

## LA TOMA DE DECISIONES COMO PROCESO INCIDENTE EN MATERIA MOTIVACIONAL

---

**Alberto Mirabal Martínez\***  
**Lila Piña\*\***

---

\*Doctor en Dirección de Empresas  
Universitat de Valencia. España  
Docente-Investigador del Decanato  
de Administración y Contaduría  
de la UCLA (DAC-UCLA).  
albertomirabal@ucla.edu.ve

\*\*Licenciada en Administración  
Especialista en Gerencia Empresarial  
DAC-UCLA.  
doneila@hotmail.com

### RESUMEN

La finalidad de la presente investigación fue determinar los vínculos existentes entre la delegación en la toma de decisiones y su impacto como opción motivacional de los trabajadores, en ambientes donde los incentivos están limitados por causas de orden estructural. Para ello se llevó a cabo un estudio de caso de naturaleza transversal en una institución pública ubicada en Venezuela y con base en una muestra descentralizada, se identificaron aquellas consideraciones que inherentes a ambos tópicos, podían dar respuesta a la problemática existente cual era la ausencia o restringida presencia de factores motivacionales de orden intrínsecos. Los resultados arrojaron que ante circunstancias donde el tipo de trabajo reduce el crecimiento profesional, el ambiente está cargado de elementos políticos y los incentivos extrínsecos mantienen un nivel moderado, la autonomía en el proceso de toma de decisiones representa una iniciativa simple y de bajo costo para compensar las deficiencias motivacionales, siempre que la tipología organizativa y el margen de flexibilidad en las condiciones procedimentales permitan su implementación.

**Palabras clave:** toma de decisiones, motivación, tipo de trabajo, instituciones públicas.

Recibido: 31-07-13  
Aceptado: 18-09-13

## ABSTRACT

The purpose of this investigation was to determine the links between the delegation in decision-making and its impact as a workers' motivational option in environments where incentives are limited for reasons of structural order. It was carried out a case study of cross-cutting nature in a public institution located in Venezuela and based on a decentralized sample. Those considerations inherent in both topics that could provide answers to the existing problem which was the absence or restricted presence of intrinsic motivational factors were identified. The results showed that in circumstances where the type of work reduces the professional growth, the atmosphere is charged with political elements and the extrinsic incentives maintain a moderate level. The autonomy in the decision-making process is a simple and low-cost option to compensate motivational deficiencies, as long as the organizational typology and flexibility in the procedural conditions ease their implementation.

**Keywords:** Decision making, motivation, type of work, public institution

## DECISION MAKING AS PROCESS INCIDENT ON MOTIVATION

**Alberto Mirabal Martínez**  
**Lila Piña**

## INTRODUCCIÓN

**En** un mundo caracterizado por la exigencia en la calidad de los productos y servicios demandados por los usuarios, la presencia del capital humano como recurso clave para cumplir con los estándares y requerimientos previstos, representa una ventaja competitiva dentro del ambiente institucional. Sostener e incrementar los niveles de satisfacción de ese personal, constituye adicionalmente una condición fundamental para organizaciones que pretenden ser más eficientes dentro del contexto en el que actúan.

Desde este marco, resulta vital para las organizaciones descifrar e interpretar puntualmente el cuerpo de interrelaciones, deseos y expectativas que presentes entre sus integrantes, pueden marcar incidencia en los quehaceres corporativos (Robbins, 2004). Claro está, que sin una comprensión del entorno, del conocimiento de los procesos internos y de las tipologías de los individuos, se hace más compleja la identificación de tales consideraciones. Por ello, la dirección para cumplir exitosamente la misión que signa su "razón de ser", puede apoyarse en modelos, técnicas y recursos que permitan adecuarse a las caracterizaciones respectivas, manteniendo en la medida de lo posible la congruencia de los procedimientos con los principios que promulga.

