



GESTIÓN DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES POR ETAPAS EN LOS AJUSTES TARIFARIOS DE EMPRESAS CONTRATISTAS PETROLERAS

RECIBIDO: 12/07/2014 ACEPTADO: 11/12/2014

Martínez, César

Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del Lago, Venezuela
c_martinez600@yahoo.es

De las Salas, Magdy

Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del Lago, Venezuela
magdymairobis@gmail.com

Mindiola, Rubelys

Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del Lago, Venezuela
gonzalezmindiola@yahoo.es

RESUMEN

El propósito de esta investigación fue analizar el proceso de toma de decisiones en los ajustes tarifarios de las empresas contratistas petroleras con la finalidad de contribuir al logro de objetivos organizacionales. Para desplegar esta investigación se revisaron teorías referidas al proceso de toma de decisiones de Gómez y Balkin (2010), Huber (2010) y Chiavenato (2008), lo que permitió caracterizar la variable de estudio. La toma de decisión es el proceso de identificar los problemas, evaluar las alternativas y resolverlos. El ajuste tarifario es un procedimiento decisorio aplicado comúnmente en contratos de obras y servicios para sincerar y aminorar el efecto inflacionario en la estructura de costos de los mismos. Se diseñó una investigación enmarcada dentro de los estudios de campo, transaccional, de tipo descriptivo, bajo la modalidad de proyecto factible, con cuestionario de preguntas de selección múltiple dirigido a gerentes de 25 empresas de servicios de perforación, se utilizó el análisis estadístico descriptivo y los resultados muestran un alto nivel en el cumplimiento de las etapas del proceso de toma de decisiones por los ajustes tarifarios aplicados, tales como: 1) identificar y diagnosticar el problema; 2) generar soluciones alternativas; 3) evaluar alternativas; 4) seleccionar la mejor alternativa; 5) implantar la decisión; 6) evaluar la decisión. Los resultados de esta investigación permitirán analizar periódicamente la gestión decisoria en los procesos por ajustes de las tarifas en las contratistas del sector estudiado, para contrarrestar las variaciones del entorno y establecer estrategias prácticas flexibles que mantengan un margen de rentabilidad óptimo, garantizando la estabilidad y expansión financiera organizacional.

Palabras clave: toma de decisiones gerenciales, ajustes tarifarios, contratistas petroleras.



MANAGEMENT DECISION-MAKING PROCESS IN STAGES OVER RATE ADJUSTMENTS CONTRACTORS OIL COMPANIES

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the processes of decision-making in company's tariff adjustments oil contractors, with the aim of contributing to the achievement of organizational objectives. To deploy these research theories concerning the Gomez & Balkin (2010), Huber (2010) and Chiavenato (2008) decision-making process, we reviewed which allowed to characterize the study variable. Decision making is the process of identifying problems, evaluate alternatives and resolving them. The tariff adjustment is a decision-making procedure commonly applied in works and services contracts to be honest and slow the inflation effect on the cost structure of the same. It was designed a research within the field surveys, transactional, of descriptive, in the form of feasible project, with multiple choice questions questionnaire addressed to managers of 25 drilling services companies (descriptive statistical analysis were used and the results show a high level in compliance with the stages of the decision-making process by the applied tariff adjustments, such as: 1) identify and diagnose the problem; (2) generate alternative solutions; (3) evaluate alternatives; (4) to select the best alternative; (5) implement the decision; (6) to evaluate the decision. The results of this research will allow periodically analyze management decision-making processes by adjustments of the rates in the studied sector contractors, in order to counter the changes in the environment and establish flexible practical strategies that maintain an optimal profitability margin, ensuring stability and organizational financial expansion.

Keywords: management decisions, tariff adjustments, oil contractors.

INTRODUCCIÓN

Este artículo se circunscribe alrededor de aspectos relacionados con el proceso de toma de decisiones en los ajustes tarifarios de las empresas contratistas petroleras del municipio Lagunillas del estado Zulia. El análisis del entorno y de los procesos decisorios óptimamente conduce al incremento de los beneficios y el rendimiento empresarial. Este nivel garantiza una firme cercanía al contexto actual marcado por exigencias y formas de hacer gerencia, teniendo una visión socioeconómica y política en la cual se impone una línea dirigida a definir el discernimiento en conexión con el entorno de la organización.

El objetivo consistió en analizar el proceso de toma de decisiones gerenciales aplicado en las empresas contratistas petroleras de perforación del municipio Lagunillas, adscritas a la Asociación de Comerciantes e Industriales de Lagunillas (A.C.I.L), sirviendo dicho modelo de ajustes como horizonte fundamental a partir del cual se ofrece un apropiado marco teórico y metodológico desde donde se establecen conexiones de naturaleza reflexiva en las empresas. El fin no es reducir su análisis al desglose de sus segmentos, sino desarrollarlo entre los diferentes aspectos de decisión que se proyectan en el país.

