criterios y valores establecidos en los pasos 2 y 3. En este paso, se evalúa cada alternativa comparándola con los criterios. Algunas valoraciones pueden lograrse en una forma relativamente objetiva, pero suele existir algo de subjetividad.

**Etapa 6:** *Selección de una alternativa.* Este paso consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las valoradas.

**Etapa 7:** *La implantación de la alternativa.* El proceso de selección queda completado con el paso anterior, sin embargo, la decisión puede fallar si no se lleva a

cabo correctamente. Si las personas que tienen que ejecutar una decisión participan en el proceso, es más fácil que apoyen con entusiasmo la misma, por eso resulta importante involucrarlas en el mismo. La implementación de las decisiones se lleva a cabo por medio de una planificación, organización y dirección efectivas.

**Etapa 8:** *La evaluación de la efectividad de la decisión.* El paso final es la evaluación de la decisión tomada, si como resultado de esta evaluación se encuentra que todavía existe el problema, debe analizarse cuál fue el error, este análisis puede llevar de regreso a uno de los primeros pasos e inclusive al primer paso.

Otro modelo que explica el proceso de toma de decisiones es el modelo de 7 pasos, en el que se identifica una **Etapa preparatoria** la cual consiste en:

1. Definir el problema.
2. Analizar las causas potenciales.
3. Identificar posibles soluciones.

**Etapa decisoria:** la cual consta de las siguientes subetapas:

4. Analizar alternativas y seleccionar la mejor solución.
5. Desarrollar un plan de acción.

Por último en la **etapa de Implantación**, se realizan los siguientes subprocesos:

6. Implementar la solución.
7. Evaluar el progreso.

#### **b) Clasificación de las decisiones:**

Todo buen gerente, reconoce dentro de la práctica que los diferentes problemas requieren de diferentes soluciones, los asuntos de rutina, por ejemplo, poseen de antemano un procedimiento establecido, incluso según las circunstancias, el momento o el lugar. Por otro lado, las decisiones que se presentan sin precedentes, requieren de un trato especial y un procedimiento no estructurado para resolver el problema (Bonatti, 2007).

Por este motivo, las decisiones se clasifican, de acuerdo a Bonatti (2007) en dos grandes tipos:

**1. Programadas:** se toman de acuerdo a las reglas, procedimientos o políticas previamente acordados, su finalidad es facilitar el proceso en situaciones recurrentes dentro del entorno organizacional.

En este caso, cuando hay un problema recurrente, en el cual sus elementos se pueden definir y pronosticar, esta decisión se perfilará como una decisión programada.

**2. No programadas:** en este tipo de decisiones se abordan problemas excepcionales o poco frecuentes en la organización. Si un problema no se ha presentado frecuentemente como para que se diseñe una política que permita resolverlo, entonces merece un tratamiento especial, y deberá ser manejado como una decisión no programada.

**c) Sesgos durante el proceso de toma de decisiones:**

En la toma de decisiones pueden presentarse algunas distorsiones, fallas en la percepción, defectos que actúan de manera silenciosa e invisible. Estas trampas de nuestro cerebro, de nuestra mente, también se denominan “sesgos”.

A continuación se explican algunos de los sesgos más relevantes, documentados y verificados en la mayoría de los comportamientos de acuerdo a Hammond, Keeney y Raiffa, 1998, c.p. Bonatti, (2007):

- **Efecto del Criterio Pesimista (Lo mejor de lo peor)** uno de los sesgos que se presentan en condiciones de incertidumbre es el criterio del pesimismo (de los resultados peores, elijo lo mejor). Esta trampa presente en las personas con una significativa aversión al riesgo, también llamada “trampa de la prudencia”, puede llevar a decisiones erróneas, tanto como a un exceso de confianza. En la mayoría de los casos, su aplicación deriva en la elección del statu quo como óptimo. Este criterio tiene para algunas personas una atracción magnética; puesto que eligiendo así el riesgo psicológico es menor.