Bajo esta perspectiva, una de las estrategias llevadas a cabo por las instituciones en materia gerencial, suele estar asociada al desarrollo de acciones

motivacionales que sirvan para sustentar un nivel razonable de satisfacción de sus integrantes aún dentro de las restricciones existentes a nivel interno. Sin embargo y aun cuando en materia motivacional, no pueden ser compensados todos los requerimientos del trabajador ni contar siempre con gerentes preparados para gestionar el capital humano bajo un ambiente diverso, una posibilidad para generar bienestar y compensar deficiencias de orden tangible, espinosas de atender por carencia de recursos o simplemente por políticas institucionales, es manejar el tema de la autonomía o manera en que se toman las decisiones como alternativa para activar la conducta e incidir en la estima del sujeto. Pero facultar la toma de decisiones no es una simple acción unidireccional sostenida por la vía del mandato legítimo (French y Raven, 1959), toda vez que involucra contar con margen de maniobra, conocimiento de procedimientos, responsabilidad, proactividad y ante todo con información. En relación a ello y si se desea propiciar cierta independencia en los cuadros intermedios para motivar al recurso humano mediante mayor facilitación en el proceso decisorio, debe contarse con información accesible, oportuna, objetiva, confiable y cuantificable, toda vez que la procedencia de datos y su modo de obtención deben estar adecuados a las condiciones y circunstancias del entorno para reducir la incertidumbre en el respectivo proceso y por consiguiente incidir positivamente en las acciones y propósitos que se procuran conseguir (Bittel, 2004).

Derivado de tales apreciaciones,

se planteó en la presente investigación examinar el funcionamiento del proceso de toma de decisiones y establecer su relación con el plano motivacional de los actuales y/o potenciales decisores, seleccionando como caso de estudio la dependencia local de un organismo de naturaleza pública ubicado en el Estado Lara, manteniendo la confidencialidad de su razón social. Los criterios para su escogencia derivaron fundamentalmente de la necesidad expresada por el personal acerca de malestares internos incidentes en la motivación, toda vez que de acuerdo a fuentes propias e internas: (a) los procedimientos de trabajo que implican toma de decisiones adolecen de sustrato técnico en numerosas circunstancias; (b) no se hace uso eficiente de la información proporcionada; (c) las decisiones tomadas localmente están supeditadas a políticas centrales, ignorándose en diversas ocasiones, lo planteado a nivel regional; (d) existe inconsistencia en el apoyo gerencial para tomar decisiones en niveles inferiores; (e) el esquema decisorio no se sostiene bajo un marco riguroso de pasos y (f) existen restricciones en materia de trabajo que limitan el crecimiento profesional, circunstancias todas ellas coadyuvantes para un ambiente desmotivador en el personal que forma parte de la agencia respectiva. Otra de las razones para trabajar el tema concretamente en el área pública, fue cotejar lo señalado por Bermúdez (2005), quien manifiesta que la estructura de las empresas en este sector específicamente en Venezuela, se caracteriza por su forma

centralizada y toma de decisiones en forma vertical, incidiendo en materia de delegación, descuidando contingencias de orden local que intervienen en el proceso, afectando el desarrollo de sus integrantes y propiciando de acuerdo a los distintos casos, un enrarecido clima organizacional. Puntualmente la delegación local sujeta a examen, debe al igual que las restantes en el ámbito nacional, cumplir por mandato oficial con los deberes asignados para que la información clave que procesa y que constituye su “razón de ser”, sea una herramienta útil para la toma de decisiones gerenciales, sirva como soporte de planificación y monitoreo de la inversión privada y oficial y se presente ante los usuarios de manera rápida y confiable, elementos que sirven de referencia para sopesar el nivel de efectividad previsto. Complementariamente, la dependencia referida fue incorporada como uno de los centros piloto dentro del Sistema Nacional que agrupa a las mismas para evaluar su rendimiento en relación a los requerimientos de información que exigen usuarios naturales y jurídicos, circunstancia que favoreció el momento para llevar a cabo la investigación.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para establecer las relaciones y dar respuesta a la interrogante sobre si un ajuste en el proceso decisorio puede mejorar los niveles de motivación, se abordan de manera concisa dos consideraciones en el particular: (1) la teoría de motivación-higiene y (2) el proceso de toma de decisiones.