Para cumplir con el objetivo señalado, promoviendo un análisis crítico, se parte de un análisis situacional de las organizaciones y seguidamente se determina el cumplimiento



de las etapas del proceso de toma de decisiones en los ajustes de tarifas encaminadas a la obtención de resultados que faciliten el proceso decisorio.

Desde el punto de vista práctico, se hace necesario dar especial atención al proceso de toma de decisiones, sobre todo en la selección de la alternativa óptima para el ajuste de las tarifas en las organizaciones petroleras, debido a que las decisiones deben ser evaluadas periódicamente para ver si cumplen proactivamente con los objetivos de la gestión y la rentabilidad.

TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

Dentro de las teorías del comportamiento para tomar decisiones en las empresas, resaltan los planteamientos de Huber (2010), quien explica el comportamiento humano en las organizaciones, siendo estos concebidos como un sistema de decisiones dentro de éste. Cada persona participa racional y conscientemente, escogiendo y tomando decisiones individuales respecto a alternativas más o menos racionales de comportamiento; así la organización comprende decisiones y acciones.

El gerente no es únicamente quien toma decisiones. Todas las personas dentro de una organización, entre estos los administradores financieros, toman decisiones a través de las áreas contables tales como: el ajuste de tarifas. Así, como este profesional, otros en todos los niveles jerárquicos y en todas las situaciones, están continuamente tomando decisiones relacionadas con diversos aspectos, para contrarrestar el fenómeno de la inflación y otros influyentes con la misión y visión de la misma. Todo ello hace que una organización sea un complejo sistema de decisiones para lograr la productividad y competitividad de sus servicios a nivel regional, nacional e internacional.

El gerente debe tomar decisiones cuando los estados financieros manifiestan variaciones en los rubros ponderados por la empresa; debiendo asumir comportamiento de ajustes y análisis entre diversas alternativas disponibles para el curso de acciones que deberá seguir la organización en pro de sus metas.

Debe ser objetivo, creativo, reflexivo, con habilidades y destrezas para vivenciar el comportamiento de los ingresos, costos y poder hacer referencias para plasmar orientaciones efectivas que contribuyan a disminuir las variaciones, así como implementar estrategias prácticas de decisiones que contribuyan a alcanzar los objetivos esperados. Por consiguiente, debe tener un amplio conocimiento teórico-práctico sobre las fluctuaciones para estar bien conectado con el ambiente, involucrarse en el problema, poder analizar y controlar todo lo que está afectando a la organización.

Los resultados y consecuencias de una estrategia tomada para hacer frente a la situación cambiante también son considerados un juicio importante para contrarrestar el problema y proporcionar nuevas alternativas de ajustes, lo cual requiere de una cadena compleja de actividades planificadas que orienten el alcance del objetivo y su proyección.



CARACTERÍSTICAS DE LA TOMA DE DECISIÓN

De acuerdo a Gómez y Balkin (2010), la toma de decisión es el proceso de identificar los problemas, las oportunidades y resolverlos. Las decisiones directivas deben ser tomadas por directivos, equipos o empleados individuales, dependiendo del alcance de la decisión y el diseño y estructura de la organización.

El ajuste tarifario es definido por los autores como un procedimiento decisorio aplicado comúnmente en contratos de obras y servicios para sincerar y aminorar el efecto inflacionario en la estructura de costos de los mismos.

Las organizaciones con estructuras descentralizadas delegan alguna forma de decisión directiva a los equipos y a los empleados de primera línea. Acá, Gómez y Balkin (2010) destacan como características de la toma de decisión: la programación, incertidumbre, riesgo y el alcance:

- Programación:

Una decisión programada se toma para identificar un problema, afrontarlo con rutinas y procedimientos establecidos para resolverlo. Una decisión no programada se toma cuando la situación es particular y no hay rutinas o procedimientos previamente establecidos que puedan emplearse como guías. Las situaciones que requieren decisiones no programadas están probablemente definidas, no estructuradas y tienen importantes consecuencias para las organizaciones. Se espera de los directivos que tienen conocimiento en el negocio, que tomen la mayoría de las decisiones no programadas.

Las decisiones no programadas tienden a ser más importantes que las decisiones programadas, ya que son más complicadas, difíciles de tomar y es probable que tengan un mayor efecto sobre el desempeño de la organización. Probablemente, los directivos delegan las decisiones programadas a los subordinados, dándose ellos mismos el tiempo para tomar las decisiones no programadas más difíciles.

- Incertidumbre:

Si se dispone de toda la información necesaria, una decisión puede tomarse bajo la condición de certidumbre. La mayoría de las decisiones directivas se toman bajo niveles variables de incertidumbre. Ello significa que se emplea una información incompleta para tomar una decisión directiva. Muchas decisiones directivas importantes se toman bajo elevados niveles de incertidumbre para ser oportunos.

