



**Toma de decisiones directivas: una aproximación desde
la perspectiva de los trabajadores de la empresa Atento
del Perú Lima, 2018**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE

Maestro en Gestión del Talento Humano

AUTOR:

Br. Pablo Vidal Solís Zevallos

ASESOR:

Dr. Vertiz Osores Jacinto Joaquin

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Dirección

Perú - 2018

DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): SOLIS ZEVALLOS, PABLO VIDAL

Para obtener el Grado Académico de *Maestro en Gestión del Talento Humano*, ha sustentado la tesis titulada:

TOMA DE DECISIONES DIRECTIVAS: UNA APROXIMACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ATENTO DEL PERÚ LIMA, 2018

Fecha: 1 de setiembre de 2018

Hora: 4:45 p.m

JURADOS:

PRESIDENTE: Dr. Hugo Agüero Alva

Firma: 

SECRETARIO: Mg. Abner Chávez Leandro

Firma: 

VOCAL: Dr. Jacinto Joaquín Vertiz Osoreo

Firma: 

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... *Aprobar por unanimidad*

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....
.....
.....
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

.....
- APA
.....
.....

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

Dedicatoria

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto, a mis padres, a mi amada esposa Isabel, a mis hijos, por su apoyo incondicional y su motivación constante, que me ha permitido, lograr con esfuerzo, el objetivo de superación académica. Dedico a Dios todo poderoso por su amor y misericordia de cada día en mi vida.

Agradecimiento

Por la culminación de la tesis agradezco a todos los que me apoyaron con las inquietudes durante todo el desarrollo de esta y a la organización que me brindo toda la información necesaria para hacer lo posible y a las personas que de una u otra manera aportaron para el desarrollo de la tesis.

Declaración de autoría

Yo, Pablo Vidal Solís Zevallos, estudiante del Programa de Maestría en Gestión del Talento Humano de la Escuela de Posgrado de la Universidad de César Vallejo, Identificado con DNI N° 06954854, presento mi trabajo académico titulado “toma de decisiones directivas: una aproximación desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa atento del Perú Lima, 2018” presentada, en 93 folios, para la obtención del grado académico de Maestro, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, y he realizado correctamente las citas textuales y paráfrasis provenientes de otras fuentes, de acuerdo con lo estipulado por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta a aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Lima, 16 de agosto del 2018

Br. Pablo Vidal Solís Zevallos

Presentación

Señores miembros del Jurado,

Presento a ustedes mi tesis titulada “Toma de decisiones directivas: una aproximación desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa atento del Perú Lima, 2018”, cuyo objetivo fue: Analizar los procesos, objetivos y mejoras continuas en la efectividad de la toma de decisiones directivas desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Atento del Perú, Lima 2018.

En cumplimiento del Reglamento de grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Magíster.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos y un anexo: El estudio comprende los siguientes capítulos: el capítulo I se refiere a la introducción; el capítulo II se refiere al problema de investigación; el capítulo III se refiere al marco metodológico; el capítulo IV se refiere a los resultados; el capítulo V se refiere a la discusión; el capítulo VI se refiere a las conclusiones. Por último, el capítulo VII se refiere a las recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos respectivos. cumplir con los requisitos de aprobación establecidos en las normas de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

Lima, 16 de agosto del 2018

Br. Pablo Vidal Solís Zevallos

Índice

Página del Jurado	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Declaración de autoría	iv
Presentación	v
Índice	vi
Índice de figuras y tablas	viii
Resumen	ix
Abstract	x
I Introducción	11
1.1 Antecedentes	12
1.2 Marco teórico referencial	18
1.3 Marco espacial	32
1.4 Marco temporal	32
1.5 Categorización de la unidad temática	32
1.6 Contextualización y supuestos teóricos	35
II Problema de investigación	38
2.1 Aproximación temática	39
2.2 Formulación del problema de investigación	41
2.3 Justificación	42
2.4 Relevancia	43
2.5 Contribución	43
2.6 Objetivos	44
III Marco metodológico	45
3.1 Unidades temáticas	46
3.2 Metodología	48
3.3 Escenario de estudio	50
3.4 Características del sujeto	50

3.5 Trayectoria metodológica	50
3.6 Técnica e instrumentos de recolección de datos	51
3.7 Tratamiento de la Información	52
3.8 Rigor científico	52
IV RESULTADOS	53
V DISCUSION	70
VI CONCLUSIONES	76
VII RECOMENDACIONES	80
Referencias bibliográficas	82
Anexos	87

Índice de figuras y cuadros

Figura 1	El Modelo de nivel de efectividad del líder	23
Figura 2	Los 4 pasos para una toma de decisiones efectiva	25
Figura 3	Etapa de la toma de decisiones	27
Figura 4	Los procesos de toma de decisiones de acuerdo con los colaboradores de la empresa Atento del Perú, 2018.	65
Figura 5	Objetivos y cumplimiento de planes en la empresa Atento, Lima 2018	67
Figura 6	Satisfacción y mejoras continuas de la empresa Atento, Lima 2018.	68
Cuadro 1	Categorización	48
Cuadro 2	Cuadro comparativo de los protagonistas de acuerdo a sus aportes	69

Resumen

El estudio analizó los procesos, objetivos y mejoras continuas en la efectividad de la toma de decisiones directivas desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Atento del Perú, Lima 2018. Se trató de un estudio fenomenológico, realizándose una guía de entrevista para los directivos y el sondeo de opinión para 70 colaboradores.

De acuerdo a los hallazgos existen actividades previstas en la planificación estratégica y operativos de la empresa; en atención a un problema se propone alternativas de solución; por otro lado, los objetivos y el cumplimiento de metas requiere tener bien definidas las estrategias; en cuanto a los recursos humanos, la empresa hace periódicamente planes para integrarlos y ofrecer los beneficios, se utiliza acciones preventivas antes que las correctivas; ello permite que éstas se tomen de acuerdo al nivel operativo, agregado y estratégico. Se concluye que los procesos para la toma de decisiones desde los trabajadores se ven en la condición de lograr lo establecido en el plan operativo anual. En cuanto al cumplimiento de planes en la empresa, se focalizó en tres aspectos muy concretos: monitoreo y supervisión del cumplimiento de los objetivos de la empresa; para los recursos humanos se hizo un diagnóstico real y la ejecución de las fases operativas, estos se enfocan entre una de sus líneas de acción para fortalecer el clima laboral de la organización sus competencias laborales y personales, en todos los niveles de su ocupación.

Palabras claves: Toma de decisiones, trabajadores, gestión del talento humano

Abstract

The study analyzed the processes, objectives and continuous improvements in the effectiveness of decision making directives from the perspective of workers Atento del Peru, Lima 2018. It was a phenomenological study, conducting an interview guide for managers and the opinion for 70 employees.

According to the findings, there are activities planned in the strategic and operational planning of the company; in response to a problem alternative solutions are proposed; On the other hand, the objectives and the fulfillment of goals require having well-defined strategies; in terms of human resources, the company periodically plans to integrate them and offer the benefits; preventive actions are used before corrective actions; this allows them to be taken according to the operational, aggregate and strategic level.

It is concluded that the processes for making decisions from the workers are in the condition of achieving what is established in the annual operating plan. Regarding the fulfillment of plans in the company, it focused on three very specific aspects: monitoring and supervision of compliance with the company's objectives; for human resources a real diagnosis was made and the execution of the operational phases, these are focused among one of their lines of action to strengthen the work climate of the organization their work and personal skills, at all levels of their occupation.

Keywords: Decision making, workers, human talent management

I. Introducción

1.1 Antecedentes

1.1.1. Antecedentes internacionales

En Colombia, Gordillo (2017) en su estudio titulado *Estilos de liderazgo que influyen en la toma de decisiones: un enfoque desde las instituciones educativas*. permitió identificar una metodología de análisis, para la toma de decisiones en el ámbito de las instituciones educativas, considerando el liderazgo desde la corriente conductual: autocrático, liberal y situacional y desde el concepto de relación: transaccional y transformacional los cuales son por clasificación jerarquía decisiones estrategias táctica y operacionales. En sus resultados se evidenciaron que el tipo de liderazgo obtenido por el líder no solo depende de ellos si no también que las tomas de decisiones influyen mucho de los estudiantes, los estilos de liderazgos se presentan en trabajos investigativos. El estudio concluyó que el factor liderazgo siempre va a influir en la toma de decisiones, independientemente el estilo y la organización, compañía, empresa, institución educativa.

En España, González y otros (2016), en su estudio titulado *Personalidad y Estilos de toma de decisiones en la práctica deportiva*, describió la interacción del deportista teniendo en cuenta las diferentes habilidades y característica de los deportistas, primero individualmente (variables sociodemográficas), luego en lo deportivo (entrenamiento físico) prestándose más atención a informaciones más útiles y con mayor desempeño al ámbito deportivo. Se realizó un estudio con deportistas entre los 16 y 50 años utilizando cuestionarios de personalidad y toma de decisiones. En sus resultados se evidenciaron que la perseverancia es el indicador que caracteriza el entusiasmo de los deportistas, las mujeres tienen mayores índices en las dimensiones de personalidad, menos control de emociones, la edad influye mucho, se difiere notablemente en dominar con respecto a los amateurs y que lo jueguen en deportes individuales señalan notablemente mejor control de emociones, los que practican deportes colectivos señalan más cordialidad, todo ello se puede percibir en la toma de decisiones. El estudio concluyó que las pruebas permitieron comprobar la hipótesis destacando por encima de todo conforme aumente el nivel de cordialidad y cooperación disminuye los niveles de comprometerse con la toma de decisiones, que nos permite integrarnos a más deportes colectivos.

En México, Quiroga (2014) en su estudio titulado Toma de decisiones y productividad laboral, dio a conocer la aplicación de la ética profesional en la toma de decisiones en jefes y gerentes de una empresa comercial. Utilizó un diseño descriptivo, exploratorio de corte transversal. En sus resultados se comprobaron que la toma de decisiones es importante dentro de la organización para que no influyan de forma negativa hacia los colaboradores se puede conocer la aplicación de la ética profesional en la toma de decisiones de jefes y gerentes, mediante el cuestionario realizado, el cual brinda un resultado cualitativo, por lo que recomienda aplicar dicho estudio en otro tipo de organizaciones, y promover la aplicación de la ética, con el objetivo de mantener climas laborales positivos, motivación de los colaboradores y aumento en la productividad y eficacia de la empresa. El estudio concluyó que se determinó la influencia en la toma de decisiones como parte importante para que pueda haber una buena productividad laboral. La productividad laboral es una fuente importante dentro de la institución y no se debe olvidar que hay que mantener motivados a los colaboradores para que ellos se sientan satisfechos con el trabajo que realizan.

En Chile, Rodríguez, Pedraja y Araneda (2013) en un estudio titulado El proceso de toma de decisiones y la eficacia organizativa en empresas privadas del norte de Chile, describió la relación entre el proceso de toma de decisiones y la eficacia organizativa de las empresas privadas del norte de Chile. Utilizó un enfoque cuantitativo, tipo descriptivo correccional de corte transversal. En sus resultados se evidenciaron las alternativas de cursos de acción, el análisis a fondo de todas las opciones estratégicas, y el uso de diversos criterios. Con el fin de tomar la mejor decisión que conduzca a los resultados esperados por el equipo encargado de la toma de decisiones. Por otro lado, se logró tener mayores niveles de éxito en la toma de decisiones estratégicas y mayor eficacia organizativa, los equipos de alta dirección deben favorecer la racionalidad de las decisiones estratégicas, buscando y analizando información para la generación de alternativas. El estudio concluyó que el proceso de toma de decisiones estratégicas se fomenta en la discusión de muchas ideas diferentes, el análisis de diversas perspectivas y opiniones, junto con favorecer el conflicto cognitivo en el proceso de toma de decisiones estratégicas, es decir, estimulando la discusión de nuevas ideas.

En Colombia, Castro Martin (2014) en su estudio titulado *Toma de decisiones asertivas para una gerencia efectiva*, describió el comportamiento de la alta gerencia, en este sentido los gerentes demostraron tener la competitividad y la responsabilidad para tomar decisiones asertivas. Se trató de una investigación cualitativa. En sus resultados se evidenciaron que los gerentes toman grandes decisiones para las organizaciones, correcto y acertado análisis de las decisiones para las instituciones, ello se hace uso de la información disponible. La decisión es una responsabilidad fundamental de la organización, asimismo la elección de una decisión exige tener información sobre la institución sea desde el ambiente interno y externo. En efecto, es fundamental para la gerencia ya que es parte esencial del proceso de planificación y contribuye al mantenimiento y coherencia de la misma empresa, por ende, de su eficiencia, lo que lleva al éxito, buscando que los gerentes no arriesguen por el alto costo que significaría tomar una mala decisión. El estudio concluyó que, para planificar, los nuevos gerentes toman estrategias, técnicas y procedimientos, saberes previos que permiten aplicarlos en la acción dentro de sus organizaciones. .

1.1.2. Antecedentes nacionales.

Molina (2017) en su estudio titulado *Aportes de la contabilidad gerencial y la toma de decisiones en una mediana empresa del sector Industrial en Villa María del Triunfo*, determinó el nivel de influencia de los procesos administrativos dentro de las empresas de Lima Metropolitana. La toma de decisiones está basada en las metas y objetivos trazados por la empresa consecuentemente una adecuada decisión, ello contribuye positivamente a la realización de metas y objetivos establecidos de la empresa en relación con sus colaboradores porque ellos son la base para desarrollar los objetivos. En los resultados se evidenciaron que las acciones de control interno tienen incidencia en las estrategias adoptadas por empresas de Lima Metropolitana, permitiendo corregir los errores o en todo se da una perspectiva de lo que puede acontecer si no corregimos a tiempo los errores durante el proceso de producción y los procesos administrativos financieros de la empresa debemos tener en cuenta que los trabajadores deben estar motivado para

que realicen sus labores de manera responsable. El estudio concluyó que los informes realizados a empresas de Lima Metropolitana revelan la información y gestión de la empresa y los logros obtenidos en un determinado período para así evaluar la ejecución de las metas trazadas por la empresa en relación con los colaboradores, que no revelan el desempeño de los colaboradores y a veces por eso no realizan sus funciones de manera correcta.

Gonzales (2017) en su estudio titulado *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la dirección general de supervisión y fiscalización del Ministerio de la Producción*, determinó la correlación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones. Se trató de una investigación descriptiva, correlacional de corte transversal. En sus resultados se evidenciaron la percepción de los trabajadores con respecto a las habilidades gerenciales frente a la toma de decisión, por un lado las habilidades gerenciales tienen que ver con la racionalidad y estrategias de los gerentes y de los colaboradores en el marco de la gestión administrativa. Siendo de suma importancia la participación de los diferentes actores sociales, aun cuando se corrobora que el sector pesquero y la administración pública, muchas veces no van de la mano con la realidad, menos con las propuestas de reforma pesquera. El estudio concluyó que las habilidades gerenciales tienen en cuenta la capacidad administrativa de los gerentes, focalizados como una fortaleza, más que una amenaza en las organizaciones públicas. De este modo, todo tiene que ver con las estrategias y actividades que se tiene por parte de los trabajadores, las mismas que favorecen al desarrollo empresarial.

Chino (2016) en su estudio titulado *Estrategia empresarial business intelligence para el soporte a la toma de decisiones gerenciales*, propuso un plan de implementación un prototipo de estrategia empresarial *business intelligence* para el soporte a la toma de decisiones gerenciales. Se trató de un estudio descriptivo, no experimental, además del desarrollo de metodologías para prototipos se ha utilizado para la recolección de datos la técnica del análisis documental y la observación, con sus correspondientes instrumentos tales como guía de análisis documental y la guía de observación. El estudio concluyó que se ha logrado implementar un prototipo de estrategia empresarial *business Intelligence* para el soporte a la toma de decisiones gerenciales, utilizando la herramienta *pentaho community v6.1.196*.