### **Motivación**

La motivación no es un concepto sencillo. De hecho, es difícil describir el impulso que existe detrás de un comportamiento, toda vez que para cualquier organismo sólo se comprende parcialmente su activación, ya que detrás de todo ello existe un profundo cuerpo de necesidades, deseos, tensiones y expectativas. Sumado a esto, cabe entender que la motivación es un proceso dinámico donde el individuo orienta sus acciones a la satisfacción de las necesidades generales por un estímulo concreto que al ser conseguido produce una serie de sentimientos gratificantes. Según Chiavenato (2002), la motivación es definida como un proceso que parte de un requerimiento fisiológico o psíquico, una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o un incentivo. Gibson y otros (1999), la conciben como las fuerzas que actúan sobre los sujetos para dirigir su conducta y Jones (1955), manifiesta que es cómo la conducta arranca, recibe apoyo, energía y orientación, cómo se detiene y qué clase de reacción está presente mientras sucede todo esto. Siguiendo a De Seta (2010), la motivación puede mantener una naturaleza intrínseca y/o extrínseca. La primera proviene del interior del individuo, es la más intensa y aparece cuando el ser humano disfruta lo que hace y cuando la tarea en sí misma representa mayormente la recompensa. La segunda surge del exterior y es el tipo de motivación que conduce al individuo a realizar actividades que aparecen cuando lo que lo atrae no es principalmente la acción que se realiza

en sí, sino lo que se recibe a cambio de la actividad efectuada.

### ***Teorías de motivación***

Existen numerosas teorías que han intentado explicar las causas y los efectos de la motivación sobre los individuos, siendo utilizada a los propósitos de este estudio la teoría de motivación-higiene que plantea la existencia de un conjunto de factores que inciden en la activación de la conducta de los sujetos (Herzberg y otros, 1959). Los “motivacionales o intrínsecos” relacionados con el contenido de las tareas que el individuo ejecuta y vinculantes al desarrollo de acciones que promueven el crecimiento personal, la autorrealización, el reconocimiento profesional, la responsabilidad y la autonomía, y los “factores higiénicos o extrínsecos” asociados al contexto que rodea a las personas, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión, las políticas institucionales y el clima de relaciones entre las partes. Los primeros suelen producir mayor satisfacción y en cierta medida su intensidad está más bajo el control del participante pues se relacionan con aquello que la persona hace en la organización que simultáneamente le produce agrado, en tanto que los segundos son administrados directamente por el órgano competente siendo menos controlables por los receptores. En todo caso, se estima que la satisfacción e insatisfacción no son polos opuestos dentro del constructo respectivo, razón por la cual cuando los factores higiénicos son óptimos,

sólo evitan la insatisfacción pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. De llegar a ser pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados. A causa de ello, los factores higiénicos son esencialmente profilácticos y preventivos. Por el contrario, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable, porque cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas pero cuando son precarios, la reducen, elementos todos que como tales reducen a simplificar la efectividad de los planteamientos conceptuales bajo la implementación combinada de ambos factores para procurar una razonable activación conductual dentro del marco de las contingencias que diera lugar (Donaldson, 2001).

### **Toma de decisiones**

El quehacer diario invita constantemente a tomar decisiones, circunstancias ante la cuales las personas deben escoger entre varias opciones seleccionando aquella que consideran más conveniente a los intereses respectivos. En el caso organizativo, el proceso decisorio abarca los niveles estratégicos, tácticos y operacionales y la forma en que se lleva a cabo puede redundar en el grado de satisfacción percibido por los decisores contribuyendo con la afinidad institucional y con la valoración profesional. Pero buena parte de la efectividad en la toma de decisiones, radica en mantener el protocolo que debe seguirse sin descuidar ni el contexto ni las caracte-

rísticas y condiciones contractuales de los participantes involucrados (Jensen y Meckling, 1976), para lo cual el conocimiento de las etapas que forman parte del proceso, las competencias de quienes deciden y las condiciones estructurales que pueden dar cabida a distintos grados de participación, representan elementos clave en el particular.

### ***Factores incidentes***

Comenzando por las dos últimas consideraciones, la capacidad y facultad para decidir puede estar supeditada bajo el plano personal: (1) al poder potencial del decisor (Mintzberg, 1983), (2) a los rasgos y actitudes, entendidas como la disposición mental o la línea de actuación que se adopta respecto a un hecho en el que caben diferentes formas de decidir (Kirkpatrick y Locke, 1991), (3) a las aptitudes técnicas, físicas, intelectuales y sociales que tenga la persona en el ejercicio del cargo, (4) a la experiencia profesional y (5) a las creencias y valores personales (Allport y otros, 1951; Rokeach, 1973). De igual manera, las limitaciones procedimentales impuestas, las características del entorno, la rotación directiva, las presiones del ambiente incluyendo las de orden político y la misma particularidad estructural de la institución, representan factores que inciden en las formas estipuladas para llevar a cabo el proceso (Granell y otros, 1997).