- Riesgo:

El riesgo es el grado de incertidumbre sobre el resultado de la decisión directiva. El riesgo de los resultados, tanto positivos como negativos, debe gestionarse. Los entornos de decisión para el riesgo varían dependiendo de la cultura y el tamaño de la compañía.

- Alcance de la decisión:

El alcance de la decisión abarca el efecto y el horizonte temporal de la decisión. La decisión estratégica tiene una perspectiva de largo plazo de 2 a 5 años, y afecta a la organización en su conjunto. Los altos directivos son los responsables de tomarlas. Las decisiones tácticas tienen una perspectiva de corto plazo de un año o menos y se centran en las subunidades de la organización. Las decisiones operativas deben tener en consideración tanto la perspectiva de largo plazo de las decisiones estratégicas como la perspectiva de corto plazo de las decisiones tácticas.

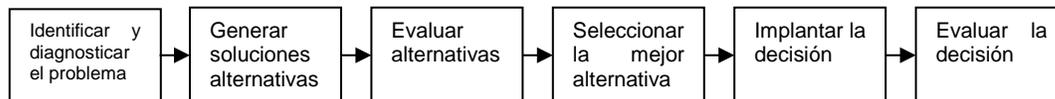
Los gerentes de primera línea están involucrados en estas últimas.

ETAPAS DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

Según Gómez y Balkin (2010), la toma de decisiones es un proceso escalafón a escalafón que avanza en sucesivas etapas desde el principio hasta el fin.

Las seis etapas de la toma de decisiones, que se resumen en la siguiente Figura, son: 1) identificar y diagnosticar el problema; 2) generar soluciones alternativas; 3) evaluar alternativas; 4) seleccionar la mejor alternativa; 5) implantar la decisión; 6) evaluar la decisión.

Las etapas de la toma de decisiones:



Fuente: Gómez y Balkin (2010).

- Identificar y diagnosticar el problema:

La primera etapa de la toma de decisiones es identificar y diagnosticar un problema u oportunidad. Una oportunidad es un tipo de problema especial que implica comprometer recursos para alcanzar niveles deseados de desempeño. Entre los problemas típicos que requieren decisiones se encuentran:

- Un alto nivel de rotación de los empleados.
- Una reducción en los beneficios de la empresa.
- Inaceptables niveles de “reducción” en una tienda (robo de los empleados).
- Calidad de los bienes terminados menor que la planificada.
- Inesperado incremento de las lesiones en el lugar de trabajo.



- La invención de una nueva tecnología que puede incrementar la productividad de la fuerza de trabajo.

Una vez que se ha reconocido el problema, el decidor necesita entender las causas que lo originan. Esto requiere reunir información, explorar posibles causas, eliminar tantas causas como sea posible y centrarse en las causas más probables. Por ejemplo, un directivo que observa un problema causado por los altos niveles de rotación de los empleados debería, primero, reunir información para diagnosticar el problema e intentar comprender por qué se produce la rotación.

Algunas causas posibles son: insatisfacción laboral con tareas repetitivas y no cambiantes, tasas salariales por debajo del mercado, estrés laboral, oportunidades de empleos mejores en el mercado de trabajo y conflictos entre las obligaciones laborales y familiares.

Es importante diagnosticar completamente el problema antes de intentar una solución. Si la causa real de la rotación eran los conflictos familia/trabajo debido a esquemas de trabajo inflexibles, pero el directivo asumió que estaba causada por una compensación inadecuada y aumentó el salario de los empleados como solución, el directivo podría tener una solución de baja calidad para el problema de la rotación.

- Generar soluciones alternativas:

La segunda etapa es la de generar posibles soluciones al problema basadas en las causas percibidas. Como se discutía anteriormente, los problemas pueden resolverse con decisiones programadas que tienen soluciones dadas, o con decisiones no programadas, que son soluciones nuevas tomadas cuando no hay políticas o procedimientos disponibles para proporcionar guías maestras.

En el caso de las decisiones no programadas, es importante que aparezcan soluciones creativas y se suspendan los juicios de valor acerca de las soluciones hasta que se hayan desarrollado todas las alternativas posibles. Si las soluciones se evalúan durante esta segunda etapa de la toma de decisiones puede sofocarse la creatividad, teniendo como resultado soluciones de baja calidad.

Muchas compañías emplean grupos para generar soluciones para las decisiones no programadas, ya que proporcionan una mayor diversidad de opiniones y soluciones más innovadoras que las que ofrecen los individuos trabajando individualmente. Por ejemplo, la toma de decisiones en grupo se emplea a menudo para desarrollar mejoras continuas en el servicio al cliente y para generar soluciones nuevas para atender las necesidades de los clientes.