Marquina (2015) en su estudio *Análisis económico y financiero de la empresa regional de servicio público de electricidad, para la toma de decisiones, Electro Puno S.A.A. periodos 2014 – 2015*, basada en métodos de análisis información financiera en conjunto de medidas y relaciones propias, evaluó resultados de los estados financieros y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa regional de servicio público de electricidad electro Puno Se trató de un estudio descriptivo correlacional, retrospectivo, longitudinal. En sus resultados se observaron, analizaron y discutieron los desagregados en relación a los estados financieros. observa, analizan, discuten los desagregados a los estados financieros. El estudio concluyó que el análisis financiero y económico, influyen de manera significativa en la correcta toma de decisiones financieras y económicas (inversiones, financiamiento y operaciones. Asimismo, se propuso un nuevo modelo de gestión estratégica mediante el uso de *Balanced Scorecard* - Cuadro de Mando Integral, para optimizar la situación financiera y económica en la toma de decisiones de la Empresa Regional de Servicio Público de Electricidad Electro Puno S.A.A.

Espinoza y Gutiérrez (2015) en su estudio titulado *Sistema de información para la toma de decisiones, usando técnicas de análisis predictivo para la empresa lasacorp International S.A*, se obtuvo un sistema que desempeñe el papel de soporte para la toma de decisiones, de respuesta rápida, con información precisa para poder aprovechar las oportunidades *Business Intelligence* (BI) como uno de los puntales de la actual revolución tecnológica que se está experimentando. EN sus resultados se evidenciaron que la cantidad de datos generados por la sociedad de la información crece día a día, y seguirá creciendo gracias a la explosión de las redes sociales, el big data, los dispositivos móviles. En sus resultados se evidenciaron que la tecnología de BI actualmente contribuye con las empresas a nivel estratégico y operacional ya que permite tomar decisiones en las diferentes áreas de una organización a través de los indicadores de gestión. Son pocas, las empresas que aprovechan esta información para pronosticar o bien para encontrar las agrupaciones o relaciones entre datos, que a simple vista no se logran descubrir. El estudio concluyó que al implementarse un sistema aplicando un análisis predictivo, para el área de Marketing, se encargará de la información de una manera más rápida y efectiva para la toma de decisiones.

Begazo (2014) en su estudio titulado *La toma de decisiones y la gestión por objetivos en la empresa peruana*, determinó la correlación entre la toma de decisiones y la gestión por objetivos. Se trató de un estudio descriptivo, no experimental, correlacional de corte transversal. En sus resultados se evidenciaron que el conocimiento es adaptable y la toma de decisiones comprende solo un proceso mediante el cual se identificó una necesidad de decisión, aun cuando no sea suficientes, se estableció alternativas, las mismas que al ser analizadas constituye una fortaleza en los resultados. No obstante, se debe complementar con la gestión basada en los objetivos, capaz de llevar una conducción y organización en las cosas administrativas, que basa su concepción en la previsión y preparación anticipada de logros y delimitación y asignaciones de responsabilidades. El estudio concluyó que la toma de decisiones es una herramienta que permite hacer las mejores decisiones en beneficio de la empresa, repercutiendo en la gestión, identificando los objetivos que llevarán a lograr las ventajas competitivas y el éxito en el mercado; en efecto, se determinó la correlación de la toma de decisiones y la gestión por objetivos en la empresa peruana, buscando afianzar una política de compromisos y responsabilidades por resultados que complemente el paradigma de la gestión por normas y procedimientos que predomina en las diferentes formas administrativas de la empresa peruana.

Castillo (2014) en su estudio titulado *Sistema de control de gestión empresarial y toma de decisiones en las empresas de industria química del distrito de Ate Vitarte, 2013*; determinó la influencia del sistema de control de gestión empresarial en la toma de decisiones de las empresas de industria química de Ate. En sus resultados se evidenciaron ausencia en las áreas contables, en la presentación de los estados financieros y en la toma de decisiones de la alta dirección de las empresas; asimismo, el universo del estudio estuvo conformado por las 5 empresas de la industria química; con una población de 220 profesionales, cuya muestra se aplicó a 82 profesionales. El estudio concluyó, que la incidencia en el sistema de control de gestión empresarial está estrechamente asociada con los indicadores de la gestión tanto en el estado de resultados como el proceso del análisis de las diversas metodologías aplicadas, las mismas que impactan en la toma de decisiones de la organización, principalmente en la alta gerencia.

1.2. Marco teórico referencial

1.2.1. Toma de decisiones

Conceptualización

Es importante enfocarse en los conceptos básicos dentro de la toma de decisiones, para ello se debe identificar correctamente lo que es una decisión y cuál es el proceso que implica su ejecución.

Gambara y González (2004), afirmaron:

Una decisión es una problemática que implica al menos dos alternativas posibles entre las que el sujeto va a optar. Frente a estas opciones, existe un conflicto por dos motivos: no se evidencia un orden de preferencias claro y porque las consecuencias de los resultados o los cursos de acción a implementar no siempre son óptimamente conocidos. (p. 38)

Se entiende que el sujeto que se encuentra frente a una decisión cuenta con alternativas que no presentan ningún tipo de preferencia clara y la toma de decisión nunca anticipará los resultados o por lo menos no serán conocidos en su totalidad hasta la propia implementación de esta.

La gestión administrativa debe ser flexible a los cambios, pero sobre todo compromete a tomar decisiones que permitan ser competitivos y productivos desde la efectividad organizacional.

La tecnología trae consigo tendencias organizacionales donde nuestra administración avanza acorde con las tendencias tecnológicas del mercado, que le permitan estar a la vanguardia de su competencia.

Por esto que el desarrollo organizacional depende del comportamiento individual al interior de las empresas y este no es el mejor respecto al capital humano. Razón por la cual, las relaciones interpersonales, el liderazgo, una oportuna capacitación, sumado al desarrollo y puesta en práctica de valores individuales y grupales, procuran mejorar el trabajo en equipo al interior de la organización generando así una mayor productividad y evidenciando que el

Desarrollo organizacional depende del Comportamiento individual de los integrantes de una compañía.

Por otro lado, es importante aludir al concepto de efectividad de toma de decisiones, para ello es necesario, primero, referirse al clima laboral.

Al respecto, Dávila (2015) afirmó:

Lograr la eficiencia y la eficacia simultáneamente para generar excedentes que permitan el crecimiento institucional y de las personas que la componen. También es la coherencia entre lo planificado y los logros obtenidos, sin cuestionar si dichos objetivos son o no adecuados, en relación con el contexto en el cual está inserta la acción educativa. (p. 140)

De acuerdo con el texto se entiende que la efectividad es alcanzar óptimamente un objetivo trazado, ofreciendo coherencia entre lo requerido con los resultados producidos junto con el manejo correcto del tiempo. Para ello es oportuno una amplia capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Cabe asimismo recalcar que la efectividad es la relación objetivos/resultados bajo condiciones reales. Esto quiere decir que el propósito se ha logrado bajo las condiciones reales del lugar donde la acción se llevó a cabo.

La efectividad es un término de mayor alcance que la eficacia, pues expresa la medida del impacto que un procedimiento determinado tiene sobre la salud de la población; por lo tanto, contempla el nivel con que se proporcionan pruebas, procedimientos, tratamientos y servicios y el grado en que se coordina la atención al paciente entre médicos, instituciones y tiempo. “Es un atributo que solo puede evaluarse en la práctica real de la Medicina” (Madero, 2012).

La efectividad es el equilibrio entre eficacia y eficiencia, es decir, se es efectivo si se es eficaz y eficiente. La eficacia es lograr un resultado o efecto (aunque no sea el correcto) y está orientado al qué. En cambio, eficiencia es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable o sea el cómo. Ejemplo: matar una mosca de un cañonazo es eficaz (conseguimos el objetivo) pero poco eficiente (se gastan recursos desmesurados para la meta buscada). Pero acabar con su vida con un matamoscas, aparte de ser eficaz es

eficiente, por lo tanto, al cumplir satisfactoriamente ambos conceptos, entonces es efectivo. (Hernández, 1997)

Receso para la Toma de decisiones

Para tener una idea clara del concepto de la efectividad en el ambiente organizacional y laboral, se presenta algunas definiciones de aplicación en las diversas empresas y sus características fundamentales. Madero, (2012) indica lo siguiente:

Para dar pie a la definición de la efectividad, cabe mencionar que es un concepto susceptible a múltiples interpretaciones, y no todas las empresas ni los autores la definen de igual forma. Sin embargo, en ciertas características organizaciones coinciden, como las métricas o un conjunto de diversos indicadores de tipo cuantificables. Partiendo de este punto relacionado con la medición, identificamos que una característica fundamental de la efectividad organizacional es el resultado que se da entre la eficacia y la eficiencia, es decir, realizar los procesos utilizando al máximo los recursos en forma y tiempo. (p.1)

Ahora se analiza el concepto de efectividad dentro de los equipos de trabajo, como una medida indicativa de productividad y cuáles son sus características a tomar en cuenta bajo el concepto de los siguientes autores. Bayona y Heredia (2011) afirmaron:

Las investigaciones sobre equipos de trabajo tradicionalmente han utilizado varias denominaciones para referirse a los resultados del trabajo de los equipos (efectividad, ejecución, eficiencia, eficacia, productividad). Este trabajo se concentra en la efectividad, pues es el más utilizado dentro de la literatura especializada, tanto en revistas de psicología organizacional, como de administración. (p. 4)

Para los propósitos de esta investigación, se utilizará la definición propuesta por Hackman (1987), para quien la efectividad de los equipos de trabajo se obtiene por medio de tres indicadores: los resultados productivos del equipo (cantidad o

calidad, velocidad, satisfacción del cliente); el deseo de los miembros de querer trabajar como equipo en futuras tareas; y la satisfacción de las necesidades personales de los miembros del equipo. (p. 4)

Tras el presente concepto se comprende que el uso de la efectividad como una herramienta básica de medición de calidad, indirectamente proporciona resultados de nivel de satisfacción de los usuarios o colaboradores en determinada empresa o institución.

Seguidamente, se estudia el concepto de la efectividad bajo una perspectiva psicológica, puesto que se sabe que existe no solo porque puede ser una herramienta de medición; sino también compleja y controversial ya que puede ser percibida únicamente a través de la personalidad del individuo o en este caso, el colaborador.

En lo que se refiere a la primera razón, la diversidad en el uso del término eficacia o efectividad, hay que decir que la eficacia o la efectividad es un constructor y, como todo constructo, no tiene un referente objetivo. Es una abstracción mental que utilizamos las personas para interpretar la realidad. El constructo efectividad es, pues, una abstracción (lo mismo que la eficiencia o la competitividad o la excelencia. (Fernández, 1997).

La efectividad revela aspectos muy importantes en el trasfondo organizacional de las empresas; refleja básicamente su cultura y la visión de los gerentes o líderes que dirigen la compañía.

Esta forma entiende al empresario como generador de cultura que lleva a pensar la cultura en el ámbito del trabajo, como una forma de cultura específica que implica valores, conductas y significados, así como comportamientos; de esta manera el manager se enmarca en prácticas culturales cotidianas. Como se hizo hincapié, la cultura empresarial tiene que ver con los significados acumulados que sustenta la gerencia, así como los procedimientos y conductas gerenciales, pero de manera específica con los procesos de dar sentido. Se ve también como la cultura corporativa se ha convertido en un factor clave en la

efectividad o éxito de las empresas, ejemplo de ellos son las compañías japonesas. (Hernández, 2003, p. 58)

Se puede comprender el éxito de las compañías dirigidas por líderes y cabezas emprendedoras que construyen una cultura organizacional como la base de su productividad, ofreciendo resultados importantes.

Es de gran relevancia que el líder evalúe constantemente la efectividad como un instrumento indispensable en el desarrollo de su empresa. Mientras más claro tenga este concepto y mientras más claro le sea la aplicación de esta herramienta para lograr sus objetivos, más lo tendrán presentes sus colaboradores.

Nivel de efectividad del líder para la toma de decisiones.

Perfil de competencias.

El autodiagnóstico de nivel de efectividad del líder es un instrumento basado en competencias, que ayuda a los profesionales a determinar su habilidad para auto liderarse y liderar a los demás de una manera más efectiva. Para ello, el instrumento desglosa el tema en ocho competencias clave para el liderazgo. Así, los participantes pueden evaluar su habilidad actual a un nivel detallado para determinar después cuáles son las competencias que les exigen una mayor atención para mejorarlas. (Hernández, 2006)

El líder debe ser capaz de trabajar con su equipo bajo perfiles por competencias; es un atributo de suma importancia que sea capaz de basar su productividad bajo los efectos de la eficiencia y eficacia. El colaborador estará listo para asumir nuevos retos y desarrollarse con sumo potencial entorno a sus habilidades y facultades operativas.

Al respecto, (Hernández, 2006) propuso el siguiente esquema:



Figura 1. El modelo de Nivel de efectividad del líder (Hernández, 2006, p.19)

El modelo de Nivel de efectividad analiza los niveles de competencia del líder, lo que le permite desarrollar un óptimo ambiente laboral, produciendo resultados efectivos, desarrollando en su personal seguridad y confianza para la toma de decisiones, pues produce un empoderamiento a través del debido cuidado y cultivo de las habilidades y destrezas del colaborador.

Vínculo entre percepción para la toma de Decisiones Simón

Simón es innovador en teoría de juegos y estrategias racionales. En la guerra como en la vida de las organizaciones las decisiones pueden determinar un curso de acontecimientos definitivo. Las decisiones involucran estrategias selectivas que pueden resultar muchas veces su óptimas. Una organización depende por esto de pequeñas y variadas decisiones tomadas a lo largo del tiempo. Para Simón casi todo el comportamiento humano tiene un gran componente racional, pero en sentido lato, no en el sentido estricto de los economistas; el análisis económico de ninguna manera debe circunscribirse a la definición restringida de racionalidad; y el

análisis económico se ha preocupado con los resultados de la elección racional, más que el proceso decisorio e cimientos definitivo. Las decisiones involucran estrategias selectivas que pueden resultar muchas veces su óptimas.

Según Simón (1976) aunque la gente puede tratar de ser racional, rara vez puede cumplir los requerimientos de información o provisión que los modelos racionales imponen. La influencia de Simón en el debate contemporáneo sobre las ciencias sociales cobra fuerza por la propiedad tan original de temas como *bounded rationality*, organizaciones, teoría de la decisión, acción colectiva, comportamiento individual. La ventaja de Simón con respecto a la tradición heredada es que logra incorporar una reflexión filosófica de primera línea en un contexto tan pragmático como el campo de la firma y la eficiencia organizacional. Simón aporta a la teoría del comportamiento administrativo una fundamentación epistemológica de rigor con alcances aún inexplorados y que estamos por descubrir en Iberoamérica.

Acciones para la toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso más crítico y relevante dentro del ámbito de gestión de cualquier empresa. Los resultados de las empresas están determinados en gran medida por la efectividad de sus decisiones, un tema que cada día cobra más relevancia frente a los grandes desafíos que se avecinan.

Acciones para el compromiso de las personas:

- Fomento individual a la discusión abierta, cuestionamiento de status quo, proactividad.
- Foco en la toma de decisión por sobre entrega de información (reuniones efectivas).
- Desarrollo de competencias para el desarrollo de recomendaciones sólidas.
- Involucramiento en la búsqueda de soluciones nuevas, gestión del riesgo y excelencia.
- Minimización de prácticas informales

Acciones para la efectividad del proceso:

- Definición clara de roles y responsables de las principales decisiones de la organización, que asegure *accountability*, adecuada delegación y descentralización.
- Definición clara de propósito de comités o reuniones de decisión y rol de sus integrantes.
- Definición de dinámicas, y prácticas claras de discusión y acuerdo para cada tipo de decisión.
- Estandarización de procedimientos y herramientas para análisis, proyección y evaluación de decisión.