- **Ignorar los costos hundidos:** Las personas presentan la inclinación a adoptar decisiones que justifiquen las tomadas con anterioridad, aunque éstas ya no resulten válidas. Si nos detenemos a pensar un minuto, es fácil entender que los costos irrecuperables son irrelevantes para las decisiones actuales; sin embargo, nos afectan y nos llevan a tomar decisiones erróneas.

Es natural comprometerse con la decisión que se toma y querer que resulte exitosa. La razón de este comportamiento es la dificultad que implica para una persona el admitir un error.

- **Apego al Status Quo:** los seres humanos tendemos a tener una predisposición por las alternativas que no implican una ruptura, es decir, perpetuar el statu quo. Se lo conoce como el “efecto de ser conformista”. El origen de esta trampa está oculto en nuestra mente, se encuentra relacionado con el deseo de proteger nuestro ego de un posible daño. La ruptura del statu quo significa llevar a cabo una acción, lo que acarrea la asunción de responsabilidades, la exposición a recibir críticas y a arrepentirnos.
- **Efecto de comprobación:** este sesgo nos empuja a buscar información que ratifique la opinión o el instinto que ya tenemos y, al mismo tiempo, a evitar la información que puede contradecirlo. No sólo afecta la búsqueda de información, sino también afecta el modo en que interpretamos las evidencias que recibimos. Obviamente, esto conduce a atribuirle mucho peso a la información de confirmación y muy poco a la información contradictoria. El origen de esta trampa psicológica está basado en dos factores: uno de ellos es la tendencia a decidir inconscientemente lo que se quiere hacer antes de saber el porqué; y el otro es la inclinación a sentirse más comprometido por las cosas que son agradables que por aquellas que no lo son. La falta de renunciar a las propias opiniones es característica de todas las profesiones y condiciones sociales. Es por esto que, con demasiada frecuencia, al analizar un proceso de toma de decisiones negativo, pueden

encontrarse datos importantes que estaban disponibles y que no fueron valorados.

**d) Dinámica “La Roca”**

A continuación, se le presenta la lectura de la dinámica titulada “La Roca”. La finalidad de la dinámica es analizar el proceso de toma de decisiones.

1. El moderador realizará la lectura de la misma en voz alta, escuche atentamente y siga la lectura en su guía.
2. Subraye aquellos puntos que considere relevantes.
3. Tome anotaciones de sus ideas en la hoja en blanco anexa a la dinámica.
4. La dinámica se trabajará en dos subgrupos de tres y cuatro participantes.
5. Discuta con sus compañeros de equipo las posibles soluciones.
6. Respete el derecho de palabra de los demás.
7. Todas las ideas son bienvenidas, exprese libremente.
8. Al finalizar el tiempo el moderador informará a los participantes que el tiempo ha culminado e iniciará con la teoría asociada al módulo del taller.

**Inicio:**

**La Roca**

Esta dinámica nos presenta una posibilidad de análisis de un proceso de toma de decisiones. La roca representa como un problema que requiere soluciones creativas.



“En el centro de un bonito pueblo existía una enorme roca que nadie había sido capaz de destruir. Cierta día el alcalde decidió que ya era hora de deshacerse de la piedra.

Varios ingenieros propusieron sus ideas. Alguien propuso construir un sistema especial de grúas que arrastraran la piedra, lo que costaría 50.000 euros. Otra persona propuso trocearla primero con explosiones controladas de baja potencia lo que reduciría el costo a 40.000 euros” (L. Tolstoy).

1. ¿Cuáles ideas propone para evitar el problema de la roca?

---

---

---

---

2. ¿Cómo tomaría la decisión?

---

---

---

---

**Cierre (La Roca):**

Después de haber aprendido acerca de los procesos de toma de decisiones:

1. Identifique en el proceso llevado a cabo al principio del módulo las etapas del proceso de toma de decisiones para la dinámica “La Roca”.

---

---

---

---

2. Identifique y explique algunos de los sesgos que se presentaron durante el proceso.

---

---

---

---

3. ¿Qué cambiaría del proceso de toma de decisiones llevado a cabo al principio?