- Evaluar alternativas:

La tercera etapa requiere que el decidor evalúe las soluciones alternativas de acuerdo con un conjunto de criterios de decisión. Los criterios de decisión deberían estar relacionados con los objetivos de desempeño de la organización y de sus subunidades y



pueden incluir costes, beneficios, oportunidades, el resultado de la decisión e imparcialidad.

Una forma práctica de aplicar criterios de decisión es considerar la calidad y la aceptación. La calidad de la decisión se basa en aspectos como los costes, los ingresos y las especificaciones del diseño del producto. Por ejemplo, un problema de ingeniería técnica puede resolverse obteniendo datos y utilizando técnicas matemáticas. La aceptación de la decisión se basa en los sentimientos de las personas. La aceptación de las decisiones se produce cuando a los individuos les gusta una decisión que les afecta.

Las decisiones pueden clasificarse por la importancia de la calidad y la aceptación para su eficacia. Algunas decisiones técnicas requieren un alto grado de calidad pero baja aceptación, ya que las personas pueden ser indiferentes a los resultados. Comprar materias primas al mejor precio es un ejemplo de decisión donde la calidad es importante pero la aceptación no. Otras decisiones hacen hincapié en la aceptación, mientras que la calidad no es importante.

Decisiones de alta aceptación y baja calidad involucran aspectos de justicia, como: ¿Quién trabajará horas extras?, ¿Quién tendrá el despacho con ventana? La nota importante en estas decisiones no es quién trabaja horas extras, sino cómo siente la gente el resultado y si quieren aceptarlo.

La mayoría de las decisiones difíciles requiere alta calidad y alta aceptación. La decisión de cerrar una planta de ensamblaje de automóviles y despedir a los empleados es un ejemplo. La calidad de la decisión requiere una reducción de los costes laborales, pero la aceptación requiere el apoyo del sindicato para que no convoque una huelga en protesta por el despido, lo que provocaría incluso mayores costes para la empresa. El decidor debe encontrar formas de equilibrar los objetivos en conflicto en este tipo de problemas.

- Seleccionar la mejor alternativa:

La siguiente etapa de la toma de decisiones es la selección de la mejor alternativa por optimización y satisfacción. La optimización implica seleccionar la mejor alternativa de entre múltiples criterios. Sin embargo, el decidor a menudo no tiene ni tiempo ni recursos para desarrollar un conjunto de alternativas extensivas y reunir una información completa de las consecuencias de cada alternativa. Muchas decisiones importantes deben tomarse bajo condiciones de riesgo, lo que restringe la capacidad del decidor para optimizar.

La satisfacción implica seleccionar la primera solución alternativa que reúna unos criterios mínimos. Los decidores satisfacen cuando no está disponible toda la información o reunirla es demasiado caro. La satisfacción significa que el decidor ha encontrado una solución satisfactoria al problema, aunque no necesariamente la solución óptima. Por ejemplo, cuando seleccionamos un nuevo empleado para que cubra una vacante, muchas organizaciones hacen una oferta de empleo a la primera persona que reúna los criterios básicos de la selección, más que ocuparse en una investigación extensiva del mejor candidato posible, lo que podría llevar más tiempo y dinero.



- Implantar la decisión:

La etapa de implantación supone poner en práctica la solución alternativa y asegurarse de que funciona. La implantación va más allá de una mera solución del problema porque requiere que el decidor ponga la solución en práctica. La toma de decisiones sin implantación es simplemente un ejercicio intelectual.

La implantación es una etapa crítica porque requiere el apoyo y la cooperación de los ejecutivos, directivos y empleados, que pueden tener diferentes intereses y objetivos. Por ejemplo, la decisión de un directivo de contratar a un empleado de un grupo minoritario para cubrir una vacante bajo un plan corporativo de diversidad puede no implantarse eficazmente si otros empleados se resienten e impiden trabajar con él. Un aspecto importante al gestionar e implantar la diversidad es adiestrar a los empleados en valorar la diversidad para que apoyen los objetivos del plan. La omisión de adiestramiento podría conducir a una implantación pobre.

Diferentes factores ayudan a hacer exitosa la implantación. Entre éstos se incluyen:

- Proporcionar los recursos, así como el personal, los presupuestos y el espacio de oficina que sean necesarios para las actividades requeridas para una implantación exitosa.
- Ejercitar el liderazgo para persuadir a otros a llevar la implantación adelante.
- Desarrollar sistemas de comunicación e información que posibiliten a la dirección saber si la alternativa de decisión reúne los objetivos planificados.
- Considerar vías para reconocer y recompensar a los individuos y equipos que pongan la alternativa de decisión en práctica de forma exitosa.

- Evaluar la decisión:

La última etapa en el proceso de toma de decisiones es evaluar la decisión. Los decidores reúnen información e intentan comprobar si la decisión implantada logra sus objetivos. La disponibilidad de información y feedback correctos y a tiempo permite al decidor hacer una evaluación completa y determinar si se necesitan modificaciones.