Pasos para la Toma de Decisiones Efectivas

Los 4 pasos para una toma de decisiones efectiva:

Estos son los principales pasos que se deben considerar para llevar a cabo una toma de decisiones efectiva:

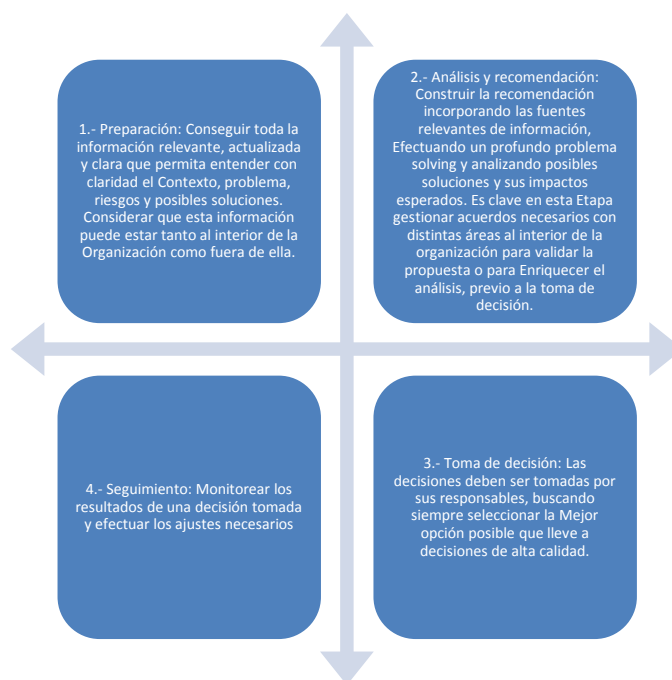


Figura 2. Los 4 pasos para una toma de decisiones efectiva

Para conocer qué tan efectiva es la empresa en la toma de decisiones, en esta investigación se cuenta con el siguiente instrumento de autodiagnóstico llamado el test *Aurys Consulting*.

Esto ayuda a conocer más acerca de decisiones efectivas para resultados de alto impacto en Organizaciones de alto desempeño, efectivas en tomar decisiones, son las que tienen la capacidad de poner en práctica sus estrategias con mayor agilidad, son más eficientes, productivas, Alineadas y fomentan una cultura de discusión abierta, cuestionamiento, compromiso y excelencia.

No es falta de coincidencia que esta organización es, que promueven la Efectividad y productividad, provengan de países con altos niveles de competitividad y desarrollo.

Importan de la toma de decisiones

“La toma de decisión consiste en encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática, en la que, además, hay una serie de sucesos inciertos” (Simon, 1978, citado por Koontz y Weihrich, 2013, p. 123).

La toma de decisiones es fundamental para cualquier actividad humana. En este sentido, toda persona es de tomar decisiones. Sin embargo, tomar una 'buena' decisión empieza con un proceso de razonamiento, constante y focalizado, que incluye muchas disciplinas.

Uno de los elementos más importantes para un ejecutivo de alta gerencia es la capacidad de conducir su propia vida eficientemente, y luego modelar todas aquellas habilidades de liderazgo en los empleados de la organización.

Etapas de la toma de decisiones Simón.

Simón, indica en la revista, sociedad y economía. Que la tarea de admiración como una labor necesaria en la organización cuando asume de manera práctica la racionalidad en la toma de decisiones.

Simón describe a la gerencia como el sinónimo en de toma de decisiones.

Refiere también que existen 3 etapas en el proceso de la toma decisiones:

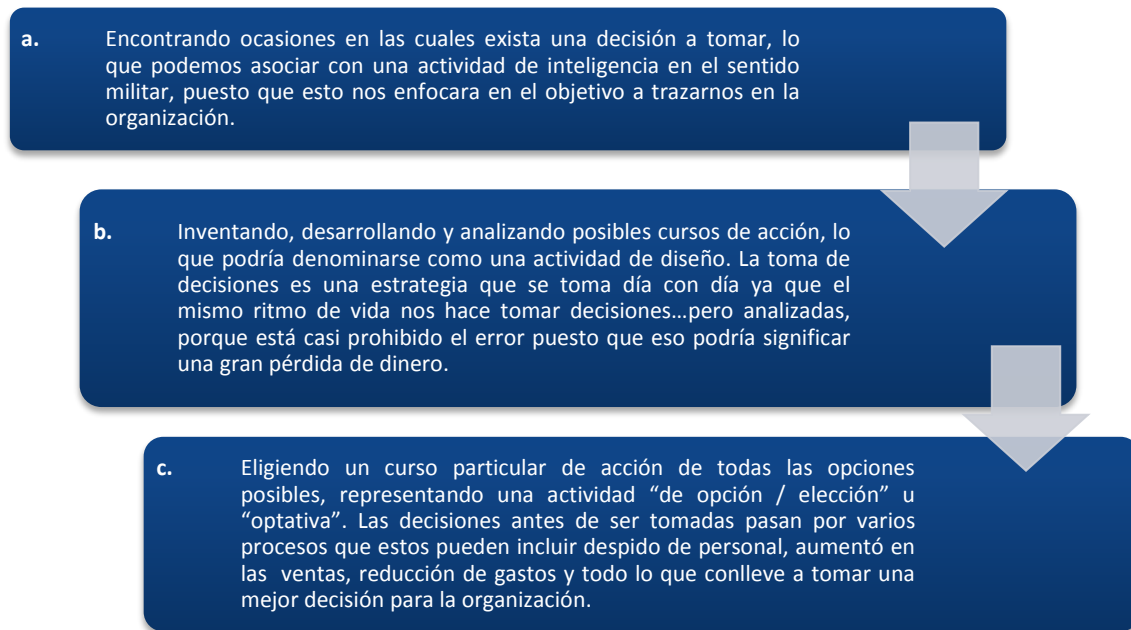


Figura 3. Etapa de la toma de decisiones (Herbert Simón)

Intuición para la Toma de Decisiones

No consideró la intuición como algo irracional, sino como algo basado en los conocimientos, vivencias y experiencias. Cuando dejamos que las emociones jueguen un papel en el proceso decisonal, nos volcamos a lo irracional. Simón reconoce el papel de las emociones en la toma de decisiones. Estudios recientes en la neurociencia y en la sicología evolucionaria, sustentan que las emociones deben ser tomadas en cuenta, pues juegan un rol importante en los gerentes que dirigen las empresas. "Muchas personas basan su toma de decisiones en la intuición, pero que no lo expresan abiertamente porque necesitan tener una base de sustento" (Simon, 1978).

De este modo refiere Simón, que mientras más arraigadas están las emociones más irracionales serán las decisiones que de ellas se tomen. Algunos autores señalan que existen dos tipos de saberes; por un lado, los que son más del tipo lento, racional y analítico, que surge de un proceso deliberado y por el otro los que son del tipo rápido, de menos esfuerzo y con base emocional e intuitivo.

1.2.2. Teorías relacionadas al tema

a) Teoría de la racionalidad para la toma de Decisiones

La teoría clásica de la decisión racional señala una concepción idealista del sujeto al que se le asigna “perfecta racionalidad”. Desde ahí los individuos buscan maximizar sus utilidades esperadas, incluso en condiciones de incertidumbre. (Simon, 1978, Koontz y Wehrich, 2013, p. 123)

La teoría de la racionalidad perfecta asume que, en el proceso de decisión, la información disponible y la capacidad de las personas para analizar esa información con el objetivo de obtener el mayor beneficio posible, es decir que las estimaciones sobre los riesgos son claras y fácilmente realizables. (Simon, 1978, citado por Koontz y Wehrich 2013, p. 124)

Para ello, se consideran los factores cruciales en la toma de decisiones. Según Simón (1978, Koontz y Wehrich, p. 123) puede ser visto como limitaciones u obstáculos para la racionalidad, también pueden ser vistos como factores que simplifican la decisión, permitiendo hacer análisis más rápidos y correctos y aprender más eficientemente que con la simple experiencia.

Por último, están las alternativas para la toma de decisiones, las mismas que involucran estrategias selectivas que pueden resultar muchas veces su óptimas. Las decisiones son tomadas en razón a condiciones específicas que así lo requieren. En efecto, la gerencia es sinónimo de toma de decisiones, por lo que se interesó principalmente en estudiar las maneras de cómo se debe llevar a cabo este proceso, la fuente reflexiva de su teoría es la racionalidad práctica, la cual se daba en encontrar ocasiones en las cuales exista una decisión a tomar el sentido militar, inventar, desarrollar y analizar posibles escenarios de acción, elegir un curso particular de acción de todas las opciones posibles

Las decisiones corporativas no se llevan a cabo en el vacío. Son tomadas en razón a condiciones específicas que así lo requieren: modificar los sistemas de mercadeo, mejorar las comunicaciones, integrar más empleados, despedir trabajadores, incrementar las ventas, recortar gastos, conceder estímulos.

La toma de decisiones es una capacidad netamente humana, dando el poder y la razón de la voluntad para ir en una misma dirección. Siendo el proceso de analizar, organizar y planificar en busca de un propósito específico.

Para el gerente tomar decisiones representa una de las mayores responsabilidades que debe asumir a nivel laboral. Tomar la decisión correcta es una de las metas de quienes practican la gerencia, para ello deben contar con ciertos conocimientos, una amplia experiencia en el tema y seguridad personal.

b) Teoría de la Cultura dominante

Si las organizaciones carecen de una cultura dominante y se componen solo de un conjunto de subculturas, el grado de valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuye de manera considerable, puesto que no habrá una hermenéutica uniforme de lo que constituye un comportamiento correcto o incorrecto (Ritter, 2008, p. 49).

Para Robbins y Judge (2009) afirmaron la cultura organizacional representa una percepción común que tienen los miembros de una organización, por el cual tiende a ser un sistema de significado “compartido”. En efecto, la cultura dominante expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización.

En este sentido, existen dos tipos de culturas: las fuertes y las débiles:

En una cultura fuerte los valores nucleares de la organización se comparten con intensidad y en forma extensa. Entre más miembros acepten los valores nucleares y más grande sea su compromiso con ellos, más fuerte es la cultura. En congruencia con esta definición, una cultura fuerte tendrá mucha influencia en el comportamiento de sus miembros debido a que la intensidad y alto grado en que se comparten sus valores, crean un clima interno de mucho control del comportamiento. (p. 554)

La primera, se caracteriza porque los valores centrales de la organización, jerarquizados en función de su importancia, están definidos, difundidos, y se aceptan con firmeza. Es decir, a más miembros tenga la organización, donde se acepten los valores centrales y se adhieran a ellos, más fuerte será su cultura. Ejemplo de ello, son las congregaciones religiosas, las sectas y las empresas japonesas (Toyota, Sony); mientras que una cultura es débil cuando sus miembros

son pocos (no hay sostenimiento) y no se adhieren a nada, salvo intereses creados y coyunturales.

Un indicador para medir la cultura fuerte es el impacto en el comportamiento del empleado y se relacionan más directamente con la menor rotación. Un resultado específico de una cultura fuerte debe de ser disminuir la rotación de los empleados. Una cultura fuerte demuestra gran acuerdo entre sus miembros respecto del objetivo de la organización. Dicha unanimidad de propósito construye la cohesión, lealtad y compromiso organizacional. Estas cualidades, a su vez, disminuyen la propensión de los trabajadores a salir de la organización.

En consecuencia, las organizaciones que tienen una cultura débil funcional o no, se convierte en un obstáculo para el manejo adecuado de la crisis. No obstante, solo las organizaciones – concluyó Andrade – que han desarrollado una cultura fuerte y funcional pueden utilizarla como un recurso ante una crisis; las demás tendrán que tomar acciones emergentes que les aseguren su capacidad de respuesta ante la amenaza u oportunidad que tienen delante, pero la cultura, lejos de ser un apoyo, se convierte en un problema (Ritter, 2008, p. 52).

c) Teoría de la Organización

En la teoría clásica de la administración se concibe a las organizaciones como estructuras; a diferencia de la teoría de la cultura dominante, esta se concentra y tiene su punto de atención en la analogía que se hace entre la personalidad de los seres humanos con la personalidad de la organización. Independientemente que se trate de la personalidad jurídica que pueda tener la empresa y/o organización; estas per se, conserven su dinámica.

Scheinson (citado por Gómez 2013) sostuvo:

La personalidad hace que las empresas sean únicas, que sea ésta no otra, las creencias, los valores, la misión, los objetivos y sus actitudes es lo que conforman a toda la empresa, se convierte, en el centro psíquico corporativo (p. 10).

Para Scheinsohn, hablar de cultura corporativa es referirse a la cultura organizacional, puesto que se conforma de un Corpus (cuerpo) organizado en relación a una estructura.

Al respecto, Chiavenato (2004) refirió:

la cultura organizacional no es estática, ni permanente, por el contrario, sufre altibajos con el tiempo, esto depende de los factores internos o externos. Ahora bien, ciertas entidades consiguen renovarse permanentemente su cultura manteniendo su integridad y personalidad mientras que otras permanecen con una cultura amarrada a estándares antiguos (p.321).

En efecto, la cultura organizacional sufre alteraciones, ya sean estructurales como funcionales, cada una de ellas se perfila a una orientación sistemática de desarrollo. Entre tanto, tal como lo enfatiza Scheinsohn, haciendo una analogía entre la estructura organizacional con la estructura humana sobre la personalidad de la organización; al referirse que también éstas tienen carácter, concentra un sistema de destrezas, además se mantiene el centro psíquico corporativo (misión, visión, objetivos, valores y actitudes); no obstante, éstas van de la mano con la toma de decisiones por parte de la alta dirección cuando fija el rumbo de la empresa. En este sentido, el carácter determina su fortaleza, los sistemas brindan la eficiencia; las destrezas evalúan la calidad del desempeño.

Scheinsohn (citado por Gómez, 2013) sostuvo:

Carácter, voluntad organizadora y ejecutora de la personalidad. Está compuesta por su estructura para funcionar con respecto a jerarquías, funcionalidad y centralidad, y la metodología con que se aborda la naturaleza de las normas, el alcance y el nivel de formación (p. 10).

Por otro lado, Mooney (citado por Chiavenato 2004), afina el sentido de esta teoría, al respecto argumenta que “la organización es la característica de toda asociación humana y buscan un objetivo común. La técnica de organización puede ser descrita como la manera de correlacionar actividades o funciones específicas en un todo coordinado” (p. 73).

En consecuencia, la importancia que cobra esta teoría se basa en que las organizaciones, tienen un elemento esencial, aparte de los otros como materiales,

económicos, jurídicos, el recurso humano. Por tanto, la cultura organizacional, no se entiende si le faltaran los recursos humanos, y son ellos quienes la consolidan de personalidad (psique corporativa) y le da carácter para la toma de decisiones en su rumbo, determinando a la empresa como única.

1.3. Marco espacial

El estudio se focaliza en primer lugar en la dinámica empresarial y la gestión del talento humano, considerando oportuna la intervención del investigador desde un espacio del etic (desde fuera) hacia los agentes de estudio; siendo en este caso los trabajadores y gerentes de la Empresa Atento del Perú, sito en el distrito de Ate en Lima.

1.4. Marco temporal

De acuerdo a los últimos estudios de la administración, ya no se considera desde la dinámica clásico, donde los agentes son meros participantes y que los gerentes son los fiscalizadores; la senda del conocimiento ha tomado otro horizonte, y desde luego es la gestión del talento humano. Anteriormente, se hablaba de los recursos humanos como visión limitada a productividad somera; sin embargo, desde la óptica de Simón, los trabajadores también son parte de la toma de decisiones en una empresa. Y para conocer la perspectiva, de ello, se ha considerado oportuno de realizar entrevistas a los actores directamente involucrados en el periodo de Abril – Julio 2018.