---

---

---

---

## Anexo #2:



## Guía del Moderador



### Módulo II: Toma de Decisiones (Parte II)

#### 1. Contenido del módulo.

##### I. Niveles de toma de decisiones.

- Estratégico
- Táctico
- Operativo

##### II. Modelo de toma de decisiones de John Adair.

- Definir Objetivo
- Reunir información
- Generar opciones
- Tomar la decisión
- Implementar y evaluar.

##### III. Consenso: Una forma de tomar decisiones en equipo.

- Qué es el consenso.
- Posturas de los participantes ante el consenso.

##### IV. Evaluar las decisiones

- Aspectos para evaluar una decisión

#### 2. Etapas del módulo.

##### a) Inicio:

El facilitador leerá los objetivos del módulo:

1. Describir los diferentes niveles de toma de decisiones: estratégico, táctico y operativo.
2. Explicar el modelo de toma de decisiones de John Adair.
3. Definir el consenso como método de toma de decisiones.

4. Describir cuáles posturas pueden tomar los participantes ante el método del consenso.
5. Explicar cuáles aspectos deben evaluarse al tomar una decisión.

**b) Desarrollo:**

- El facilitador le entregará a los participantes la “guía del participante” la cual incluye el resumen ejecutivo de la presentación de PowerPoint a usar en la explicación del módulo.
- El facilitador describirá los diferentes niveles de toma de decisiones y procederá a explicar el modelo de toma de decisiones de John Adair.
- El facilitador, en conjunto con los participantes, decidirán un caso de la vida real de la organización para aplicar el modelo visto.
- El facilitador definirá consenso y explicará las posturas que pueden tomar las participantes ante este método.
- El facilitador explicará los aspectos que deben evaluarse al momento de tomar una decisión.

**c) Cierre:**

- Como actividad de cierre, el facilitador le pedirá a los participantes que compartan sus impresiones finales del taller.
- El facilitador le entregará a los participantes el cuestionario de evaluación, al finalizar recogerá los cuestionarios.

**3. Material teórico.**

**Introducción:**

Este módulo continuará tratando el tema de la toma de decisiones y se enfocará en los distintos niveles de este proceso, se revisará el modelo propuesto por John Adair para la toma de decisiones y se explicará uno de los métodos más comunes para llevar a cabo este proceso como lo es el consenso. Además de esto, se explicará cómo evaluar las decisiones.

**a) Niveles de toma de decisiones.**

*¿En qué niveles dentro de la organización se toman decisiones?*

La toma de decisiones por niveles está dividida según el impacto que estas tengan para la organización y su complejidad. Los niveles están relacionados con la jerarquía y determinan quién o quiénes tomarán unas u otras decisiones.

Crespo, López, Peña y Carreño (2003) diferencian tres niveles: estratégico, táctico y operativo y los definen de la siguiente manera:

- a) Nivel Estratégico: son decisiones de gran trascendencia para la organización y son tomadas por los directivos de más alto nivel. Son decisiones que definen la situación de la organización a largo plazo. Necesitan visión de futuro, de oportunidad y de riesgo. Se adoptan ante problemas no estructurados o previstos, por lo que son decisiones no programadas.
- b) Nivel Táctico: las decisiones son tomadas por la dirección media y su alcance es a mediano y corto plazo. Generalmente, afectan un área o departamento específico y se busca poner en marcha las decisiones tomadas en el nivel estratégico.
- c) Nivel Operativo: son tomadas por el personal base de la organización y se enfocan en la ejecución de tareas específicas y concretas; involucran pocos recursos y su alcance es muy limitado.

**b) Modelo de toma de decisiones de John Adair.**

*Un modelo de cinco pasos para la toma de decisiones efectivas.*

Actualmente, son muchos los modelos que se encuentran para llevar a cabo procesos de toma de decisiones. John Adair (2010), en su libro *Toma de decisiones y resolución de problemas*, detalla un modelo de cinco pasos para tomar decisiones importantes. Estos pasos son:

- a) Definir el objetivo: para tomar una decisión se debe tener claro cuál es el objetivo o el resultado que se quiere conseguir al hacerlo; mientras el

objetivo no esté claro, el proceso de tomar la decisión será más lento y poco efectivo.