Los decidores necesitan establecer objetivos y marcas razonables para hacer juicios sobre la efectividad de la decisión. También es importante darle tiempo a una decisión para que tenga efecto. Un ejecutivo que recoge datos de productividad de una nueva planta de fabricación podría ser imprudente si juzga inmediatamente su efectividad sin darle a la planta tiempo de gestión para eliminar los cuellos de botella productivos que son típicos en nuevas plantas de fabricación. Sería mejor suspender los juicios hasta que el personal de la planta aprenda las mejores formas de operar con el equipo y desarrolle rutinas que funcionen bien juntas.



METODOLOGÍA

De acuerdo a la problemática planteada referida a analizar el proceso de toma de decisiones de las empresas contratistas prestadoras de servicios petroleros, el estudio se clasificó como analítico, el cual tiene como objetivo analizar un evento y comprenderlo en término de sus aspectos evidentes.

Según Hernández y otros (2009), el tipo de diseño utilizado fue no experimental, por cuanto no se manipularon deliberadamente las variables de estudio, porque ya han sucedido en su contexto natural. Así mismo, el diseño se identificó como transversal de campo, el cual tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan en la variable en un momento único; en este caso, el proceso de toma de decisiones durante el primer trimestre del 2014. La información se recolectó directamente en la fuente donde ser origina, a través de la técnica de la encuesta (cuestionario), dirigido a los gerentes de las empresas contratistas petroleras.

En tal sentido, el cuestionario fue tipo Likert, con cinco (5) alternativas de respuestas. La validez de contenido se realizó mediante la técnica del juicio de expertos y el análisis discriminante se calculó mediante la prueba “t” de Student. La confiabilidad se estimó a través del coeficiente Alfa de Cronbach, el cual arrojó un resultado de 0.96, indicando así que el instrumento es altamente confiable.

Por último, se caracterizó la población, la cual estuvo constituida por 25 gerentes de las empresas contratistas petroleras de servicios de perforación adscritas a la Asociación de Comerciantes e Industriales del Municipio Lagunillas (A.C.I.L), realizándose un censo poblacional.

Procesamiento Estadístico de los datos:

El análisis de los resultados para los objetivos específicos se realizará a través del Método de Estadística Descriptiva, específicamente se utilizarán las Técnicas de Medidas de Tendencia Central (media o promedio), así como de Variabilidad (desviación estándar) (Hernández y otros, 2009).

Asimismo, para la presentación de los resultados, se diseñaron una serie de tablas por variables, dimensiones e indicadores, que muestran las medidas utilizadas para los fines del análisis con sus respectivos valores arrojados a través del procesamiento de datos.

Cuadro 1. Categoría de Análisis para la Interpretación del Promedio

Rango	Intervalo	Categoría
1	4.21 – 5	Muy Alta
2	3.41 – 4.20	Alta
3	2.61 – 3.40	Moderada
4	1.81 – 2.60	Baja
5	1- 1.80	Muy Baja

Fuente: elaboración propia.

Para la segunda técnica, llamada “medida de variabilidad”, se empleó la desviación estándar, esta última para indicar el grado de dispersión de las respuestas, con relación a la escala de medición utilizada y su rango, representado por las puntuaciones mayor y menor obtenidos; es decir, cuatro (4) y cero (0) respectivamente, lo cual permitirá elaborar para su respectivo análisis la siguiente tabla de rango, intervalo y categoría, presentado en el Cuadro 2:

Cuadro 2. Categoría de Análisis para la Interpretación de la Desviación Estándar

Rango	Intervalo	Categoría
1	3.21 – 4	Muy Alta Dispersión
2	2.41 – 3.20	Alta Dispersión
3	1.61 – 2.40	Moderada Dispersión
4	0.81 – 1.60	Baja Dispersión
5	0 - 0.80	Muy Baja Dispersión

Fuente: elaboración propia.

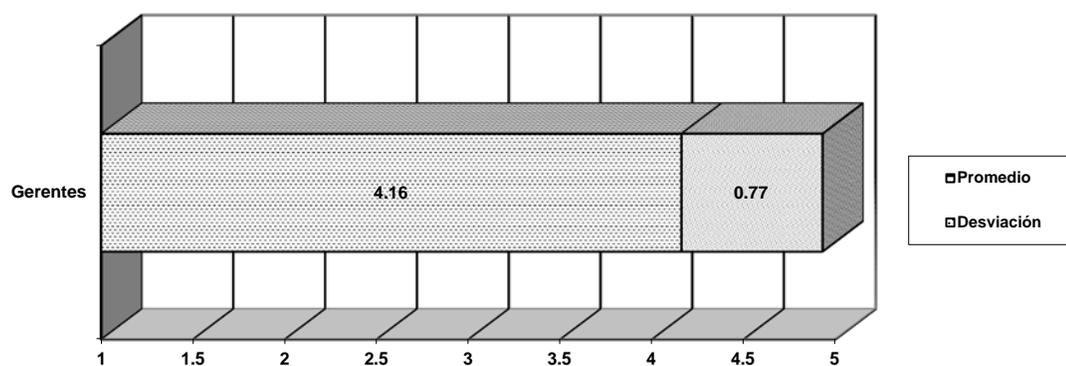
RESULTADOS Y DISCUSIONES

Tabla 1. Variable: Toma de decisiones gerenciales

Dimensiones	Promedio	Categoría	Desviación	Categoría
Etapas de toma de decisiones	4,16	Alta	0,77	M. Baja
Promedio General	4,16	Alta	0,77	M. Baja