1.5. Categorización de la unidad temática

Para el estudio se ha considerado tres categorías, procesos de la toma de decisiones, objetivos y cumplimientos de planes y satisfacción y/o mejoras continuas, las mismas que se argumentan a continuación:

Proceso de la toma de decisiones

En efecto, para Koontz y Weihrich (2013) la toma de decisiones se definió como la selección de acciones entre varias alternativas, y comprende la parte medular de la planificación (p.123). No obstante, al no haber un plan, se deduce que previamente no se ha tomado una decisión; es decir, hasta que se dedican recursos, dirección o reputación; sin previamente considerarse algún tipo de planeación. Sin embargo, tomar decisiones no es solo una fase de la planificación, si en el caso que se tomen a la ligera, ha tenido que existir reflexión, por lo menos se ha tomado unos minutos para tal determinación que se hace a diario por cada individuo.

Los procesos de la toma de decisiones son elementos importantes de la planeación. De hecho, una vez que se conocen una oportunidad y una meta, el proceso de decisión es la parte central de la planeación y, en este contexto, Koontz y Weihrich (2013) se expresa como: (a) el establecimiento de premisas, (b) la identificación de alternativas, (c) la evaluación de alternativas en términos de la meta buscada y (d) la elección de una alternativa, es decir, la toma de una decisión. (p.124)

Ahora para escoger una línea de acción, en la exposición se mostrará que la toma de decisiones es uno de los pasos de la planeación. Por esa razón, el proceso que se rige y que está establecido por la dirección en toma de decisiones, la forma en la empresa usa para seleccionar la mejor opción de entre muchas otras, este es un proceso que se da en las empresas. Por lo tanto, la toma de decisiones está en todo momento del ámbito empresarial, para iniciar, cambiar o concluir algo, siempre tomamos antes una decisión.

En consecuencia, se desea conocer si es que se sigue un procedimiento coherente a fin de tomar decisiones; así como se considera todos los aspectos necesarios (internos y externos) a fin de hacer consistente y coherente el tomar decisiones dentro de la organización.

Objetivos y cumplimiento de planes

Los objetivos empresariales están definidos como “las metas que se deben cumplir en la misión de una organización. se caracterizan por ser situaciones que las

empresas desean lograr a un futuro cercano” (Chiavenato, 2006). Los objetivos de la empresa son cuantificables, realizables, alcanzables, relevantes, claro y determinados.

La dirección de los objetivos “Es un proceso por medio del cual los directivos y subordinados de una organización identifican conjuntamente los objetivos, comunes, las principales áreas de actividad de cada uno en función de los resultados que se espera que cada uno de ellos logre” (Camisón, 2009)

Los objetivos son metas que se deben lograr a fin de posesionar a la empresa en el marco de su visión. Estos objetivos son aspectos muy importantes para la empresa, debido a que su cumplimiento requiere el tener definido estrategias. Estos objetivos son marco fundamental para formular estrategias.

El objetivo es una meta, y esta meta requiere adoptar decisiones adecuadas y oportunas a fin de su cumplimiento. Asimismo, para que los objetivos sean factibles de lograr en el tiempo requieren estar alineados a la visión y misión de la empresa; y resulta importante contar con un FODA a fin de saber nuestro estado situacional y poder enrumbar adecuadamente a la organización.

Resulta importante que la empresa tenga alineado la ejecución de sus estrategias desde el mayor nivel de planeamiento (estratégico) hasta el planeamiento operativo (corto plazo). El plan operativo tiene que integrar las actividades a realizar en el corto plazo, su cumplimiento adecuado permitirá a la organización enrumbarse consistentemente al logro de sus objetivos estratégicos. Las acciones previstas a corto, mediano y largo plazo demuestran la consistencia del planeamiento y permite que la toma de decisiones esté bien sustentadas a nivel operativo, agregado y estratégico.

Satisfacción y/o mejoras continuas

La organización debe de enrumbarse paulatinamente a adoptar estándares cada vez más altos en la ejecución de sus procesos; esto debido a sus acciones de mejora continua.

Una adecuada y efectiva toma de decisiones permite a la organización concretizar de manera adecuada y oportuna el cumplimiento de sus objetivos

estratégicos, asimismo, durante el desarrollo de los procesos siempre van a darse situaciones o imprevistos que pueden afectar el normal desarrollo en su ejecución; lo que es una oportunidad a fin de identificar oportunidades de mejora, y poder incrementar el nivel de eficiencia y eficacia de los procesos y coadyuva a fortalecer la toma de decisiones en la organización.

La invención por sí sola no es suficiente para el éxito de los negocios, sino que tiene que ir acompañada de la innovación. La invención implica nuevas ideas y procesos, mientras que la innovación es la aplicación de las ideas a los productos o servicios. Los estadounidenses inventaron la videocasetera, pero los japoneses la produjeron y la distribuyeron de manera efectiva (Koontz y Wehrich, 2013, p. 126). La invención es el descubrimiento, encontrar algo nuevo. Por otra parte, la innovación usa la idea y la pone en práctica, esto es la hace realidad.

1.6 Contextualización y supuestos teóricos

Contextualización

Este problema se da porque no existe en la toma de decisiones, el debido uso del proceso de la toma de decisiones quede un aseguramiento en la efectividad de la productividad laboral en la empresa la empresa Atento del Perú. Esto lo originan los mandos estratégicos de la empresa ya que solo se basan en sus criterios personales para la toma de decisiones y repercute en la productividad laboral. Afectando al logro de los objetivos propuestos por la organización y al uso eficiente de los recursos.

En la empresa Atento del Perú, ubicado en la avenida la Molina 200, en el distrito de Ate, Empresa multinacional dedicada a desarrollar sistemas de soluciones digitales de experiencia de atención de clientes, proporcionando servicios de CMR y BPO a través de plataformas multicanal, incluyendo Back Office, SAC (servicio de atención al cliente), *service desk*, soporte técnico, recobro y ventas.

En Atento es una empresa que conecta más de 500 millones de consumidores con marcas líderes en 13 países. De esta forma, contribuimos a que

importantes empresas atiendan las crecientes demandas de sus clientes al tiempo que mejoramos su eficiencia.

Logrando esto por medio de experiencias diferenciadas que generan valor a los clientes y las compañías. Estas experiencias se logran a través de un modelo único que combina personas, soluciones y canales.

Atento se mantiene como el proveedor líder en soluciones, servicios y relaciones con clientes más importantes de América Latina y el tercero a nivel mundial. Nuestra fuerte presencia y capacidad operativa en América Latina y España, nos permite mantener la operación de nuestros clientes en mercados locales, así como ofrecer soluciones “*Nearshore*”, principalmente a compañías en los Estados Unidos de Norteamérica.

Han desarrollado relaciones de muchos años con clientes gracias al profundo entendimiento que tienen de los sectores y ambientes culturales en los que operan. Como resultado de esto, aportan inteligencia y análisis de alto valor, consecuencia de sus operación e interacción con los consumidores. Esto le permite afianzar la relación de negocios y transformarla en una de socios estratégicos lo cual permite cumplir de mejor forma con las crecientes expectativas de los consumidores a nivel mundial.

Es un equipo, altamente motivado, conformado por más de 150,000 empleados, que es el motor fundamental que habilita un modelo de negocio, siendo su mayor ventaja competitiva. Esto se refleja en la posición que actualmente tiene como la única empresa del sector *Customer relationship managment* y *Bussiness process outsourcing*) considerada entre las 25 mejores compañías para trabajar según el ranking anual de *World's Best Multinational Workplaces del Great Place to Work Institute*

En setiembre de 1999 se conformó por más de 16 mil colaboradores. El negocio gira en torno a la prestación de servicios de atención entre las empresas y sus clientes a través de *Contact Center* o plataformas multicanal (teléfono, Internet).

Están presentes en 13 países y son líderes en los mercados de habla hispana y portuguesa. Tienen la gran responsabilidad de atender a millones de

personas representando a grandes compañías en diferentes sectores como finanzas, telecomunicaciones, seguros, tecnología, entre otros.

Supuestos teóricos

En base a la propuesta de Simon (1978, citado por Koontz y Wehrich, 2013, p. 123), se asume teóricamente los siguientes supuestos:

Entendiendo la labor de la administración como una tarea necesaria en la empresa cuando se toma de manera práctica, la racionalidad en la toma de decisiones, desde el punto de vista de los objetivos empresariales. En la versión convencional el criterio de racionalidad subrayaba los resultados sobre los procesos, el modelo convencional en la racionalidad es como un dispositivo que traza los fines. Simon (1978, citado por Koontz y Wehrich, 2013, p. 124) considera que las fortalezas mayores para el crecimiento de las empresas es su capacidad de mostrar abiertamente las posibilidades de tomar decisiones razonables que afectara positivamente los intereses de mandos y subordinados. Reflexionando y examinando los medios. Por lo que el referente fundamental de las decisiones organizacionales no sería una junta de gerencia corporativo, sino una doctrina de acciones colectivas de identificación de modo razonable por cada colaborador en un ambiente de trabajo deliberativo.

La toma de decisiones es un proceso que implica la inteligencia el diseño la selección y la implementación, por lo tanto, en la empresa Atento del Perú, no cambia esta posición teórica en virtud de que los modelos gerenciales en el país apuntan hacia la perspectiva de Simon.

La toma de decisiones influye en la efectividad de la productividad laboral, en base a lo señalado por Simon (1978, Koontz y Wehrich, 2013, p. 124), por lo tanto, la toma de decisiones influye en la eficacia del logro de los objetivos propuestos por la organización y, en consecuencia, influye en el uso eficiente de los recursos de Atento del Perú, Ate.

II. Problema de investigación

2.1. Aproximación temática

2.1.1. Toma de decisiones directivos

Cada una de las personas pasan los días y horas tomando decisiones, es parte de la vida y desarrollo personal. Ciertamente, las decisiones tienen una importancia relativa en el devenir histórico, algunas serán irrelevantes, mientras que otras, son gravitantes, más aún cuando se trata del desarrollo de las organizaciones. En efecto, la toma de decisiones suele ser parte de una conducta concienzuda, para resolver situaciones problemáticas, aun cuando exista una serie de sucesos inciertos.

Por otro lado, la toma de decisiones es determinantes en cualquier actividad humana, y depende mucho de las circunstancias y las oportunidades para poderlas tomar; una buena decisión se inicia con un proceso racional, constante y focalizado que implica tener en cuenta la disciplina y experiencia.

No obstante, la toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que apoyan un mismo proyecto, una sola meta: el crecimiento de la misma empresa. Desde luego, seleccionarlas comprende una etapa de discernimiento de gran transcendencia; y para elegir las implica seleccionar las mejoras alternativas para asegurar en gran parte el éxito de toda organización. (Sánchez, 2006, p. 38)

En la actualidad, con los avances tecnológicos y científicos, en la era de la globalización, las organizaciones se enfrentan a nuevos retos, requieren realizar cambios estructurales y gerenciales; y desde luego, los gerentes, administradores, y empresarios deben estar preparados para que con certeza tomen las mejores decisiones; ello significa que el camino debe ser el correcto evitando así posibles errores o minimizarlos. Al respecto, la toma de decisiones entendida como el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial. En este sentido, la toma de decisiones es una responsabilidad fundamental de los líderes de la organización, pero también de los colaboradores en modo proporcional, y con ello debe considerarse que la elección de un camino a seguir, requiere de la

información acerca de la organización y el medio ambiente externo. De esta manera, las decisiones ayudan a la organización a aprender, a hacer y al ser.

2.1.2. Prospectiva de los trabajadores sobre la toma de decisiones

Por tanto, en la toma de decisiones puede incluir la participación de los subordinados; pero también a la alta dirección, de acuerdo a la planificación global de toda la empresa. En este sentido, existen cinco niveles para alcanzar la meta deseada: nivel táctico (el manejo propio correspondiente al gerente) nivel estratégico (manejo del equipo de gestión) nivel de planificación (manejo del equipo de planeamiento) nivel operacional (acción propia de los colaboradores para la ejecución de planes) y los subsistemas empresariales compete directamente a los gestores de las empresas.

Los trabajadores son parte del equipo de trabajo, “la unidad fundamental en las organizaciones; con frecuencia el trabajo se organiza y realiza en equipo, generando diversas configuraciones de los equipos, además los fenómenos y procesos caracterizan complejos resultados” (Orengo, Peiró y Zomoza, 2011, p. 3).

Frente a la serie de circunstancias y debido a los criterios de análisis de los procesos, objetivos y mejoras continuas en una empresa como la de Atento, el rol de las personas en las organizaciones a nivel estratégico y el nivel operativo, es determinante para garantizar un aseguramiento de efectividad a la hora de tomar las decisiones por parte de mismos protagonistas y con ello garantizar una propuesta que permita profundizar una realidad que si bien es aceptada por la mayoría de los empresarios.

Asimismo, la toma de decisiones es tan importante para un ejecutivo de alta gerencia como para los colaboradores; teniendo en cuenta que es la capacidad de tener las competencias, habilidades, destrezas necesarias y la percepción pertinente, que va a tener un afectación positiva o negativa en la organización y las expectativas que esto genera en los colaboradores, los cuales tienen una perspectiva de la forma de conducir de manera eficientemente o ineficiente la organización.

2.2. Formulación del Problema

2.2.1. Problema General

¿Cuáles son los procesos, objetivos y mejoras continuas en la efectividad de la toma de decisiones directivas desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Atento del Perú, Lima 2018?

2.2.2. Problemas específicos

Problema específico 1

¿Cuáles son los procesos, objetivos y mejoras continuas en la efectividad de la toma de decisiones directivas desde la perspectiva del gerente general de la empresa Atento del Perú, Lima 2018?

Problema específico 2

¿Cuáles son los procesos, objetivos y mejoras continuas en la efectividad de la toma de decisiones directivas desde la perspectiva de los gerentes de recursos humanos de la empresa Atento del Perú, Lima 2018?

Problema específico 3

¿Cuáles son los procesos, objetivos y mejoras continuas en la efectividad de la toma de decisiones directivas desde la perspectiva de los colaboradores de la empresa Atento del Perú, Lima 2018?

2.3. Justificación

Justificación teórica

Se estima que la presente investigación es de suma importancia para la Empresa Atento del Perú, debido a que va a coadyuvar en que se logre una mejora sustancial en la adecuada toma de decisiones en la Organización, lo cual generará un aumento en su productividad. Cabe mencionar que para la elaboración del presente trabajo se tomó en cuenta información relevante de carácter teórica, así como de libros, revistas y tesis.

Se considera que el resultado de la investigación será importante para la empresa, ya que el desarrollo académico de esta variable permitirá la dilucidación de la misma y la aproximación de su nivel de influencia sobre la efectividad del logro de los objetivos, pudiendo contrastar las teorías marco sobre la que se sustenta.

Justificación metodológica

Se estima que la presente investigación permitirá a otros investigadores disponer de información sistematizada en el tema, así como también proveerá de una ruta de trabajo en futuras pesquisas, siendo, por lo tanto, una herramienta metodológica para los investigadores.

Asimismo, constituye una guía procedimental para los gestores, los mismos que podrían emplear la información contenida para tener mayores elementos de juicio y tomar mejores decisiones dentro de esta o de alguna otra empresa independientemente sea su rubro comercial.

Justificación social

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se hará uso del empleo de técnicas de análisis y mejora en los procesos en la toma de decisiones, a través de sus diferentes fases en el desarrollo de estos y poder así incrementar los niveles de efectividad para la organización.

Asimismo, los resultados del trabajo se verán plasmados en documentos que propongan acciones de mejora y elevar el nivel de la toma de decisiones en los directivos de la organización, lo que permitirá a la empresa fortalecerse en el medio competitivo y generar desarrollo socio económico en la comunidad.

2.4. Relevancia

Su relevancia se fundamenta en el tema mismo, debido a que en muchas organizaciones no se aborda el tema de toma de decisiones, aun conociendo la enorme importancia que esto tiene para la óptima conducción de la entidad en pos de la consecución de los objetivos y metas. Así, se espera que los resultados de la investigación sean relevantes para beneficio directo de los directivos de la empresa Atento del Perú. Ya pretende mejorar sus estilos o procesos de la toma de decisiones con relación a la efectividad. Se espera también que el desarrollo de este trabajo beneficie a otros directivos de diferentes organizaciones.