Con relación al protocolo que suele seguirse en materia de toma de decisiones, existen algunos pasos que guían operativamente el tema partiendo

desde la identificación del problema o situación que se pretende resolver, hasta seguir con la identificación y asignación de ponderaciones a los criterios que normarán la potencial búsqueda de soluciones. De allí, surgirá el planteamiento, examen y selección de alternativas, para llegar finalmente a la implantación de la decisión tomada y al correspondiente monitoreo de su efectividad, pudiéndose regresar nuevamente a algún punto del ciclo respectivo, caso de existir discrepancias funcionales potencialmente incidentes en la efectividad esperada (Harrison, 1999). En todo caso, algunas claves del proceso están asociadas con los pasos señalados con anterioridad. Así y a título orientativo, con relación a la identificación y diagnóstico del problema, es perentorio reconocer la existencia del mismo o situación que se desea solventar, verificar discrepancias con el pasado, desear hacer algo y evaluar las capacidades. Con referencia a la generación de soluciones alternativas, algunos puntos focales tienen que ver con la determinación de la base de la información y con la certificación del apoyo interno. En lo concerniente a la evaluación de alternativas, es fundamental: (1) la especificación de la mejor opción con base en el criterio escogido (técnico, político, social, institucional, legal, económico, etcétera), y (2) la predicción de consecuencias con sustento en el análisis efectuado. Por consiguiente, la implementación técnica y la efectividad en la toma de decisiones, tiende a estar en dependencia a factores de diversa índole y carecer de esa perspectiva,

suele ser fuente no sólo de barreras implícitas de difícil detección, sino causales de malestares en el seno institucional una vez que el proceso es desencadenado sin las previsiones susceptibles de efectuarse en el particular.

Finalmente es necesario advertir, que no todas las decisiones deben transitar analítica y profusamente por los pasos identificados precedentemente. De hecho, numerosas opciones decididas suelen surgir espontáneamente sin requerir de una secuencia taxativa de etapas debiéndose ello a la naturaleza existente detrás del problema y por consiguiente al tipo de decisión que deba tomarse. A tal efecto y siguiendo a Gibson y otros (1999), existen decisiones programadas que suelen darse cuando el tipo de inconveniente es frecuente, repetitivo, rutinario y de alta certidumbre. El procedimiento de actuación está generalmente en dependencia a políticas, reglas e instrucciones estipuladas en la institución. Complementariamente, pueden aparecer decisiones no programadas caracterizando situaciones o problemas novedosos, no estructurados y de alta incertidumbre, ante lo cual el procedimiento de trabajo transcurre bajo un marco donde fluye la creatividad, la experiencia, la intuición, la independencia y la tolerancia a la ambigüedad.

## METODOLOGÍA

La naturaleza de la presente investigación fue de tipo cuali-cuantitativa sustentada en estudio de casos y llevada a cabo en Venezuela durante el pe-

río Junio-Septiembre de 2012 con la participación voluntaria de quince (15) personas integrantes del cuerpo de trabajadores del organismo público sujeto de análisis. Se excluyó la gerencia, derivado que la delegación de funciones y por ende las estrategias asociadas con toma de decisiones y motivación, en gran medida suelen depender de la jerarquía más alta en la institución. En consecuencia, el análisis implicó la conjugación de esos factores visto bajo la óptica de quienes son subordinados.

Se seleccionó esta estrategia de investigación por considerar que se requería de una combinación de elementos que: (1) incluyesen una batería de preguntas donde el participante se sintiese menos presionado para responder manteniendo en cierta medida su anonimato, ante lo cual el instrumento escogido fue el cuestionario, (2) porque se partió de teorías o postulados para comprobar la realidad (Yin, 1989) y (3) para dar cabida al apoyo de otros instrumentos de recolección de data que respaldaren el estudio respectivo. Derivado de ello, la información fue obtenida directamente de la realidad con sustento en estudio de campo, especificando las características y los perfiles de personas presentes en el contexto (Arias, 2006; Hernández y otros, 2006). Las variables susceptibles de examen la representaron la toma de decisiones y la motivación, y la unidad de análisis como base de todo estudio (Rowley, 2002) estuvo representada por el referido cuerpo de trabajadores que laborando para la delegación local en el Estado Lara mantienen dependen-

cia jerárquica ante la gerencia del ente respectivo.