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 1. Variable: Toma de decisiones gerenciales



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la variable Toma de Decisiones Gerenciales, se evidenció un promedio de 4.16, con una muy baja dispersión de las respuestas de 0.77; ubicándose dentro de la



categoría alta de la media, afirmando los encuestados que con este mismo nivel se desarrollan las etapas del proceso de toma de decisiones en ajustes de tarifas, el cual es fundamental para el desarrollo de una gestión efectiva dentro de las empresas analizadas, logrando para ello cumplir con lo establecido.

Sobre la base de lo anterior, plantea Chiavenato (2008) que la toma de decisiones constituye una herramienta fundamental para el desarrollo de las actividades gerenciales, logrando que las mismas establezcan el desenvolvimiento de los procesos organizacionales y brinden la posibilidad de seguir operando a largo plazo.

Además, Gómez y Balkin (2010) expresa que las decisiones deben tener en consideración la perspectiva de largo plazo de las decisiones estratégicas y la perspectiva de corto plazo de las decisiones tácticas de ajustes. Se centran en actividades operativas y administrativas de la empresa o como el ajuste de tarifas.

Con base a lo anterior Huber (2010) plantea que los niveles jerárquicos en todas las situaciones está continuamente tomando decisiones para contrarrestar las problemáticas de ajustes que influyen sobre la misión y visión de la empresa, esto hace que la organización sea un complejo sistema de decisiones encaminado a lograr la productividad, competitividad y rentabilidad de sus servicios a nivel regional, nacional e internacional.

Desplegando el objetivo, orientado a analizar el proceso de toma de decisiones por etapas de ajustes de tarifas en las empresas contratistas prestadoras de servicios petroleros; se presentan los siguientes resultados:

Tabla 2. Dimensión Etapas de toma de decisiones en ajustes tarifarios

Indicadores	Promedio	Categoría	Desviación	Categoría
Identificar y Diagnosticar el Problema	4,26	M. Alta	0,66	M.Baja
Generar soluciones alternativas	3,81	Alta	0,90	Baja
Evaluar Alternativas	4,15	Alta	0,69	M.Baja
Seleccionar Alternativas	4,06	Alta	0,89	Baja
Implantar la Decisión	4,31	M. Alta	0,84	Baja
Evaluar la Decisión	4,37	M. Alta	0,66	M.Baja
Promedio General	4,16	Alta	0,77	M.Baja

Fuente: elaboración propia.

En la dimensión Etapas del Proceso de Toma de Decisiones en Ajustes Tarifarios se alcanzó un promedio de 4.16, con una muy baja dispersión de 0.77; ubicándose dentro de la categoría alta en cuanto a la media de aplicación y muy baja, según la desviación estándar, señalando los encuestados con nivel alto que se ejecuta la identificación y diagnóstico del problema, la generación de soluciones alternativas, su evaluación y selección, así como la implantación y evaluación de la decisión; logrando considerar los elementos planteados para el desarrollo de las decisiones organizacionales de ajustes tarifarios.



Para Gómez y Balkin (2010), la toma de decisiones es un proceso “escalón a escalón” que avanza en sucesivas etapas desde el principio hasta el fin. Las decisiones tomadas conllevan al proceso de identificar los problemas y resolverlos, aplicadas por los directivos y su equipo dependiendo del alcance y la estructura de la organización. En otras palabras, cuando la dirección observa que algo no está bajo control, por las variaciones del entorno, surge la necesidad de solucionarlo ajustando.

Tabla 3. Indicador: Identificar y Diagnosticar el Problema

Ítems	Promedio	Categoría	Desviación	Categoría
Recursos comprometidos	4,06	Alta	0,67	M. Baja
Causas del problema	4,50	M. alta	0,71	M. Baja
Diagnóstico del problema	4,22	M. alta	1,33	Baja
Promedio General	4,26	M. alta	0,90	M. Baja

Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta al indicador Identificar y Diagnosticar el Problema se alcanzó un valor promedio de 4.26, con una muy baja dispersión de 0.90; ubicándose dentro de la categoría muy baja, señalando que la gerencia ante problemas o desviaciones, compromete recursos para alcanzar niveles deseados de desempeño. De igual manera reconociendo el problema y entendiendo las causas que lo originan. Asimismo, la administración diagnostica completamente el problema antes de intentar una solución.