2.5. Contribución

La investigación contribuirá en mejorar y minimizar los problemas prácticos enmarcados en la toma de decisiones en el ámbito organizacional, ya que los directivos podrán entender la importancia del uso del proceso de la toma de decisiones para la consecución y poder establecer la efectividad de la toma de decisiones en la productividad, así como la influencia que tiene en el logro de los objetivos propuestos por la organización y el uso eficiente de los recursos en la empresa Atento del Perú.

2.6. Objetivos

2.6.1. Objetivo General

Analizar los procesos, objetivos y mejoras continuas en la efectividad de la toma de decisiones directivas desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Atento del Perú, Lima 2018.

2.6.2. Objetivos generales

Conocer los procesos, objetivos y mejoras continuas en la efectividad de la toma de decisiones directivas desde la perspectiva del gerente general de la empresa Atento del Perú, Lima 2018

Conocer los procesos, objetivos y mejoras continuas en la efectividad de la toma de decisiones directivas desde la perspectiva del gerente de recursos humanos de la empresa Atento del Perú, Lima 2018

Conocer los procesos, objetivos y mejoras continuas en la efectividad de la toma de decisiones directivas desde la perspectiva de los colaboradores de la empresa Atento del Perú, Lima 2018

III. Marco metodológico

3.1. Unidad temática

Toma de decisiones

Gambara y González (2004), afirmaron:

Una decisión es una problemática que implica al menos dos alternativas posibles entre las que el sujeto va a optar. Frente a estas opciones, existe un conflicto por dos motivos: no se evidencia un orden de preferencias claro y porque las consecuencias de los resultados o los cursos de acción a implementar no siempre son óptimamente conocidos. (p. 38)

Se entiende que el sujeto que se encuentra frente a una decisión cuenta con alternativas que no presentan ningún tipo de preferencia clara y la toma de decisión nunca anticipará los resultados o por lo menos no serán conocidos en su totalidad hasta la propia implementación de esta.

La gestión administrativa debe ser flexible a los cambios, pero sobre todo compromete a tomar decisiones que permitan ser competitivos y productivos desde la efectividad organizacional.

La tecnología trae consigo tendencias organizacionales donde nuestra administración avanza acorde con las tendencias tecnológicas del mercado, que le permitan estar a la vanguardia de su competencia.

Las decisiones involucran estrategias selectivas que pueden resultar muchas veces su óptimas. Una organización depende por esto de pequeñas y variadas decisiones tomadas a lo largo del tiempo (Simon, 1978, citado por Koontz y Weihrich, 2013, p. 124). Para Simón casi todo el comportamiento humano tiene un gran componente racional, pero en sentido lato, no en el sentido estricto de los economistas; el análisis económico de ninguna manera debe circunscribirse a la definición restringida de racionalidad; y el análisis económico se ha preocupado con los resultados de la elección racional, más que el proceso decisorio e cimientos definitivo. Las decisiones involucran estrategias selectivas que pueden resultar muchas veces su óptimas.

En efecto, “La toma de decisión consiste en encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática, en la que, además, hay una serie de sucesos inciertos” (Simon, 1978, citado por Koontz y Wehrich, 2013, p. 123).

La toma de decisiones es fundamental para cualquier actividad humana. En este sentido, toda persona es de tomar decisiones. Sin embargo, tomar una 'buena' decisión empieza con un proceso de razonamiento, constante y focalizado, que incluye muchas disciplinas.

Proceso de la toma de decisiones

Los procesos de la toma de decisiones son elementos importantes de la planeación. De hecho, una vez que se conocen una oportunidad y una meta, el proceso de decisión es la parte central de la planeación y, en este contexto, Koontz y Wehrich (2013) se expresa como: (a) el establecimiento de premisas, (b) la identificación de alternativas, (c) la evaluación de alternativas en términos de la meta buscada y (d) la elección de una alternativa, es decir, la toma de una decisión. (p.124)

Objetivos y cumplimiento de planes

Los objetivos son “las metas que se deben cumplir en la misión de una organización. se caracterizan por ser situaciones que las empresas desean lograr a un futuro cercano” (Chiavenato, 2006). Los objetivos de la empresa son cuantificables, realizables, alcanzables, relevantes, claro y determinados.

La dirección de los objetivos “Es un proceso por medio del cual los directivos y subordinados de una organización identifican conjuntamente los objetivos, comunes, las principales áreas de actividad de cada uno en función de los resultados que se espera que cada uno de ellos logre” (Camisón, 2009)

Satisfacción y mejoras continuas

La organización debe de enrumbarse paulatinamente a adoptar estándares cada vez más altos en la ejecución de sus procesos; esto debido a sus acciones de mejora continua.

Una adecuada y efectiva toma de decisiones permite a la organización concretizar de manera adecuada y oportuna el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, asimismo, durante el desarrollo de los procesos siempre van a darse situaciones o imprevistos que pueden afectar el normal desarrollo en su ejecución; lo que es una oportunidad a fin de identificar oportunidades de mejora, y poder incrementar el nivel de eficiencia y eficacia de los procesos y coadyuva a fortalecer la toma de decisiones en la organización.

3.1.1. Categorización

Categoría	Sub Categoría	Pregunta orientadora	Fuentes	Técnicas
Proceso de la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos • Planes estratégicos • Dirección 	¿Cuáles son los procesos que utiliza la empresa para la toma de decisiones?	Gerente general	
Objetivos y cumplimiento de planes	<ul style="list-style-type: none"> • Metas • Objetivos • Recursos existentes 	¿Se logra cumplir con los objetivos o planes de la empresa?	Gerentes de los recursos humanos Colaboradores de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de entrevista • Observación
Satisfacción y mejores continuas	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción laboral • Registros • Mejoras continuas 	¿Los trabajadores se sienten satisfechos con las mejoras continuas de la empresa?	Atento.	

3.2. Metodología

Toda investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, que se aplican a un estudio de un problema y tiene como objetivo buscar conocimientos respecto al fenomenológico actual, este proceso natural intenta conocer el entorno del porqué de cada suceso (Flick, 2004, p. 26). La interpretación sirve para analizar situaciones concretas, desde un instrumento e indagar a profundidad la realidad social.

El enfoque cualitativo explora este campo de acción para que el investigador emplee así mismo un análisis exploratorio, indague la naturaleza y proceda a su discurso con propios fundamentos epistemológicos.

Según Pérez (2002)

La investigación cualitativa está sometida a la perspectiva del autor, la manera en cómo es comprendida la realidad e interpretada, partiendo de la experiencia humana, aquella que produce datos descriptivos; las propias palabras de las personas, habladas o escritas. (p. 5)

3.2.1. Tipo de estudio

Es de tipo descriptivo ya que comprende la caracterización de un hecho, fenómeno con el fin de establecer su comportamiento, analizando su realidad situacional, con definiciones propias del investigador.

Para Kerlinger (2014) “Los estudios descriptivos proporcionan información para el planteamiento de nuevas investigaciones y desarrollarla de manera adecuada con una aproximación” (p. 25).

El estudio se define como investigación de nivel Básico: “ramificación que está en la búsqueda de conocimientos, sitúa los problemas científicos y sus posibles soluciones no obligatoriamente a la solución con practica social”. (Eng 2013.p. 27). Orientándose a diferencia del nivel aplicada mostrar tal cual los nuevos conocimientos obtenidos por la literatura con el fin de contribuir a la sociedad.

3.2.2. Diseño

En perspectiva a la investigación el diseño desarrollado es Fenomenológico, que estudia las realidades como con en sí, se caracteriza por centrarse en la experiencia personal. La fenomenología posibilita ir más allá del estudio de los comportamientos observables y controlables, como fenómenos naturales en el positivismo. Estudia la vivencia del ser humano en una determinada situación

Procura interrogar la experiencia vivida, los significados que el sujeto le atribuye. A partir de allí, es posible interpretar los procesos y estructuras sociales.

En las ciencias sociales se requieren de "constructor" y "tipos" para investigar objetivamente la realidad social. Estos tienen que tener las características de una consistencia lógica y una adecuación al fenómeno estudiado. "La fenomenología es el estudio de los fenómenos tal como son experimentados, vividos y percibidos por el hombre" (Husserl, 1998).

3.3. Escenario de estudio

El escenario es la empresa Atento, del distrito de Ate, un distrito de Lima Este, una empresa donde los actores sociales son los trabajadores y gerentes que forman parte de la misma, ya que al hacer el estudio se necesita sus vivencias y experiencias al vivir diariamente el quehacer laboral, seleccionados de acuerdo al criterio intencional del investigador al momento de aplicar el instrumento en su mayoría personas con varios años de experiencia en la gestión administrativa.

3.4. Características de los sujetos

Los actores en la investigación son todos los trabajadores seleccionados de acuerdo a los criterios del investigador que labora en la empresa Atento, una empresa que se dedica a las telecomunicaciones, lo importante es que tengan experiencia laboral y conocimientos de gestión administrativa.

3.5. Trayectoria metodológica

El enfoque cualitativo opta por la construcción de datos descriptivos para atender un abanico de posibilidades en el camino de la exploración, dando mayor énfasis a la indagación en profundidad para, no solo captar los hechos reales, sino también el avance en la comprensión de los diversos elementos que se relacionan con la problemática de interés (Flick, 2004, p. 76).

3.6. Técnica e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnicas de recolección de datos

El estudio presentado se basa en diversas técnicas de análisis. Teniendo en cuenta que “Las Técnicas son herramientas que usa un investigador para obtener evidencias de los actores sociales en la cotidianidad” (Díaz y Barriga, 2004 p.369). La información puede registrarse de varias maneras, uno conforme ocurren los sucesos, a partir de ello y de registros anteriores. El estudio ha utilizado los siguientes instrumentos: guía de entrevista.

El investigador se vuelve observador y se hace parte del estudio, donde se hace intérprete de la información obtenida por la muestra. Esta información puede registrarse de varias maneras, conforme a como ocurren los sucesos, a partir de ellos o registros anteriores.

3.6.2. Instrumentos

La investigación emplea el siguiente instrumento: guía de entrevistas. El enfoque cualitativo construye datos descriptivos para atender las posibilidades en el camino de exploración donde da énfasis a la indagación a profundidad, captando la realidad situacional de los diversos elementos que se relacionan con la problemática de interés.

Guía de entrevista

Es una conversación que persigue un propósito, depende del tema de investigación. Es la interacción entre el entrevistador y entrevistado, en donde se realiza una serie de preguntas con el fin de obtener información. “La entrevista no pretende obtener información sobre que piensan, sienten o creen, los participantes cuentan sus propias vivencias su propia historia”. (Arantzamendi, López-Dicastillo y Vivar, 2012, p. 84).

En efecto la entrevista es un guion elaborado por el investigador con el fin de recopilar información y dar a conocer los sucesos diarios de los participantes, a partir de ello el investigador dirige su información de acuerdo a sus necesidades.

Es un guion elaborado por el investigador, del cual se basa para recopilar la información requerida. En efecto, la entrevista es una conversación dirigida a un sujeto que participa en el estudio y está en base a las necesidades de información del investigador. “La entrevista no pretende obtener información sobre que piensan, sienten o creen las personas sobre sus experiencias. Los actores participantes cuentan sus propias historias en su lenguaje” (Arantzamendi, López-Dicastillo y Vivar, 2012, p. 84).

3.7. Tratamiento de la información

Para el análisis de datos y hallazgos se llevaron a cabo el análisis de contenidos de las intenciones, percepciones, registro de datos mediante la triangulación de datos y categorización de contenidos. En efecto, fue necesario organizar los hallazgos en un archivo de Excel, ordenarlo bajo los parámetros de las categorías, seleccionar las palabras claves, extraer las partes más relevantes y concatenarlo con la teoría. “Basados en la teoría social, se logra ordenar la información y armar como un rompecabezas” (Arantzamendi, López y Vivar, 2012, p. 86)

3.8. Rigor científico

Para Hernández et al. (2010) el enfoque cualitativo posee diversas características, no obstante, sirven como fuente para la recopilación de datos en un proceso de interpretación: investigación naturalista, fenomenológica, hermenéutica y etnográfica; es una suerte de “paraguas”, que no solo incluye variedad de concepciones, visión, técnicas y estudios no cuantitativas (Grinell citado por Hernández, 2010, p. 94)

Por su parte, Lawrence (1994) hizo una síntesis sobre las actividades fundamentales del investigador social: el investigador es aquel que observa los eventos ordinarios, y de manera cotidiana, va reflejando en su acción, describiendo los acontecimientos de manera natural, sin tergiversar las condiciones fenomenológicas de los hechos (p. 34).

IV. Resultados

4.1. Categorías de análisis

La propuesta de estudio se aproxima a la profundización de tres categorías, las mismas que se han logrado definir, fundamentar y analizar la unidad temática en el marco teórico, focalizarlas en el marco metodológico: proceso de la toma de decisiones, objetivos y/o cumplimiento de planes y satisfacción y mejoras continuas. No obstante, cada categoría tiene sus propias subcategorías, todas ellas relacionadas al objeto de estudio: la toma de decisiones desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa de telecomunicaciones Atento del Perú, con sede en el distrito de Ate.

Por otro lado, la propuesta ha permitido no solo recopilar la información de las experiencias de los mismos actores sociales involucrados, sino también las percepciones y/o observaciones realizadas por el investigador en el momento de la aplicación del instrumento. Todo este bagaje de experiencias peculiares se ha mostrado de manera espontánea por parte de los participantes. Desde luego, es de importancia reconocer el rol que tiene cada uno de los actores, particularmente de los gerentes y de los mismos empleados que trabajan en dicha empresa.

Ahora bien, al referirse a la toma de decisiones, se adule a los tres aspectos que de algún modo delimitan la acción propia de la gestión administrativa de una empresa privada. La toma de decisiones entendida desde la acción misma de la organización se entiende como las alternativas selectas que realizan los gerentes y también los trabajadores desde su condición laboral, en ese espacio empresarial; en este sentido, Simón (1976) definió “toma de decisión es encontrar una conducta adecuada para la resolución de una situación problemática, en la que existe una serie de sucesos inciertos” (citado por Koontz y Weihrich, 2013, p. 123). Sin embargo, en la concepción de Gambará y González (2004) la toma de decisiones comprende la acción racionalidad que, si bien nace de la iniciativa de sus miembros, bajo el dominio de los gerentes o directivos, pero también de la acción de los demás empleados:

Una decisión es una problemática que implica al menos dos alternativas posibles entre las que el sujeto va a optar. Frente a estas opciones, existe un conflicto por dos motivos: no se evidencia un orden de preferencias claro

y porque las consecuencias de los resultados o los cursos de acción a implementar no siempre son óptimamente conocidos. (p. 38)

Madero, (2012) indicó lo siguiente:

Para dar pie a la definición de la efectividad, cabe mencionar que es un concepto susceptible a múltiples interpretaciones, y no todas las empresas ni los autores la definen de igual forma. Sin embargo, en ciertas características organizaciones coinciden, como las métricas o un conjunto de diversos indicadores de tipo cuantificables. Partiendo de este punto relacionado con la medición, se identificó que una característica fundamental de la efectividad organizacional es el resultado que se da entre la eficacia y la eficiencia, es decir, realizar los procesos utilizando al máximo los recursos en forma y tiempo. (p.1)

En relación a la toma de decisiones, la efectividad es una de las características propias de los trabajos en equipo, puesto que el potencial humano depende también de las futuras tareas y las mismas necesidades personales de los propios protagonistas.

Atento es una empresa española con muchos años de servicio en el Perú, su filosofía se basa en brindar un servicio de calidad en el rubro de las telecomunicaciones a otras empresas de telefonía multinacionales, además de otras empresas privadas. Su extensión en Sudamérica se debe a la creciente demanda de los clientes, y con ello se brinda un mejor servicio. La toma de decisiones en parte exige una gran responsabilidad por parte de los administradores. Esto lo originan los mandos estratégicos de la empresa ya que solo se basan en sus criterios personales para la toma de decisiones y repercute en la productividad laboral. Afectando al logro de los objetivos propuestos por la organización y al uso eficiente de los recursos.