- b) Reunir información: aquí el autor hace una distinción entre la información *disponible* y la información *necesaria* o *relevante* y resalta que es más importante reunir aquella información que resulte realmente necesaria para tomar la decisión porque así el resultado será el esperado estará más cerca de serlo.
- c) Generar opciones: el autor hace una distinción en este punto entre opción y alternativa.
  - Alternativa: elegir entre dos caminos lo cual hace que se reduzcan otras elecciones y acelera el proceso, con el peligro que esto conlleva, ya que no se plantean otras que tal vez sean mejores o más viables.
  - Opción: amplía el campo o las decisiones, ya que se contempla como algo abierto e indeterminado, en contraposición a las dos únicas soluciones que aporta la alternativa.

El autor plantea en este punto que, para conseguir opciones que sean viables, debería existir una *generación de ideas*, que será como un embudo y que dará como resultado la opción óptima. Esto se consigue a través del siguiente procedimiento:

- Generar muchas ideas, independientemente de si son o no viables.
  - Elegir las opciones que se consideren viables.
  - Quedarse con tres opciones.
  - Quedarse con dos alternativas.
  - Elegir una solución viable.
- d) Tomar la decisión: al momento de tomar la decisión, el autor aconseja tomarla en función de los siguientes parámetros: *decisión de necesidad imperativa*, *decisión aconsejable* y *decisión deseable*, siendo la primera la recomendada. Además, hay que calcular también el factor de riesgo y las consecuencias de la decisión.

- e) Implementar y evaluar: este punto se traduce en poner en práctica la decisión tomada y evaluar los resultados obtenidos luego de hacerlo. Aquí, se deja de pensar en la decisión para empezar a actuar.

**c) El Consenso como método de toma decisiones en equipo.**

*¿Qué es y cuáles posturas pueden tomar los participantes ante el consenso?*

El consenso, es uno de los métodos más efectivos para la toma de decisiones. Como indica Ferrer (1992) en su libro, tomar una decisión por consenso no significa que todos estén de acuerdo con lo decidido, sino que todos tienen algo que decir y algo en lo que ceder. “La fuerza de las decisiones tomadas por consenso reside en que todos los puntos de vista han sido escuchados y valorados” (Ferrer, 1992, p. 35).

“La toma de decisiones por consenso suele ser la más potenciadora para las personas y para el grupo como conjunto, ya que se reconocen y legitiman los puntos de vista, las preocupaciones y las sugerencias de todos los miembros” (Vanderslice y García, 2006, p. 59). Sin embargo, este es uno de los métodos que más tiempo requiere, ya que implica escuchar las opiniones de todos y llegar a la conclusión más creativa e integradora posible.

Briggs (2000), explica cómo es el proceso del consenso e indica que durante este, jamás se llega a votaciones. La dinámica inicia en el momento en el que los participantes introducen las ideas o propuestas, las discuten y se llega al punto de tomar la decisión (p. 10). Al tomar la decisión, los participantes tienen tres opciones:

- Bloquear: esta medida evita que se siga avanzando con la toma de decisión, por lo menos por un tiempo. Bloquear una decisión que sólo se hace cuando aceptar la propuesta pendiente implica una violación de los valores, la ética o la seguridad del grupo en su conjunto.
- Apartarse: un participante se aparta cuando a nivel personal no puede apoyar una propuesta, pero siente que estaría bien que el resto del grupo la adoptara. Apartarse es una postura de no participación que absuelve al individuo de

cualquier responsabilidad en la implementación de la decisión en cuestión. Si hay varias personas que deciden apartarse de una decisión, entonces no se puede considerar que se haya llegado a consenso.

- Dar consentimiento: cuando todos los miembros del grupo (excepto aquellos que hayan decidido apartarse) dicen *sí* a una propuesta, se considera que se ha llegado a un consenso. Dar el consentimiento a una propuesta no implica necesariamente estar de acuerdo con cada aspecto de esta, pero sí implica que, a pesar de los desacuerdos, el individuo está dispuesto a apoyar la decisión y permanecer solidario(a) con el grupo.