Sobre éste particular, Gómez y Balkin (2010) afirma que una vez que se ha reconocido el problema, el decidor necesita entender las causas que lo originan. Esto requiere reunir información, explorar posibles causas, eliminar tantas causas como sea posible y centrarse en las causas más probables.

Al respecto, Huber (2010) establece que la identificación y el diagnóstico deben establecerse paso por paso de una manera firme y segura, desde el inicio de las mismas con la secuencia lógica de las fases, encaminadas a soluciones adecuadas conducentes al logro de los objetivos.

Tabla 4. Indicador: Generar soluciones alternativas

Ítems	Promedio	Categoría	Desviación	Categoría
Causas percibidas	4,28	M. alta	0,67	M. Baja
Soluciones programadas	4,17	Alta	0,71	M. Baja
Soluciones no programadas	3,00	Moderada	1,33	Baja
Promedio General	3,81	Alta	0,90	M. Baja

Fuente: elaboración propia.

En el indicador Generar Soluciones Alternativas, los resultados revelan un promedio de 3.81, con una muy baja desviación o dispersión de 0.90, ubicándose dentro de la categoría alta; señalando los encuestados que la gerencia genera posibles soluciones al problema basado en las causas percibidas. De igual manera, ante soluciones dadas



previamente se emplean decisiones programadas. Asimismo, la gestión ante soluciones nuevas aplica decisiones no programadas.

Al respecto, afirman Gómez y Balkin (2010) que generar soluciones alternativas es generar posibles soluciones al problema basadas en las causas percibidas. Cuando se discute, los problemas pueden resolverse con decisiones programadas que tienen soluciones dadas, o con decisiones no programadas, que son soluciones nuevas tomadas cuando no hay políticas o procedimientos disponibles para proporcionar guías maestras.

Tabla 5. Indicador: Evaluar Alternativas

Ítems	Promedio	Categoría	Desviación	Categoría
Objetivos desempeñados	4,11	M. alta	0,58	M. Baja
Beneficios empresariales	4,22	M. alta	0,65	M. Baja
Calidad Esperada	4,11	M. alta	0,83	Baja
Promedio General	4,15	M. alta	0,69	M. Baja

Fuente: elaboración propia.

El indicador Evaluar Alternativas alcanzó un valor promedio de 4.15 con una muy baja dispersión de 0.69; ubicándose dentro de la categoría muy alta en la aplicación de esta etapa en relación a la media, afirmando que la gerencia evalúa las decisiones alternativas relacionándolas con los objetivos de desempeño; asimismo, valoran las alternativas refiriéndose a los beneficios organizacionales y analizan las alternativas considerando la calidad esperada.

Sobre este particular, plantean Gómez y Balkin (2010) que evaluar las alternativas requiere que el decidor evalúe las soluciones alternativas por ajustes de tarifas de acuerdo con un conjunto de criterios de decisión. Los criterios de decisión deberían estar relacionados con los objetivos de desempeño de la organización y de sus subunidades y pueden incluir costos, beneficios, oportunidades, el resultado de la decisión e imparcialidad.

Al respecto, Hubert (2010) refuerza este resultado, ya que plantea que los administradores financieros toman decisiones y seleccionan alternativas a través de las áreas contables como: el ajuste de tarifas, relacionadas con aspectos financieros para contrarrestar las variaciones y otros elementos que influyen con la rentabilidad, misión y visión de la organización.

Tabla 6. Indicador: Seleccionar Alternativas

Ítems	Promedio	Categoría	Desviación	Categoría
Múltiples criterios	4,06	Alta	0,80	M. Baja
Solución satisfactoria	3,94	Alta	1,26	Baja
Solución optima	4,17	Alta	0,62	M. Baja
Promedio General	4,06	Alta	0,89	Baja

Fuente: elaboración propia.

Para el indicador Seleccionar Alternativas, los resultados arrojaron un promedio en las respuestas de 4.06, con una baja desviación de 0.89, ubicándose dentro de la categoría alta; señalando los encuestados que la administración selecciona la principal alternativa de entre múltiples criterios; asimismo, escogen la mejor opción por solución satisfactoria al problema de ajustes o variaciones y la gestión aplica la mejor alternativa como solución óptima de rentabilidad a los problemas.

La satisfacción, para Gómez y Balkin (2010), implica seleccionar la primera solución alternativa que reúna unos criterios mínimos. Los decidores satisfacen cuando no está disponible toda la información o reunirla es demasiado caro. La satisfacción significa que el decidor ha encontrado una solución satisfactoria al problema, aunque no necesariamente la solución óptima.