En referencia a la técnica de recolección de datos, se utilizaron (a) la encuesta haciendo uso tanto de entrevistas como de cuestionarios tipo Likert y (b) parcialmente de la etnografía como enfoque que con base en la observación y análisis del contexto, permitiría contribuir a la misma comprensión del fenómeno analizado. El cuestionario elaborado fue validado a través de juicios de contenido por tres expertos en la materia quienes revisaron y evaluaron la pertinencia, claridad y congruencia de los ítems y su relación con el propósito planteado, siendo complementado con un cuerpo de preguntas ya validadas con anterioridad las cuales fueron extraídas de documentos previos donde se examinaron algunos de los componentes del tema objeto de estudio (Rojas, 2003; Briceño, 2008; Meléndez, 2009). Con relación a la entrevista, se procedió a la realización de consultas voluntarias de corte no estructurado con miras a cotejar, aclarar o reformular planteamientos que aportasen mayor valor agregado en la investigación. Finalmente, la observación y el aporte documental valieron de insumos complementarios para la comprensión del contexto, pudiendo llevarse a cabo tales acciones como consecuencia de los vínculos establecidos en la institución por uno de los integrantes del presente estudio. Producto de todo ello, se logró triangular la información abordando la temática con mayor nivel de confiabilidad, siempre bajo los límites



que impone toda investigación de esta naturaleza. Los datos provenientes del cuestionario se organizaron y fueron analizados con base en la estadística descriptiva, siendo soportados, contrastados e interpretados con las demás informaciones recabadas en los diferentes instrumentos identificados con anterioridad, de cara a presentar finalmente las posibles relaciones y conclusiones en el particular.

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se destacan los resultados más relevantes obtenidos en la presente investigación, las cuales se sustentaron y validaron con base en la aplicación y examen conjunto de todos los instrumentos de recolección de información aplicados en la unidad de análisis referida.

#### Con relación al proceso de toma de decisiones

De forma mayoritaria, las respuestas obtenidas reflejaron una serie de incomodidades por parte del personal con referencia al cómo se toman las decisiones institucionalmente. Asuntos que tienen que ver con: (a) escasa consulta a los integrantes de la sede respectiva, (b) carencia oportuna de información, (c) desconocimiento de los pasos que metodológicamente deben seguirse en el proceso decisorio, (d) impedimentos para autorizar competencias que faculten mayor autonomía en función a los cargos respectivos y (e) inconformidad por las incongruencias procedimentales en las decisiones tomadas en el nivel

jerárquico mayor, suelen ocupar la atención de los integrantes del órgano local. Combinando ello con el conocimiento expresado por el personal en referencia al esquema que debe mantenerse para que el proceso de toma de decisiones sea efectivo y por la tipología de la institución, se presentan las siguientes relaciones con sus correspondientes explicaciones referidas por los encuestados:

- (1) El estilo de liderazgo percibido en la sede local, la inadecuada coordinación de data entre el órgano nacional y local respectivamente, y el tipo de trabajo altamente estructurado, representan algunos de los elementos fundamentales que inciden en la escasa participación consultiva del personal dentro del proceso decisorio.
- (2) El manejo del poder de forma menos institucional y el componente político presente en el medio de trabajo, parecieran coadyuvar para que se generen vacíos técnicos en la gestión de la toma de decisiones, la cual como proceso organizativo no mantiene un esquema definido de reglas o estándares en el seno respectivo, a pesar que el personal de forma mayoritaria expresa el conocimiento de las fases que deben seguirse haciendo uso de ellas dentro de las limitaciones presentes.
- (3) Algunas de las técnicas ampliamente documentadas en la bibliografía que pueden facilitar la participación del personal asociadas con el proceso de toma de decisiones

(Murnighan, 1981; Hellriegel y Slocum, 2009; Robbins y Judge, 2009), suelen estar restringidas o son de escaso uso institucional. Tanto más, la reunión departamental como mecanismo para propiciar las reflexiones y participación, termina siendo concebida como un instrumento más de información que de soporte y búsqueda de alternativas a soluciones en el seno del trabajo. Por ende, los resultados reflejan disconformidad en el particular.