La empresa Atento del Perú desarrolla un sistema de soluciones digitales de experiencia de atención de clientes, proporcionando servicios de CMR y BPO a través de plataformas multicanal, incluyendo Back Office, SAC (servicio de atención al cliente), *service desk*, soporte técnico, recobro y ventas. Esta misma, conecta más de 500 millones de consumidores con marcas líderes en 13 países. De esta

forma, contribuye a que importantes empresas atiendan las crecientes demandas de sus clientes al tiempo que mejoramos su eficiencia.

Logrando esto por medio de experiencias diferenciadas que generan valor a los clientes y las compañías. Estas experiencias se logran a través de un modelo único que combina personas, soluciones y canales.

En resumidas cuentas, los hallazgos encontrados están focalizados desde tres perspectivas; el directorio mediante el gerente general, los gerentes de recursos humanos y los empleados que están laborando largos años en la empresa Atento.

4.2 Análisis de los procesos, objetivos y mejoras continuas en la efectividad de la toma de decisiones directivas desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Atento del Perú.

El análisis de los procesos para la toma de decisiones desde los trabajadores se ve en la condición de lograr lo establecido en el plan operativo anual (POA). Las actividades previstas en la planificación estratégica y operativa de la organización responden a las expectativas o análisis integral de las mejores opciones que se realizan a fin de lograr los objetivos operativos y estratégicos de la empresa. Sin duda alguna estas han sido definidas en atención a la solución de un problema, emitiéndose para tal fin alternativas de solución, y evaluando la mejor de estas para su inclusión en la planificación de actividades a ejecutarse.

“Es vital mantener actualizado y debidamente mapeado el FODA de la empresa tanto a nivel de la organización. las actividades previstas cuentan con el respectivo financiamiento presupuestal” (Trabajadores, Atento, 2018)

No obstante, los objetivos son metas que se deben lograr a fin de posesionar a la empresa en el marco de su visión. Estos objetivos son aspectos muy importantes para la empresa, debido a que su cumplimiento requiere el tener definido estrategias. Estos objetivos son marco fundamental para formular estrategias.

En este sentido, los procesos de la toma de decisiones son elementos importantes de la planeación. De hecho, una vez que se conocen una oportunidad

y una meta, el proceso de decisión es la parte central de la planeación y, en este contexto, Koontz y Weihrich (2013) se expresa como: (a) el establecimiento de premisas, (b) la identificación de alternativas, (c) la evaluación de alternativas en términos de la meta buscada y (d) la elección de una alternativa, es decir, la toma de una decisión. (p.124). Asimismo, el proceso que se sigue se inicia con una definición clara de la realidad operativa, misma que permite contar con una línea base consistente. Con una estrategia de atención prioritaria, y de este modo ir atacando paulatinamente las debilidades y el fortalecimiento de las acciones, éstas permiten obtener una ventaja competitiva en el mercado.

Al momento de plasmar las actividades, se considera que las oportunidades y amenazas que se ofrecen en el mercado. Un insumo que, desde luego, permite definir consistentemente el plan de acción. Ante ello, es fundamental tener actualizada una línea base e identificar todas las actividades que podrían llevarse a cabo. De este modo, se eligen las más apropiadas a la realidad operativa de la empresa.

En cuanto al cumplimiento de planes en la empresa, los hallazgos encontrados fueron diversos, sin embargo, se pudo focalizar en tres aspectos muy concretos: monitoreo y supervisión del cumplimiento de los objetivos de la empresa; tener en cuenta los recursos humanos realizando un diagnóstico real y la ejecución de las fases operativas. Desde la propuesta de Chiavenato (2004) el cumplimiento de planes son las metas que se debe cumplir en la misión de una organización.

“El monitoreo y supervisión del cumplimiento de los objetivos de la empresa son realizados de manera periódica, esta labor se realiza a nivel estratégico y operativo de la organización. Como medio adicional de control se tiene previsto acciones de auditoría a fin de verificar y validar a un mayor nivel la efectividad de la planificación y ejecución de actividades en el marco de la gestión estratégica de la empresa.” (Trabajadores, Atento, 2018)

Por consiguiente, resulta importante que la empresa tenga alineado la ejecución de sus estrategias desde el mayor nivel de planeamiento (estratégico) hasta el planeamiento operativo (corto plazo). El plan operativo tiene que integrar las actividades a realizar en el corto plazo, su cumplimiento adecuado permitirá a la organización enrumbarse consistentemente al logro de sus objetivos

estratégicos. Las acciones previstas a corto, mediano y largo plazo demuestran la consistencia del planeamiento y permite que la toma de decisiones esté bien sustentadas a nivel operativo, agregado y estratégico. Para ello, es necesario:

“Nuestras acciones previstas a ejecutar responden a un diagnóstico claro y real, lo que permite definir actividades que son factibles de lograr en el horizonte de tiempo previsto. Asimismo, el área de RR.HH. monitorea permanentemente el cumplimiento de nuestras metas como área; esta acción fomenta la implementación de acciones preventivas antes que las correctivas”. (Trabajadores, Atento, 2018)

Desde esta lógica, al tratarse del cumplimiento de planes en la empresa, un objetivo es un medio por el cual los directivos, así como también los subordinados identifican en conjunto las metas comunes, “sobre las actividades que realizan cada uno de los trabajadores desde su condición laboral” (Camisón, 2009).

Para ello, es necesario tomar en cuenta las fases operativas a ejecutarse a fin de lograr los objetivos de modo secuencial y ordenado, aprovechando al máximo el uso de los recursos materiales como los humanos:

“La principal acción que permite que nuestros objetivos se cumplan, se da por la rigurosidad que se sigue al momento de planificar nuestras actividades. Un factor que coadyuva a nuestro cumplimiento de objetivos es nuestro debido planeamiento financiero de la empresa, el cual va de la mano con el planeamiento operativo y estratégico de la organización”. (Trabajadores, Atento, 2018).

Una adecuada y efectiva toma de decisiones permite a la organización concretizar de manera adecuada y oportuna el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, asimismo, durante el desarrollo de los procesos siempre van a darse situaciones o imprevistos que pueden afectar el normal desarrollo en su ejecución; lo que es una oportunidad a fin de identificar oportunidades de mejora, y poder incrementar el nivel de eficiencia y eficacia de los procesos y coadyuva a fortalecer la toma de decisiones en la organización.

Los RRHH de la empresa se enfoca entre una de sus líneas de acción fortalecer el clima laboral de la organización teniendo en cuenta sus competencias

laborales y personales, valiéndose entre otros aspectos de la capacitación de todos y en todos los niveles de ocupación. Acciones que fomentan la participación activa de los trabajadores en sus áreas de trabajo enfocadas en emitir acciones que permitan mejorar el nivel de eficiencia y eficacia de los trabajadores de la empresa. Esta estrategia ha permitido que los colaboradores sientan como suya los logros que la organización alcanza como suyos.

“La organización no busca sancionar y/o amonestar. Se busca fortalecer la competencia del recurso humano. Todas las acciones de mejora han sido realizadas considerando el aporte de nuestros trabajadores”. (Trabajadores, Atento, 2018).

4.2.1. Conocimiento de los procesos, objetivos y mejorar continuas en la efectividad de la toma de decisiones directivas desde la perspectiva del gerente general de la empresa Atento del Perú.

El gerente general es un ejecutivo que lleva ocho años frente a la empresa Atento, a lo largo de los años ha logrado implementar y extender los servicios de Atento, a nivel local como también en el interior del país. Tiene claro, cuáles son los procedimientos para una buena gestión, y conducción de la empresa, llevando al éxito en el rublo de las telecomunicaciones.

“llevo en Atento, ocho años. Al inicio, Atento conservaba una filosofía management, donde el único decisor era el gerente y su equipo de gestión. Hoy día, se ha cambiado, se toma en cuenta la participación de los demás trabajadores” (Gerente general, Atento, 2018).

Desde la percepción de la filosofía management, la toma de decisiones es solo responsabilidad de la gerencia; sin embargo, la propuesta de Simon (1978, citado por Koontz y Weihrich, 2013, p. 124) es la más acertada; racionalidad de la acción, es claro que los procesos de la empresa se llevan a cabo en los tiempos y condiciones determinadas: establecimiento primero las prioridades, identificando alternativas, evaluando las mismas en relación a las metas trazadas, y eligiendo la mejor alternativa.

“Las actividades previstas en la planificación estratégica y operativa de la organización responden a las expectativas futuras de la empresa. Se han definido en atención a la solución de problemas; y como tal se analizan alternativas, haciéndose previas evaluaciones de los casos” (Gerente general, Atento, 2018).

Para el gerente es importante el liderazgo y seguridad personal, para ello, los administradores deben compaginar el conocimiento y la experiencia, además de tomar en cuenta el nivel académico de los ejecutivos. Al respecto, la alta dirección ejecuta los procesos de acuerdo a la planificación, pero también influye el liderazgo. En otras palabras, tomar decisiones no es solo una fase de la planificación, si en el caso que se tomen a la ligera, ha tenido que existir reflexión, por lo menos se ha tomado unos minutos para tal determinación que se hace a diario por cada individuo.

Resulta, por tanto, de vital importancia mantener actualizado y monitoreado el FODA de la empresa a nivel institucional. Además de todas las áreas internas, y para ello es necesario contar con el respectivo financiamiento presupuestal. Sin duda alguna, en algunos casos existen limitaciones u obstáculos para la racionalidad, y es en ese momento donde la intervención de los técnicos administrativos da sus aportes gerenciales.

“La gerencia es un trabajo intelectual, uno tiene que estudiar las posibles maneras para luego tomar decisiones. El tema es el cómo se debe llevar a cabo el proceso, exige ser racionales para analizar posibles escenarios de acción, si se deja llevar por las emociones, corre el riesgo de no acertar” (Gerente general, Atento, 2018)

En relación con los objetivos y cumplimiento de planes, el gerente general de la Atento es consciente que existen factores que intervienen para lograr con los objetivos de la empresa aun cuando se haga monitoreo y supervisión permanente:

“El monitoreo y la supervisión para el cumplimiento de los planes en la empresa se realizan periódicamente, es una labora que se hace a nivel estratégico y operativo por parte de la institución. Existen factores que de algún modo influyen para su ejecución” (Gerente general, Atento, 2018).

Los objetivos cumplen con la misión de la misma organización, y se caracterizan por sus situaciones que las empresas desean alcanzar en un futuro cercano. Desde esta perspectiva estos objetivos son cuantificables, realizables, relevantes e importantes para el futuro de la empresa.

La ejecución de los planes, muchas veces, exigen un tiempo razonable, que puede ser a corto o a largo plazo. Más aún, en Atento, la ejecución de los planes es programada en el lapso de un año, evaluada con frecuencia y programada con anticipación.

“Se tiene previsto acciones de auditoria, con el propósito de verificar y validar un mayor nivel de efectividad en la planificación y ejecución de las actividades programadas en el lapso de un año (POA) en el marco de la gestión estratégica de la empresa” (Gerente general, Atento, 2018).

En efecto, las acciones de auditoria son herramientas para alcanzar los objetivos y cumplimiento de planes; sin embargo, se toma como referencia la planificación y ejecución de las actividades según el POA.

En cuanto a la satisfacción y mejoras continuas, en Atento, se tiene como filosofía que parte de la corporación es el empleado, actor protagónico en la productividad. Al respecto, el gerente general analiza la situación como óptima, se ha mejorado la condición de los trabajadores desde sus beneficios sociales, hasta el respeto de los derechos laborales de cada uno de sus miembros. No obstante, la empresa toma en cuenta el fortalecimiento del clima laboral.

“Atento tiene como principio fundamental el derecho al trabajo, los trabajadores de esta sede tienen beneficios sociales. Nos preocupamos en fortalecer el clima organizacional” (Gerente general, Atento, 2018).

En este sentido, en toda empresa el recurso humano es la parte medular para operatividad de la producción. Sin ese potencial humano, no se logra ningún objetivo, menos aún el cumplimiento de los planes. A menudo, el trabajador al estar satisfecho se ve comprometido y se vuelve parte del equipo, se siente identificado con la empresa, lo ve como una familia a la cual pertenece. Todo ello, se debe a una razón: motivación en las mejoras continuas.

“Atento fomenta la participación activa de los trabajadores, desde los más antiguos hasta los recientes, satisface sus necesidades, interesa saber cómo se sienten, qué piensan de la empresa, la sienten como familia. Para eso, la oficina de recursos humanos realiza talleres de coaching” (Gerente general, Atento, 2018)

Ciertamente, al momento de realizar la entrevista con el gerente general, muchos de los trabajadores eran jóvenes, estudiantes, otros han logrado escalar, y los más antiguos motivan a los nuevos. En consecuencia, la empresa se preocupa por el bienestar de los trabajadores.

4.2.2 Conocimiento de los procesos, objetivos y mejoras continuas en la efectividad de la toma de decisiones directivas desde la perspectiva de los gerentes de los recursos humanos de Atento del Perú.

En la oficina de recursos humanos, lo prioritario e inmediato fue entrevistar a dos personas, el primero fue al gerente de recursos humanos y la otra persona, gerente de operaciones de área; ambas personas tienen a cargo a los trabajadores. De acuerdo, a la descripción de la observación realizada por el investigador, se logró evidenciar que ambos profesionales trabajar unidos; puesto que son los más indicados para recopilar la información necesaria para el estudio.

En relación a los procesos, ambos profesionales tienen en claro, que éste sigue una acción regular, sustentada en el FODA, priorizan las debilidades, fortalecen las acciones y se proyectan en las posibles ventajas competitivas del mercado.

A diferencia del gerente general, el gerente de recursos humanos hizo una acotación:

“Si bien, las acciones previstas corresponden a los objetivos estratégicos, éstos dependen principalmente de los recursos humanos. Y para ello, es importante incrementar el nivel de eficiencia y eficacia de los trabajadores mediante el fortalecimiento de las competencias laborales y personales, aun

cuando se tenga que valer de otros aspectos de capacitación” (Gerente de RRHH, Atento, 2018).

Obviamente, parte de la gestión administrativa es el recurso humano, pero también se tiene en cuenta, el modo de conducir a éste, considerando las competencias laborales y personales, y para ello, la capacitación es un aspecto de fortalecimiento de la gestión. No es solo fortalecer solo con capacitación, es entender cómo se siente el personal, y a partir de ello, intervenir con estrategias metodológicas de acción: promoviendo mayor participación en las actividades comunes y propiciando espacios de interacción humana.

En tanto, la toma de decisiones se refiere, el rol protagónico del gerente de operaciones es elemental, éste viene a ser el nexo entre el directorio y los trabajadores, por tanto, el puente de control y monitoreo. En este aspecto, enfatizó:

“oportunidades y amenazas que ofrece el mercado, ello permite definir el plan de acción, de este modo, un factor para el cumplimiento de objetivos es el planeamiento financiero de la empresa, el mismo que va de la mano con la planificación operativa y estratégico de la institución” (Gerente de operaciones, Atento, 2018).

Desde esa lógica, el mercado es el eje principal de la dinámica gerencial, a mayor demanda, más producción, por tanto, mejores son los procesos para la toma de decisiones: *“...a más beneficios para la empresa, mejor es para los recursos humanos, se garantiza el futuro de la empresa” (gerente de operaciones, Atento, 2018).*

“Los pasos operativos en ejecutan para lograr los objetivos, de manera secuencial y ordenada, aprovechando los recursos humanos, ellos también forman parte de la toma de decisiones en el momento de ejecutar un contrato con una empresa” (Gerente de RRHH, Atento, 2018).