Tabla 7. Indicador: Implantar la Decisión

Ítems	Promedio	Categoría	Desviación	Categoría
Criterio gerencial	4,17	Alta	0,99	Baja
Aplicación practica	4,28	M. Alta	0,75	M. Baja
Factores humanos y tecnológicos	4,50	M. Alta	0,79	M. Baja
Promedio General	4,31	M. Alta	0,84	Baja

Fuente: elaboración propia.

En el indicador Implantar la Decisión, los resultados revelan un promedio de 4.31, con una baja dispersión de 0.84; ubicándose dentro de la categoría muy alta; señalando los encuestados que la administración pone en práctica con criterios gerenciales la solución alternativa seleccionada. De igual manera, se aseguran de que funciona en la práctica la opción elegida y la gestión se apoya en factores humanos y tecnológicos para el éxito de la implantación.

Con base a estos resultados, Gómez y Balkin (2010) expresan que la implantación es una etapa crítica porque requiere el apoyo y la cooperación de los ejecutivos, directivos y empleados, que pueden tener diferentes intereses y objetivos. Por ejemplo, la decisión de un directivo de contratar a un empleado de un grupo minoritario para cubrir una vacante bajo un plan corporativo de diversidad puede no implantarse eficazmente si otros empleados se resienten e impiden trabajar con él. Es básico adiestrar a los empleados en valorar la diversidad para que apoyen los objetivos del plan.

Tabla 8. Indicador Evaluar la Decisión

Ítems	Promedio	Categoría	Desviación	Categoría
Objetivos establecidos	4,44	M. Alta	0,62	M. Baja
Ajustes de la decisión	4,28	M. Alta	0,67	M. Baja
Efectividad de la decisión	4,39	M. Alta	0,70	M. Baja
Promedio General	4,37	M. Alta	0,66	M. Baja

Fuente: elaboración propia.



En cuanto al indicador Evaluar la Decisión, se alcanzó un valor promedio de 4.37 con una muy baja dispersión de 0.66; ubicándose dentro de la categoría muy alta; afirmando que la gerencia comprueba que la decisión implantada en los ajustes logra los objetivos organizacionales; de igual manera, tras la completa valoración de la decisión, evalúa si se necesitan modificaciones. Asimismo, la gestión establece objetivos y marcas razonables para analizar la efectividad de la decisión de ajustes.

Al respecto, señalan Gómez y Balkin (2010) que los decisores necesitan establecer objetivos y marcas razonables para hacer juicios sobre la efectividad de la decisión. También es importante darle tiempo a una decisión para que tenga efecto. Un ejecutivo que recoge datos de productividad de una nueva planta de fabricación podría ser imprudente si juzga inmediatamente su efectividad sin darle a la planta tiempo de gestión para eliminar los cuellos de botella productivos que son típicos en nuevas plantas de fabricación.

Además, Huber (2010) indica que los resultados y consecuencias de una estrategia tomada para hacer frente a las variaciones financieras son considerados un juicio importante para contrarrestar el problema de ajuste de tarifas, proporcionando nuevas alternativas que requieren de una serie de actividades planificadas que orienten el alcance del objetivo principal.

CONCLUSIONES

Las decisiones que los ejecutivos efectúen se desplegarán en todos los niveles de la organización traducidas en objetivos de ajustes y acciones más específicas y concretas en cada nivel hacia abajo. La información requerida en estas decisiones representan el punto de partida para llevar a cabo acciones que posteriormente afectarán el desempeño de los procesos en la organización.

En lo que se refiere al objetivo relativo al análisis del proceso de toma de decisiones de ajustes de tarifas en las empresas contratistas prestadoras de servicios petroleros; se concluye lo siguiente: con un nivel alto se ejecutan cada una de las etapas del proceso de toma de decisiones. Sin embargo, es importante que se consideren áreas susceptibles de mejora en las etapas de: generar soluciones y selección de alternativas de ajustes de tarifas, a fin de optimizar el proceso decisorio por medio de un plan estratégico, en pro de alcanzar los objetivos establecidos; que contribuyan al desarrollo de los procesos administrativos y el retorno de la inversión esperado.

Las decisiones deben ser consideradas por optimización, en virtud de que las empresas están seleccionando cursos de acción inmejorables dirigidos a la expansión y rentabilidad. Así mismo, la gestión debe estar atenta ante situaciones novedosas, propias de la vulnerabilidad del entorno, en la elección de decisiones no programadas de ajustes de tarifas eficaces y adecuadas que promuevan el éxito empresarial, y por ende el desarrollo socio-económico del país.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I. (2008). Administración. Proceso administrativo. México. Editorial McGraw-Hill.
- Gómez, L. R. y Balkin, D. (2010). Administración. México. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Hernández, S.; Fernández, C. y Baptista, C. (2009). Metodología de la Investigación. México. McGraw-Hill Iberoamericana.
- Huber, G. (2010). Toma de decisiones en la gerencia. Venezuela. Editorial Trillas.