#### **Con relación a la motivación**

Se aprecia por parte de los encuestados, el desconcierto con tópicos asociados al mérito, logro de metas, naturaleza de la labor, expectativas de crecimiento y reconocimiento interno. Las explicaciones más significativas dan cuenta que: (1) la participación para casos relevantes tiende a excluir a quienes adolecen de posición jerárquica y conexiones sostenidas dentro del ambiente respectivo, (2) las soluciones mantienen un carácter parcial y medianamente efectivas derivado de procedimientos donde prevalece el empirismo y componentes políticos más que conceptuales o técnicos, (3) el tipo de trabajo restringe el crecimiento profesional imponiéndose en materia decisoria la consulta previa de manera ascendente, elemento que como tal ralentiza el proceso y coarta necesidades de sentirse capacitado y responsable de los actos, (4) los incentivos suelen estar vinculados más hacia el plano externo y aunque mantienen un nivel “moderadamente aceptable” en términos de activa-

ción de la conducta de los trabajadores, contrastan radicalmente con la escasa presencia de factores motivadores intrínsecos, (5) el bajo nivel de participación limita la creatividad y por ende la facultad para tomar decisiones que pudiesen generar un efecto importante tanto a nivel personal como en el plano institucional y (6) las competencias técnicas del personal son escasamente valoradas, reduciéndose los análisis la mayoría de las veces a un ejercicio intelectual, salvo circunstancias en las que por la simplicidad del caso, se deja espacio para su acción. Todo ello se conjuga negativamente para incidir en la disposición al trabajo creativo y al ánimo para acometer acciones y plantear soluciones ante circunstancias que ameriten de diferentes perspectivas. Consecuencialmente, las inquietudes expresadas por los participantes favorecen el interés de los mismos hacia la mayor práctica en el ejercicio de la autonomía, quedando claro que ello (a) contribuye con su satisfacción (b) mejora las relaciones intergrupales, (c) incrementa el nivel de retos y (d) permite que el personal se sienta valioso por los aportes que puede generar, siendo compatibles tales apreciaciones con los planteamientos señalados por Maslow (1943), Herzberg y otros (1959), Vroom (1964), Locke (1968) y Mc Clelland (1971), en consideración al referido tópico.

#### **CONCLUSIONES**

Al examinar en el presente estudio el proceso de toma de decisiones como opción incidente en la motivación, se procuró determinar cuán relevante po-


dría significar esa alternativa dentro del esquema laboral en el organismo público sujeto de análisis. Los resultados arrojados no fueron halagadores, toda vez que el proceso referido se percibió deficiente impactando ello en el plano de la satisfacción. De manera general, las metas logradas no suelen ser reconocidas y el exceso de críticas a la labor desempeñada, la escasa posibilidad de usar la autonomía y la presencia de un entorno político que entorpece el tecnicismo que debe prevalecer en una institución que presta servicios públicos, signan la cotidianidad. Quien decide qué hacer, es la gerencia. Ante ello, vale acotar lo siguiente:

- Cualquier proceso de toma de decisiones puede mantener una naturaleza programada o no programada y las condiciones para el predominio de uno u otro esquema, puede mantener dependencia con el tipo de trabajo, la cultura organizacional, el estilo gerencial, el conocimiento de los pasos para tomar decisiones y las características del entorno. Para el caso de análisis, ambas opciones están presentes. Unas porque existen actividades simples que no requieren de mayor complejidad en las decisiones a tomar y otras porque se precisa de mayor experiencia, intuición, autonomía y facultad jerárquica ante hechos que pueden trascender la lógica decisoria, cuyas circunstancias suelen estar mediadas por razones técnicamente complejas o por situaciones vinculantes al entorno socio-

político. No obstante, la consulta, participación, rapidez y efectividad en el proceso tiende mayoritariamente a adolecer de consistencia. En algunos escenarios pareciera promoverse la participación pero se ve entorpecida por la precipitación, las incoherencias procedimentales, el manejo informativo deficiente o trabas decisorias en circunstancias donde la solución depende de consultas grupales. En el proceso se violentan algunos pasos o etapas que deben mantenerse y en numerosos de los casos no se da cabida por parte de la dirección o gerencia al abanico de posibilidades para evaluar y solventar las situaciones encontradas, ni las consecuencias que pudiesen generar la ejecución de las posibles decisiones. La inconsistencia práctica con los valores institucionales declarados: “innovación en los procesos”; “calidad y mejora continua”; “equipos de trabajo”; “logros conjuntos”; y “crecimiento y desarrollo individual” pareciera ser evidente, y aun cuando pudiera asumirse un margen de flexibilidad capaz de trascender esquemas de trabajo fundamentados en distintas contingencias y características del entorno nacional, el nivel de discrepancia procedimental entre la gerencia y los estratos inferiores es significativo en lo que al proceso decisorio se refiere.