En cuanto a la satisfacción y mejoras continuas, los entrevistados manifestaron que la empresa, sobre todo la oficina de recursos humanos, monitorea frecuentemente las metas de cada área, por lo que, si se tiene que tomar acciones preventivas, se hace antes que las correctivas, y en efecto, no busca de sancionar

ineficiencias, por el contrario, fortalecer debilidades de los mismos trabajadores, empoderándolos cada vez más en el desarrollo del trabajo en equipo.

4.2.3. Conocimiento de los procesos, objetivos y mejoras continuas en la efectividad de la toma de decisiones directivas desde la perspectiva de los colaboradores de Atento del Perú.

En relación con los colaboradores, se realizó una encuesta de opinión a 70 personas, seleccionando a los más antiguos, los cuales han manifestado su parecer tanto en sus conocimientos como en la experticia.

Al hacerles la pregunta: ¿Se cumplen los procedimientos establecidos por la empresa en la toma de decisiones, teniendo en cuenta la participación de los colaboradores?

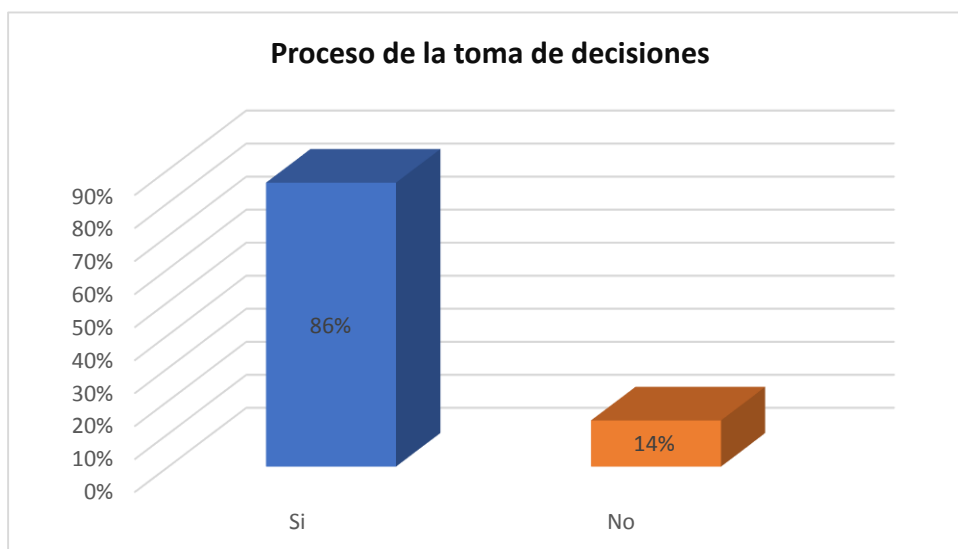


Figura 4

Los procesos de toma de decisiones de acuerdo con los colaboradores de la empresa Atento del Perú, 2018.

En la figura 4, el 85% de los colaboradores está de acuerdo que la empresa sigue los procedimientos para la toma de decisiones, tomando en cuenta la participación de cada uno de ellos; este es un indicador para poder afirmar que los colaboradores también tienen participación en las decisiones propias de la empresa, sin embargo, la participación de ellos es pasiva, con sus labores establecen lazos interpersonales de acción productiva. No obstante, cada uno de ellos cumplen una labor específica en los puestos que les corresponde. Mientras que un 14% dio su negativa, aludiendo a que aún existe diferencias entre los jefes y los colaboradores, ya sea de personalidad como de intereses comunes. En efecto, los procesos se comprenden en la dinámica de la interrelación humana, obteniendo como resultados la evaluación del FODA.

Por otro lado, no se dan mayores argumentos en las causas o razones para opinar lo contrario. Con este hallazgo, una vez más se corrobora lo ya dicho tanto por el gerente general, como por los gerentes de recursos humanos: que los procesos de toma de decisiones están previstos en la planificación estratégica y operativa de la organización que responde de algún modo a las expectativas futuras de la empresa, conservando lo programado en el FODA.

“Todas las actividades previstas en la planificación estratégica y operativa de la organización responden a las expectativas futuras de la empresa. las acciones previstas corresponden a los objetivos estratégicos, éstos dependen principalmente de los recursos humanos. Y para ello, es importante incrementar el nivel de eficiencia y eficacia de los trabajadores mediante el fortalecimiento de las competencias laborales y personales. (Trabajadores, Atento, 2018)

En cuanto a los objetivos y cumplimiento de planes, en los hallazgos se encontró que son evaluados permanentemente por la oficina de recursos humanos. Sin embargo, lo que interesa más es la propiciación del clima organizacional por parte de las autoridades empresariales.

En este aspecto, cuando se hizo la pregunta: ¿Se logra cumplir con los objetivos o planes de la empresa? Se pudo comprobar tal evidencia en la siguiente figura.

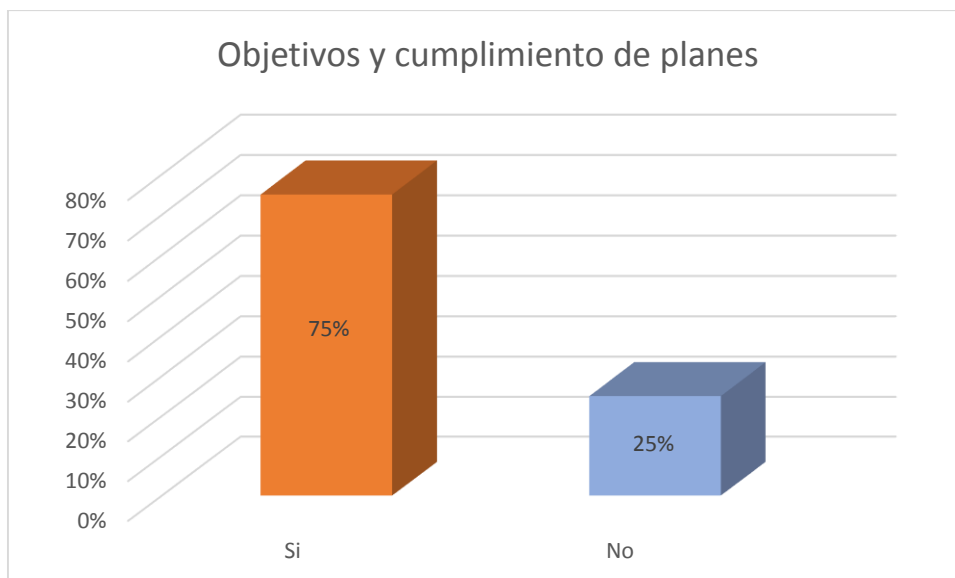


Figura 5

Objetivos y cumplimiento de planes en la empresa Atento, Lima 2018

En efecto, en la figura 5, se evidencia que el 75% de los trabajadores están de acuerdo que los objetivos se cumplen, y desde luego también los planes en la empresa Atento; sin embargo, el 25% no está de acuerdo. Sin duda alguna, la mayoría de los encuestados manifestaron que en la empresa existe la filosofía que los colaboradores son actores claves para la producción de la empresa, y ello se debe al interés de los gerentes en la participación de los colaboradores en las acciones de la empresa. Mientras que el 25% estuvo en desacuerdo, y ello debido a múltiples factores, que surgen a raíz de la diversidad cultural:

“En Atento el recurso humano, continuamente se hace coaching, tratamos de motivarlos, además de fortalecer las habilidades sociales. Las personas es el motor de la empresa, estamos seguro que, sin ellas, la empresa no avanza” (Gerente general, Atento, 2018)

Por último, en relación a la satisfacción y mejoras continuas de la empresa; se pudo evidenciar, mediante la pregunta: ¿Los trabajadores se sienten satisfechos con las mejoras continuas de la empresa?

Al término de la aplicación de la encuesta de opinión, se pudo corroborar:

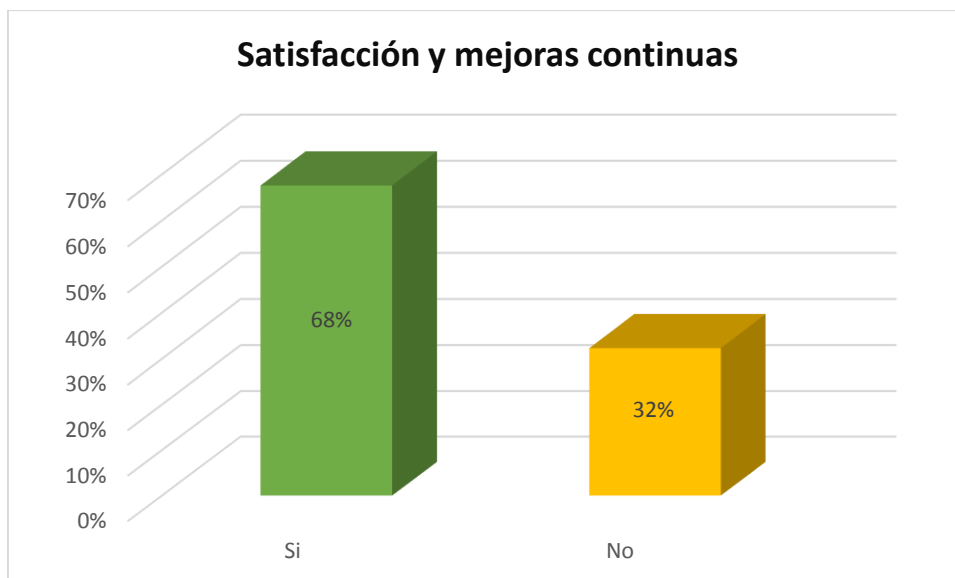


Figura 6

Satisfacción y mejoras continuas de la empresa Atento, Lima 2018.

Al respecto, se pudo evidenciar que el 68% está de acuerdo que existe satisfacción y mejorar continuas para con los colaboradores, mientras que el 32% manifestó que no ve en la empresa mejoras continuas. En efecto, los trabajadores manifestaron su sentir, y desde luego están contentos por pertenecer a la empresa, ser parte de una empresa multinacional, que tuvo su origen en el viejo continente europeo: es un equipo, altamente motivado, conformado por más de 150,000 empleados, que es el motor fundamental que habilita un modelo de negocio, siendo su mayor ventaja competitiva. Esto se refleja en la posición que actualmente tiene como la única empresa del sector.

4.3. Cuadro comparativo de los protagonistas de acuerdo a sus aportes

Categorías	Gerente General	Gerente de RRHH	Gerente de operaciones	Colaboradores	Consolidado
Proceso de la toma de decisiones	Las actividades son previstas en la planificación estratégica y operativa, responde siempre a las expectativas futuras de la empresa. Se analizan alternativas, luego se evalúan para después elegir la mejor: exige ser racionales, inventar, desarrollar y analizar posibles escenarios	Las acciones previstas corresponden a los objetivos estratégicos, éstos dependen principalmente de los recursos humanos. incrementar el nivel de eficiencia y eficacia de los trabajadores mediante el fortalecimiento de las competencias laborales y personales, aun cuando se tenga que valer de otros aspectos de capacitación	El plan de acción, es un factor para el cumplimiento de objetivos es el planeamiento financiero de la empresa, el mismo que va de la mano con la planificación operativa y estratégico de la institución.	La empresa sigue los procedimientos para la toma de decisiones, es esencial la participación de cada uno de ellos. Sin embargo, la participación de ellos es pasiva, con sus labores establecen lazos interpersonales de acción productiva	El proceso de la toma de decisiones está previsto en la planificación estratégica y operativa; que depende principalmente de los recursos humanos para incrementar el nivel de eficiencia y eficacia en la misma empresa. Es esencial, por otro lado la participación de cada uno de los colaboradores, aun cuando su participación sea pasiva.
	El monitoreo y la supervisión para el cumplimiento de los planes en la empresa se realizan	Los pasos operativos en ejecutan para lograr los objetivos, de manera secuencial y ordenada,	A más beneficios para la empresa, mejor es para los recursos humanos, se	En la empresa existe la filosofía que los colaboradores son actores claves para la	Para el cumplimiento de los objetivos y planes es necesario

<p>Objetivos y cumplimiento de planes</p>	<p>periódicamente, es una labora que se hace a nivel estratégico y operativo por parte de la institución</p>	<p>aprovechando los recursos humanos, ellos también forman parte de la toma de decisiones en el momento de ejecutar un contrato con una empresa</p>	<p>garantiza el futuro de la empresa</p>	<p>producción de la empresa, y ello se debe al interés de los gerentes en la participación de los colaboradores en las acciones de la empresa</p>	<p>monitorear y supervisar el cumplimiento de planes que la empresa realiza continuamente. Con ello se garantiza el futuro de la empresa.</p>
<p>Satisfacción y mejoras continuas</p>	<p>En Atento se fomenta la participación activa de los trabajadores, desde los más antiguos hasta los recientes, satisfacemos sus necesidades, empezando desde el salario, hasta su bienestar personal; nos interesa saber cómo se sienten, qué piensan de la empresa, la sienten como familia.</p>	<p>Cada área, toma acciones preventivas, se hace antes que las correctivas, y en efecto, no busca sancionar ineficiencias</p>	<p>Se fortalece las debilidades de los mismos trabajadores, empoderándolos cada vez más en el desarrollo del trabajo en equipo</p>	<p>Los trabajadores manifestaron su sentir, están contentos por pertenecer a la empresa. Es un equipo, altamente motivado, es el motor fundamental que habilita un modelo de negocio, siendo su mayor ventaja competitiva</p>	<p>Atento es una empresa exitosa, donde los trabajadores desarrollan sus capacidades de trabajo en equipo.</p>
<p>Toma de decisiones</p>	<p>Una adecuada y efectiva toma de decisiones permite a la organización concretizar de manera adecuada y oportuna el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, asimismo, durante el desarrollo de los procesos siempre van a darse situaciones o imprevistas que pueden afectar el normal desarrollo en su ejecución</p>				

V. Discusión

En el análisis de las categorías se tuvo en cuenta, tres categorías: procesos, cumplimiento de metas y mejoras continuas en la percepción de los mismos protagonistas, actores involucrados con la gestión administrativa en una empresa privada, que si bien es cierta es multinacional, también da oportunidades laborales a muchos profesionales, técnicos y administrativos, focalizada siempre a la acción del rubro de las telecomunicaciones a nivel nacional. Por otro lado, se trata de la empresa Atento del Perú, esta empresa tiene su origen en la península ibérica, y actualmente comprende en su haber más de 16 mil trabajadores. En la Sede de Ate solo se cuenta con 500 trabajadores, de todos ellos, se ha logrado seleccionar a los gerentes, sea el general como dos de área, el de recursos humanos y de operaciones logísticas.

Ahora bien, en relación al objetivo general, de acuerdo a los hallazgos se ha podido fundamentar las actividades son previstas en la planificación estratégica y operativa dentro de la organización, las mismas que responden a las expectativas y al análisis integral de las mejores opciones que se realizan con el objetivo de alcanzar las metas deseadas. Para ello, es necesario evaluar alternativas de solución, se selecciona la mejora y luego se decide por la mejor a ejecutarse: *“mantener actualizado y mapeado en el FODA, permite que la empresa pueda decidir en todas sus actividades”*, además de tener en cuenta que, para todas esas actividades, el financiamiento presupuestal es una pieza clave, en el desarrollo de la empresa en sí. Al respecto, Castro (2014) fundamenta que uno de los criterios fundamentales en los procesos de la toma de decisiones es la planificación, puesto que contribuye al mantenimiento y coherencia de la misma empresa, por ende, su eficiencia lo que lleva al éxito, buscando que los gerentes no arriesguen por el alto costo que significaría tomar una mala decisión.