#### **d) Evaluar las decisiones desde distintos aspectos.**

*¿Qué implica tomar una decisión?*

Evaluar una decisión implica revisar todos los aspectos que pueden verse afectados si la decisión tomada se implementa. Santos (2011), menciona ocho aspectos fundamentales:

- Costos: se evalúa cuánto le costará a la organización la idea tomada.
- Beneficios: ¿qué beneficios se obtendrán a corto, mediano y largo plazo una vez que se implemente la decisión?
- Impacto financiero: cómo afectará el flujo de dinero implementar la decisión; ¿traerá beneficios al final del ejercicio?; ¿será necesario pedir un préstamo?
- Tiempo: ¿cuánto tiempo llevará implementar la decisión? ¿qué ocurre si hay retrasos?
- Viabilidad: ¿es viable llevar a cabo la decisión? ¿habrá resistencia en la organización?
- Recursos: ¿cuánta gente se necesitará? ¿Está disponible o tendremos que contratarla o formarla? ¿Qué otros proyectos se verán afectados si la gente se centra en esta opción?
- Riesgos: ¿cuáles riesgos puede traer esta decisión: financieros, sociales, tecnológicos, humanos? ¿qué se puede hacer para minimizarlos?

- Ética: ¿es legal la decisión? ¿es algo que se hace por el interés de los clientes, empleados y de la comunidad en la que trabajamos?

**Anexo #3:**



**Cuestionario de evaluación de cambio previo al taller de formación**



**Instrucciones:**

- A continuación se le plantean una serie de interrogantes relacionadas con el proceso de toma de decisiones por parte de la Junta Directiva de Hogar Bambi Venezuela, lea cuidadosamente cada una de ellas y tómele su tiempo para reflexionar al respecto.
- Expresé libremente lo que siento y enfóquese tanto en lo positivo como en aquellos aspectos que son mejorables.
- Responda las preguntas planteadas por escrito utilizando el cuestionario anexo.
- Al finalizar, deberá entregar al facilitador el cuestionario.

a) ¿De qué manera se toman las decisiones actualmente en la Junta Directiva?

---

---

---

---

b) ¿Cómo se hace seguimiento de las decisiones tomadas?

---

---

---

---

c) ¿Mejoraría algo del proceso actual de toma de decisiones?

---

---

---

---

**Anexo #4:**



**Cuestionario de evaluación de cambio posterior al taller de formación**



**Instrucciones:**

- A continuación se le plantean una serie de interrogantes relacionadas el proceso de toma de decisiones por parte de la Junta Directiva de Hogar Bambi Venezuela, lea cuidadosamente cada una de ellas y tómesese su tiempo para reflexionar al respecto.
- Exprese libremente lo que siente y enfóquese tanto en lo positivo como en aquellos aspectos que son mejorables.
- Responda las preguntas planteadas por escrito utilizando el cuestionario anexo.
- Al finalizar, deberá entregar al facilitador el cuestionario.

a) Una vez recibida la capacitación, reflexione: ¿Considera que el proceso de toma de decisiones es efectivo? Si/No ¿Por qué?

---

---

---

---

b) ¿Qué haría ahora para tomar una decisión que antes no hacía?

---

---

---

---

Anexo #5:



**Instrumento de evaluación de la capacitación según el Modelo Formativo de Seguimiento de Kirkpatrick**



<b>Instrucciones:</b> Encierre en un círculo el número con el cual se sienta más identificado en cada uno de los ítems. ¡Gracias por su colaboración!				
<b>Nivel 1 - Reacción</b>				
<b>Evalúe los aspectos de la capacitación</b>	<b>Mala</b>	<b>Regular</b>	<b>Buena</b>	<b>Excelente</b>
Duración de los módulos del taller	1	2	3	4
Relevancia de la información a mis necesidades	1	2	3	4
Oportunidad para hacer preguntas	1	2	3	4
Conocimientos de la facilitadora	1	2	3	4
Materiales, recursos y locación	1	2	3	4
<b>Nivel 2 - Aprendizaje</b>	<b>Nada</b>	<b>Poco</b>	<b>Algo</b>	<b>Mucho</b>
¿Hasta qué punto consideras que asistir a estas sesiones de capacitación contribuirá a ampliar tus conocimientos?	1	2	3	4
¿Qué tan dispuesto estás a escuchar recomendaciones por parte del capacitador a fin de mejorar tus capacidades?	1	2	3	4
<b>Nivel 3 – Conducta o Comportamiento</b>	<b>Nada</b>	<b>Poco</b>	<b>Algo</b>	<b>Mucho</b>
¿Sientes que has cambiado conductas o comportamientos luego de haber participado en las sesiones de capacitación?	1	2	3	4
¿Has recibido comentarios de otros por cambios en tus conductas o comportamientos al momento de tomar una decisión?	1	2	3	4
<b>Nivel 4 – Resultados</b>	<b>Nada</b>	<b>Poco</b>	<b>Algo</b>	<b>Mucho</b>
¿Sientes que fue de utilidad participar en estas sesiones de capacitación?	1	2	3	4
¿Participarías en otra sesión de capacitación similar?	1	2	3	4