- El hecho de poder tomar decisiones representa una manera de sentirse reconocido, teniendo un importante impacto como compensación motivacional ante trabajos fundamentalmente habituales y en donde los incentivos extrínsecos están supeditados a directrices de orden nacional, dependientes de la administración pública cual es el caso que compete. Sin embargo, propiciar la autonomía con miras a incrementar la posibilidad de participar más activamente en el referido proceso, requiere de apoyo por parte de la dirección que facilite la obtención y manejo de información oportuna y confiable, así como de tareas y normativas que respalden legítimamente la delegación y responsabilidad de los decisores. Por parte de éstos, se amerita asimismo de capacidad técnica y presencia de competencias actitudinales que garanticen la efectividad en las decisiones tomadas. Ante ello, la evidencia obtenida en la presente investigación refleja la utilización de esa práctica ante tareas rutinarias, pero escasamente ante situaciones donde priva la complejidad y la incertidumbre, representando factores que en poco promueven un clima motivador según lo apreciado por los encuestados. En todo caso, vale estimar a modo de conjetura, que su inaplicación pudiese igualmente derivarse entre otras circunstancias, a la percepción en debilidades de competencias y destrezas del personal o a caracterizaciones contractuales sujetas entre las partes que de manera estructural pudiesen restringir la operatividad en el particular.
- Entre las competencias que deben desarrollar los líderes, figuran el de aprender a motivar a sus más cercanos seguidores, lo cual se ha convertido en una aptitud indispensable para las personas que ocupan cargos directivos. Deben desde esmerarse en promover un ambiente positivo de trabajo y conocer las necesidades de sus más cercanos colaboradores, hasta identificar iniciativas e implementar la formación polivalente para incrementar la satisfacción intrínseca en el trabajo. Tanto más y aun cuando existan condiciones que dificulten poner en marcha acciones que comprobadamente suelen activar la conducta de los trabajadores, la gerencia deberá encaminarse a sacar el máximo provecho de cualesquiera opciones que en el plano motivacional mantengan al menos un suficiente nivel de activación para que los sujetos permanezcan conectados con el propósito que persiguen, no pierdan desinterés en las labores y de alguna manera se sientan recompensados por su desempeño. Queda claro para el caso que compete el estudio, que la combinación

de factores motivacionales e higiénicos carece del equilibrio esperado, siendo en este punto donde el componente intrínseco por intermedio de la variación en el grado de autonomía para tomar decisiones se convierte en un recurso clave a tales fines. Examinar la reestructuración en la asignación de actividades con miras al enriquecimiento del trabajo o en circunstancias excepcionales, a la búsqueda de opciones que impulsen nuevas formas de operar con mayor margen de maniobra dentro de las restricciones admitidas, pueden significar mecanismos incidentes de manera positiva en la motivación.

- Finalmente cabe señalar que indistintamente de las limitaciones y contingencias presentes en cualquier organización, la satisfacción, sentido de pertenencia y estima que deriva tomar decisiones, suele ser escasamente valorada como un factor efectivo para compensar otras deficiencias motivacionales en el seno institucional, siendo percibida como un simple mecanismo de acción en el plano de trabajo. Por ello y ante las circunstancias que diera lugar, tal opción debe examinarse con mayor rigurosidad toda vez que puede conspirar en beneficio tanto de sus integrantes como de la institución que la llegare a promover 

## BIBLIOGRAFÍA

- ALLPORT, GORDON; PHILIP VERNON and GARDNER LINDZEY (1951). *Study of Values*. Houghton Mifflin. Boston.
- ARIAS, FIDIAS (2006). *El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. 5<sup>a</sup> Edición. Editorial Epísteme. Caracas.
- BERMÚDEZ, MARISELA (2005). **Las Empresas del Estado**. *Revista de la Facultad de Derecho de la Universidad Santa María*. Editorial Graphitec. Caracas.
- BITTEL, LESTER (2004). *Lo que todo supervisor debe saber*. Editorial Trillas, México.
- BRICEÑO, AUDIMAR (2008). **Lineamientos estratégicos orientados a optimizar el clima organizacional de Hidrolara - Sede principal**. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto. Venezuela.
- CHIAVENATO, IDALBERTO (2002). *Administración en los Nuevos Tiempos*. Editorial McGraw Hill. Bogotá. Colombia.
- DE SETA, LEONARDO (2010). **Motivación Intrínseca y Extrínseca**. *Revista dos ideias*. Fuente: [www.dosideias.com](http://www.dosideias.com) (Consultado el 18-06-12).
- DONALDSON, LEX (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Sage Publications. London.