## REFERENCIAS

- ADAIR, J. (2010). *Decision Making and Problem Solving Strategies*. Second edition. London: Kogan Page. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/7XAQD5>
- ALLES, M. (2004). *Diccionario de comportamientos: gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Argentina: Ediciones Granica, S.A. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/f1Zcg4>
- ALLES, M. (2005). *Gestión por competencias: el diccionario*. Segunda edición. Argentina: Ediciones Granica, S.A. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/0MisDe>
- ALLES, M. (2006). *Diccionario de preguntas: gestión por competencias: cómo planificar la entrevista por competencias*. Primera edición. Argentina: Ediciones Granica, S.A. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/fQjWW2>
- ALLES, M. (2015). *Diccionario de Preguntas. La Trilogía: Las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas en Gestión por competencias*. Segunda edición. Argentina: Ediciones Granica, S.A. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/vGWE2F>
- AMAYA, J. (2010). *Toma de decisiones gerenciales. Métodos cuantitativos para la administración*. Segunda edición. Colombia: Eco Ediciones. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/nYhw7j>
- AMORÓS, E. (2007). *Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Primera edición. Perú: Editorial Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/y3L1Xk>
- ARREDONDO, F. y VÁZQUEZ, J. (2013). Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales, desde la perspectiva elsteriana. *Cuadernos de Administración*, 26(46): 135-158.
- BELLOCH, C. (S/F). *Diseño instruccional*. España: Unidad de Tecnología Educativa. Universidad de Valencia. Documento en línea disponible en: <https://goo.gl/ZpwQBd>
- BENÍTEZ, M. (2010). *El modelo de diseño instruccional ASSURE aplicado a la educación a distancia*. México: Revista académica de investigación, 1, 1-14. Documento en línea disponible en: <https://goo.gl/domF3>
- BONATTI, P. (2007). *Los sesgos y las trampas en la toma de decisiones*. Documento en línea disponible en: <https://goo.gl/oad6aG>
- BRIGGS, B. (2000). *Introducción al Proceso de Consenso*. México: IIFAC. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/oVvWtH>

- BURKE, W. & LITWIN, G. (1992). A casual model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545.
- CEGARRA, J. (2012). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/Q3pTtf>
- COLMENARES, G. y VILLASMIL, L. (2008). Toma de decisiones y perfil de competencias del gerente de las instituciones de educación superior (IES) en Venezuela. *REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 3(5), 44-64.
- CRESPO, T., LÓPEZ, J., PEÑA, J. y CARREÑO, F. (2003). *Administración de empresas*. Segunda edición. España: MAD-Eduforma. Libro disponible en línea: <https://goo.gl/bnizRu>
- DE NATALE, M. (2003). *La edad adulta una nueva etapa para educarse*. Primera edición. Madrid: Narcea, S.A. de Ediciones. Libro disponible en línea: <https://goo.gl/cDzPMC>
- FERRER, F. (1992). *¡Organízate!: guía para la participación y la negociación*. Primera edición. Barcelona: IMPAL, S.A. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/cqeqTk>
- GALLARDO E., PÉREZ, S. y GOMIS J. (2015). *¿Cómo gestionar el cambio en una organización?* Primera edición. Barcelona: Editorial UOC. Libro en línea disponible en línea: <https://goo.gl/38qGcQ>
- GARCÍA, G. (2012). *Investigación comercial*. Tercera edición. Madrid: ESIC Editorial. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/ZTx7Q5>
- GARZÓN, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Primera edición. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/n4PTFy>
- GONZÁLEZ, M. y TARRAGÓ, C. (2008). Capacitación para el cambio. *ACIMED*, 17(4). Documento en línea disponible en: <https://goo.gl/OEejT2>
- HERNÁNDEZ, R., SILVESTRI, K., AÑEZ, S. y GAMBOA, L. (2008). Realidad de la formación gerencial en las pequeñas y medianas empresas venezolanas. *Revista venezolana de Gerencia*, 13(4). Documento en línea disponible en: <https://goo.gl/AhpFc2>
- HOGAR BAMBI VENEZUELA. (S/F). *Manual de cargos y procedimientos Hogar Bambi*.
- HOGAR BAMBI VENEZUELA. (2015). *Plan estratégico 2015*.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (2008). Cómo dominar el sistema de gestión. *Harvard Business Review*, 86(1), 40-57. Documento en línea disponible en: <https://goo.gl/EWozsu>

- KIRKPATRICK, D. y KIRKPATRICK, J. (2007). *Evaluación de acciones formativas: los cuatro niveles*. Tercera edición. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/oPQ4bR>
- MARTÍNEZ, D., y MILLA, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Primera edición. España: Ediciones Díaz de Santos. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/8zvrvo>
- MARTÍNEZ, D., y MILLA, A. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Primera edición. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/rv9k6N>
- MERINO, M., PINTADO, T., SÁNCHEZ, J., GRANDE, I. y ESTÉVEZ, M. (2010). *Introducción a la investigación de mercados*. Primera edición. Madrid: ESIC Editorial. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/Aa79JX>
- MÍNGUEZ, A. (2003). *El formador en la empresa*. Primera edición. Madrid: ESIC Editorial. Libro disponible en línea: <https://goo.gl/WpHnco>
- MINTZBERG, H., QUINN, J. y VOYER, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Primera edición. México: Pearson Educación. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/sPIHWE>
- ROBBINS, S. (1994). *Comportamiento organizacional*. Segunda edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/1PZJPJ>
- ROBBINS, S. y JUDGE, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Décimo quinta edición. México: Pearson. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/yaSN4n>
- RODRÍGUEZ, J. y MORALES, S. (2008). La capacitación en las organizaciones modernas. *Síntesis*, 48, 1-4. Documento en línea disponible en: <https://goo.gl/fNHcOi>
- RODRÍGUEZ, Y. y PINTO, M. (2010). Evolución, particularidades y carácter informacional de la toma de decisiones organizacionales. *Acimed*, 21(1), 57-77.
- SAINZ, J. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Cuarta edición. Madrid: ESIC Editorial. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/6gZvcM>
- SANTOS, J. (2011). *Toma de decisiones: ¿Cuáles son las variables a considerar al evaluar las alternativas?* Documento en línea disponible en: <https://goo.gl/QELoZs>
- SCHIFFMAN, L. y KANUK, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Octava edición. México: Prentice Hall. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/tYVqxM>
- SILICEO, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. Cuarta edición. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/pPYI6l>
- SOLANO, A. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha*, 16(3).

- SOUICIE, D. (2002). *Administración, organización y gestión deportiva*. Primera edición. España: INDE Publicaciones. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/nguFz1>
- TEJEDA, R. (2015). El aporte teórico en investigaciones asociadas a las ciencias pedagógicas. *Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 6(6). Documento en línea disponible en: <https://goo.gl/DvbtRc>
- URRUTIA, G. (2007). *Crea y Media - Estrategias de Sensibilización*. España: Imprenta Sarabia. Documento en línea disponible en: <https://goo.gl/wEPCT2>
- VANDERSLICE, V. y GARCÍA, F. (2006). *Comunicación para la potenciación*. Valencia: Nau Llibres. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/7NpDwV>
- VÁSQUEZ, E. (1985). *Principios y técnicas de educación en adultos*. Primera edición. Costa Rica: UNED. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/vRvDru>