- FRENCH, JOHN and BERTRAM RAVEN (1959). **The Bases of Social Power**. En: CARTWRIGTH, DORWIN (Ed.). *Studies in Social Power*. University of Michigan. Oxford, England. pp. 150-167.
- GIBSON, JAMES; JOHN IVANCEVICH y JAMES DONNELLY JR. (1999). *Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos*. Mc Graw Hill-Irwin. Chile.
- GRANELL, ELENA; DAVID GARAWAY y CLAUDIA MALPICA (1997). *Éxito Gerencial y Cultura: Retos y Oportunidades en Venezuela*. Ediciones IESA. Venezuela.
- HARRISON, FRANK (1999). *The Managerial Decision-Making Process*. 5<sup>th</sup> Ed. Houghton Mifflin. Boston.
- HELLRIEGEL, DON and JOHN SLOCUM (2009). *Comportamiento Organizacional*. 12va. edición. Cengage Learning Editores. México.
- HERNÁNDEZ, ROBERTO; FERNÁNDEZ, CARLOS Y PILAR BAPTISTA (2006). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill. México.
- HERZBERG, FREDERICK; BERNARD MAUSNER and BARBARA SNYDERMAN (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons. NY.
- JENSEN, MICHAEL and WILLIAM MECKLING (1976). **Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure**. *Journal of Financial Economics*. Vol. 3 (4). pp. 305-360.
- JONES, MARSHALL (1955). *Introduction*. En: M.R. Jones (Ed.). *Nebraska Symposium on Motivation*. University of Nebraska Press. Lincoln.
- KIRKPATRICK, SHELLEY and EDWIN LOCKE, (1991). **Leadership: Do Traits Matter?** *Academy of Management Perspectives*. Vol. 5 (2). pp. 48-60.
- LOCKE, EDWIN (1968). **Toward a Theory of Task Motivation and Incentives**. *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 3 (2). pp. 157-189.
- LEY DEL ESTATUTO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. (2002). Gaceta Oficial N° 37522. Caracas. Venezuela.
- MASLOW, ABRAHAM (1943). **A Theory of Human Motivation**. *Psychological Review*, Vol. 50 (4). pp. 370-396.
- MC CLELLAND, DAVID (1971). *Motivational Trends in Society*. General Learning Press. Morristown, NJ.
- MELÉNDEZ, MARÍA (2009). **Toma de decisiones en el nivel estratégico de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado**. Decanato

- de Administración y Contaduría.  
Universidad Centroccidental  
Lisandro Alvarado. Barquisimeto.  
Venezuela.
- MINTZBERG, HENRY (1983).  
*Power in around organizations.*  
Englewood Cliffs. Prentice Hall.  
NJ.
- MURNIGHAN, JOHN (1981). **Group  
Decision Making: What Strategies  
Should you Use?** *Management  
Review.* Vol. 70 (2). pp. 55-62.
- ROBBINS, STEPHEN (2004).  
*Comportamiento Organizacional.*  
Décima Edición. Prentice Hall.  
México.
- ROBBINS, STEPHEN y TIMOTHY  
JUDGE (2009). *Comportamiento  
Organizacional.* 13va edición.  
Editorial Pearson Educación.  
México.
- ROJAS, MARDILY (2003). **La  
Información como factor clave  
para la Toma de Decisiones a  
Nivel Gerencial en la Industria  
Azucarera del Estado Lara.**  
Universidad Centroccidental  
Lisandro Alvarado. Barquisimeto.  
Venezuela.
- ROKEACH, MILTON (1973). *The  
Natural of Human Values.* The  
Free Press. New York.
- ROWLEY, JENNIFER (2002).  
**Using Case Studies in Research.**  
*Management Research News.* Vol.  
25(1). pp. 16-27.
- VROOM, VICTOR (1964). *Motivación  
y Alta Dirección.* 1era Edición.  
Editorial Trillas. México.
- YIN, ROBERT (1989). *Case Study  
Research. Design and Methods.*  
Thousand Oaks, Sage. CA.