Cuando se planifica los nuevos gerentes toman estrategias, técnicas y procedimientos, saberes previos que permiten aplicarlos en la acción dentro de sus organizaciones. Asimismo, Marquina (2016) argumentaron que es necesario el financiamiento presupuestal para una correcta toma de decisiones financieras y económicas (inversiones, financiamiento y operaciones, propuso un nuevo modelo de gestión estratégica mediante el uso de *balanced scorecard* - cuadro de mando

integral, para optimizar la situación financiera y económica en la toma de decisiones de la empresa. No obstante, para Begazo (2014) se debe complementar con la gestión basada en los objetivos, capaz de llevar una conducción y organización en las cosas administrativas, que basa su concepción en la previsión y preparación anticipada de logros y delimitación y asignaciones de responsabilidades. En consecuencia, la toma de decisiones es una herramienta que permite hacer las mejores decisiones en beneficio de la empresa, repercutiendo en la gestión, identificando los objetivos que llevarán a lograr las ventajas competitivas y el éxito en el mercado; en efecto, se determinó la correlación de la toma de decisiones y la gestión por objetivos en la empresa peruana, buscando afianzar una política de compromisos y responsabilidades por resultados que complemente el paradigma de la gestión por normas y procedimientos que predomina en las diferentes formas administrativas de la empresa peruana. En cuanto al cumplimiento de metas los hallazgos se evidenciaron en tres elementos; monitoreo y supervisión; recursos humanos y la ejecución de las fases operativas; son estas tres condiciones para Chino (2016) en la implementación de un prototipo de estrategia empresarial business intelligence en la toma de decisiones gerenciales utilizando la herramienta pentaho community. En efecto, los trabajadores expresaron que hay mejoras continuas en cuanto que se ha considerado el mayor aporte en las oportunidades que les ha brindado la empresa a lo largo de los años.

En cuanto al primer objetivo específico, conocimientos de los procesos, objetivos y mejoras continuas en la efectividad de la toma de decisiones directivas desde la perspectiva del gerente general de la empresa Atento del Perú. Desde esta óptica de Simon (1978, citado por Koontz y Weihrich, 2013, p. 125) el gerente general es un trabajador más, con la gran responsabilidad de administrar todos los bienes de la empresa. Es claro que los procesos de la empresa se llevan a cabo en los tiempos y condiciones determinadas: establecimiento primero las prioridades, identificando alternativas, evaluando las mismas en relación a las metas trazadas, y eligiendo la mejor alternativa. Para el gerente es importante el liderazgo y seguridad personal, para ello, los administradores deben compaginar el conocimiento y la experiencia, además de tomar en cuenta el nivel académico de los ejecutivos. Al respecto, Gordillo (2017) analizó que los estilos de liderazgo influyen mucho en la mentalidad de los trabajadores, lo que contrasta con González

et al. (2016) destacaron que conforme aumente el nivel de cordialidad y cooperación disminuye los niveles de compromiso con la toma de decisiones; ello se corrobora con los casos limitantes u obstáculos para la racionalidad, y es en ese momento donde la intervención de los técnicos administrativos da sus aportes gerenciales. La ejecución de los planes, muchas veces, exigen un tiempo razonable, que puede ser a corto o a largo plazo. Más aún, en Atento, la ejecución de los planes es programada en el lapso de un año, evaluada con frecuencia y programada con anticipación: *“se tiene previsto acciones de auditoria, con el propósito de verificar y validar un mayor nivel de efectividad en la planificación y ejecución de las actividades programadas en el lapso de un año (POA) en el marco de la gestión estratégica de la empresa”*. Asimismo, se verifica, al administrar los bienes de la empresa, de acuerdo a lo observado por Begazo (2014) es una gran responsabilidad estar frente de la administración empresarial. Ciertamente, al momento de realizar la entrevista con el gerente general, muchos de los trabajadores son jóvenes, algunos son estudiantes, otros han logrado escalar, y los más antiguos motivan a los nuevos.

En cuanto a los hallazgos, se evidenció que una parte fundamental en la empresa son los recursos humanos. Esto coincide con el segundo objetivo específico; se observó que los procesos, cumplimiento de planes y mejoras continuas no solo son previstos por el gerente general, sino también por los gerentes tanto de recursos humanos como de operaciones. Por lo que fue importante entrevistarlos. Asimismo, para toma de decisiones el rol protagónico del gerente de operaciones es elemental, éste viene a ser el nexo entre el directorio y los trabajadores, por tanto, el puente de control y monitoreo. Al respecto, Molina (2017) observó que es necesario acciones de control interno, las mismas que tienen incidencias en las estrategias adoptadas para la toma de decisiones en las empresas limeñas; asimismo que para el proceso administrativo financiero de la empresa se debe tener en cuenta que todo trabajador debe estar motivado. Sin duda alguna, los hallazgos encontrados en la investigación evidenciaron *“oportunidades y amenazas que ofrece el mercado, ello permite definir el plan de acción, de este modo, un factor para el cumplimiento de objetivos es el planeamiento financiero de la empresa, el mismo que va de la mano con la planificación operativa y estratégico de la institución”*. Al respecto, Rodríguez,

Pedraja y Araneda (2013) resaltó el criterio de análisis previos a la toma de decisiones el nexo entre la alta dirección y los trabajadores se focaliza en la conducción de opciones estratégicas: los resultados obtenidos dependen siempre de la efectividad organizativa de los equipos de la alta dirección, los mismos que favorecen la racionalidad de las decisiones estratégicas, buscando y analizando información para la generación de alternativas. En este sentido, la propuesta de Quiroga (2014) es muy oportuna, al deslindar la aplicación de la ética profesional en la toma de decisiones de los jefes y gerentes en una empresa; los hallazgos se corroboran en la medida que se logra un equilibrio en el clima laboral; siempre y cuando la productividad sea la fuente más importante dentro de la institución.

En el último objetivo específico: conocimiento de los procesos, cumplimiento y/o objetivos, y las mejoras continuas desde la perspectiva de los mismos colaboradores, se pudo corroborar que es necesario la participación de ellos. En este sentido, se puede afirmar que el estudio coincide con la propuesta de Quiroga (2014) que recomienda mantener motivados a los colaboradores, al sentirse satisfechos se garantiza la productividad en el trabajo. No obstante, en la filosofía empresarial de Atento se tiene en cuenta que las habilidades sociales es también parte complementaria del trabajo en equipo: *“En Atento, pensamos en el recurso humano, continuamente se hace coaching, tratamos de motivarlos, además de fortalecer las habilidades sociales. Las personas es el motor de la empresa, estamos seguro que, sin ellas, la empresa no avanza”*. Por ende, el estudio coincide con la propuesta de Gonzales (2017) que las habilidades gerencias tienen en cuenta no solo la capacidad administrativa de los gerentes, sino también las estrategias y actividades que se tiene por parte de los colaboradores, mismas que favorecen al desarrollo empresarial. Para lograr este objetivo, es importante también utilizar la tecnología, que en la propuesta de Espinoza y Gutierrez (2015) mismas que contribuyen con las empresas a nivel estratégico y operacional, puesto que permite tomar decisiones en las diferentes áreas de la organización mediante indicadores de gestión. Esto se refleja en la posición que actualmente tiene como la única empresa del sector *Customer relationship managment and Bussiness process outsourcing*, considerada entre las 25 mejores compañías para trabajar según el ranking anual de *World’s Best Multinational Workplaces del Great Place to Work Institute*.

En consecuencia, los RRHH de la empresa se enfoca entre una de sus líneas de acción fortalecer el clima laboral de la organización teniendo en cuenta sus competencias laborales y personales, valiéndose entre otros aspectos de la capacitación de todos y en todos los niveles de ocupación. Acciones que fomentan la participación activa de los trabajadores en sus áreas de trabajo enfocadas en emitir acciones que permitan mejorar el nivel de eficiencia y eficacia de los trabajadores de la empresa.

VI. Conclusiones

Primera: El análisis de los procesos para la toma de decisiones desde los trabajadores se ve en la condición de lograr lo establecido en el plan operativo anual (POA). Las actividades previstas en la planificación estratégica y operativa de la organización responden a las expectativas o análisis integral de las mejores opciones que se realizan a fin de lograr los objetivos operativos y estratégicos de la empresa. Sin duda alguna estas han sido definidas en atención a la solución de un problema, emitiéndose para tal fin alternativas de solución, y evaluando la mejor de estas para su inclusión en la planificación de actividades a ejecutarse.

De acuerdo con los hallazgos evidenciados se logró corroborar el objetivo general en la dinámica de la planificación que va desde el alto nivel hasta llegar al nivel operativo así mismo cuenta con un diagnóstico que muestra la realidad de la organización. Como también las acciones de supervisión y monitoreo de la gestión en el desarrollo de sus actividades a fin de mostrar una gestión más preventiva que correctiva alineando así el uso eficiente y eficaz de todos los recursos productivos.

El proceso que se sigue se inicia con una definición clara de la realidad operativa, misma que permite contar con una línea base consistente. Con una estrategia de atención prioritaria, y de este modo ir atacando paulatinamente las debilidades y el fortalecimiento de las acciones, éstas permiten obtener una ventaja competitiva en el mercado.

Segunda: En cuanto al cumplimiento de planes en la empresa, los hallazgos encontrados fueron diversos, sin embargo, se pudo focalizar en tres aspectos muy concretos: monitoreo y supervisión del cumplimiento de los objetivos de la empresa; tener en cuenta los recursos humanos realizando un diagnóstico real y la ejecución de las fases operativas. Por consiguiente, resulta importante que la empresa tenga alineado la ejecución de sus estrategias desde el mayor nivel de planeamiento (estratégico) hasta el planeamiento operativo (corto plazo). El plan operativo tiene que integrar las actividades a realizar en el corto plazo,

su cumplimiento adecuado permitirá a la organización enrumbarse consistentemente al logro de sus objetivos estratégicos. Las acciones previstas a corto, mediano y largo plazo demuestran la consistencia del planeamiento y permite que la toma de decisiones esté bien sustentadas a nivel operativo, agregado y estratégico.

Se ha podido conocer que los procesos, objetivos y mejoras continuas en la efectividad de la toma de decisiones desde la perspectiva del gerente general. Se soportan en una secuencia operativa técnica que permite establecer la mejor opción en la determinación de las acciones y actividades a realizar en la organización a fin de cumplir los objetivos a corto, mediano y largo plazo, el cual le permite incluirlas dentro de las estrategias y plan de acción de la empresa. lo indicado considera los aportes de los trabajadores como principal recurso de la corporación lo que permite una efectiva toma de decisiones en el crecimiento constante de la misma.

Es necesario tomar en cuenta las fases operativas a ejecutarse a fin de lograr los objetivos de modo secuencial y ordenado, aprovechando al máximo el uso de los recursos materiales como los humanos.

Tercera: Los RRHH de la empresa se enfoca entre una de sus líneas de acción fortalecer el clima laboral de la organización teniendo en cuenta sus competencias laborales y personales, valiéndose entre otros aspectos de la capacitación de todos y en todos los niveles de ocupación. Acciones que fomentan la participación activa de los trabajadores en sus áreas de trabajo enfocadas en emitir acciones que permitan mejorar el nivel de eficiencia y eficacia de los trabajadores de la empresa. Esta estrategia ha permitido que los colaboradores sientan como suya los logros que la organización alcanza como suyos.

Se ha podido conocer que los procesos, objetivos y mejoras continuas en la efectividad de la toma de decisiones desde la perspectiva del gerente de recursos humanos; tiene soporte en los procesos establecidos por la organización para una gestión que busca elevar

continuamente el nivel de competencias de los trabajadores a fin de cumplir con los objetivos; permitiendo elevar constantemente el nivel de efectividad en la toma de decisiones de la organización.

Cuarto: Se ha podido conocer que los procesos, objetivos y mejoras continuas en la efectividad de la toma de decisiones desde la perspectiva de los colaboradores; se ve soportado en los procesos que aplica la organización en la toma de decisiones, lo cual les permite cumplir con los objetivos establecidos por la organización. así mismo los colaboradores sienten suyo el cumplimiento de los objetivos, se puede observar que los trabajadores perciben que sus opinión y sugerencias son considerados por parte de sus superiores en la toma de decisiones, debido a ello se sostiene el crecimiento permanente de la organización, todo lo mencionado permite la efectividad en la gestión para la toma de decisiones en la organización.

Una adecuada y efectiva toma de decisiones permite a la organización concretizar de manera adecuada y oportuna el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, asimismo, durante el desarrollo de los procesos siempre van a darse situaciones o imprevistos que pueden afectar el normal desarrollo en su ejecución; lo que es una oportunidad a fin de identificar oportunidades de mejora, y poder incrementar el nivel de eficiencia y eficacia de los procesos y coadyuva a fortalecer la toma de decisiones en la organización.

VII. Recomendaciones

- Primera:** Implementar un sistema de información gerencial en línea a nivel de organizacional a fin de prevenir de manera más eficaz el incumplimiento de los objetivos.
- Segunda:** Documentar y mantener actualizados los procesos de la alta dirección y las demás áreas, a fin de ir registrando la gestión del conocimiento en la organización.
- Tercera:** Proponer un plan de desarrollo del recurso humano multianual alineado a la visión, misión y objetivos de la organización.
- Cuarta:** Establecer programas de reconocimiento, premios y línea de carrera a las mejores acciones de mejora que propongan los colaboradores en beneficio de la organización.

Referencias Bibliográficas

- Bayona, C.; Heredia, S. (2011) *Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos*. Rev. Europea de Dirección y economía de la empresa.
- Begazo, J. (2014) *La toma de decisiones y la gestión por objetivos en la empresa peruana*. (Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima
- Bateman, S.; Snell, A. (2009) *Liderazgo y colaboración en el mundo competitivo*, octava edición. México.
- Bayona, (2011). *El concepto de equipo en la investigación sobre la efectividad en equipos de trabajo*. Colombia
- Castillo, M. (2014) *Sistema de control de gestión y toma de decisiones en la empresa de industria química del distrito de Ate Vitarte*. (Licenciatura). Universidad San Martín de Porres. Lima.
- Castro, P. (2014) *Toma de decisiones asertivas para una gerencia afectiva*. (Licenciatura). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Chiavenato, I (2004) *Introducción a la teoría general de la administración*. México, McGrawHill
- Chiavenato, I (2006) *Administración, proceso administrativo*. 3era edición. México: McGrawHill.
- Chino, V. (2016) *Estrategia empresarial business intelligence para el soporte a la toma de decisiones gerenciales*. (maestría). Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Juliaca.
- Diaz, F.; Barriga, A (2004) *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo: una interpretación constructivista*. 2da edición. México: McGrawHill.

- Eng A. (2013). *Metodología de la investigación*. Centro de información de la construcción. Habana.
- Espinoza, B.; Gutierrez, N. (2015) *Sistema de información para la toma de decisiones usando técnicas de análisis predictivo para la empresa IASACORP International S.A.* Universidad Ricardo Palma. Lima.
- Flick, U. (2004) *Diseño de la Investigación Cualitativa*. Ed. Morata, Madrid.
- González, J; Garcés, E; López-Mora, C; Zapata, J. (2016) *Personalidad y estilos de toma decisiones en la práctica deportiva*. Revista iberoamericana de Psicología del ejercicio y el Deporte, 11 (1): 107-112. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. España
- Gonzales, J. (2016) *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la Dirección general de supervisión y fiscalización del Ministerio de la Producción*. (maestría). Universidad César Vallejo, Lima
- Gordillo, B (2017) *Estilos de liderazgo que influyen en la toma de decisiones: un enfoque desde las instituciones educativas*. (Licenciatura). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Hernández, S. (2003). *Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales: tres estudios de caso en Aguascalientes*. Quito.
- Hernandez, S. (2006) *Fundamentos de gestión empresarial, enfoque basado en competencias*. México: McGrawHill.
- Hernandez, R. Fernandez, C. y Baptista, L. (2014) *Metodología de la Investigación*. 6ta edición. México: McGraw Hill.
- Kerlinger (2014) *Fundamentos de la Investigación del Comportamiento*, México: Ed. Interamericana

- Koontz, H. y Wehrich, H. (2013) *Elementos de administración. Enfoque internacional y de innovación*. 8va edición. México, McGraw-Hill.
- Lawrence, W (1994) *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. 7ma edición. England: Pearson
- Madero, J. (2012). *La efectividad de las compensaciones, la satisfacción del trabajador y las dimensiones del ambiente laboral*. Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey.
- Marquina, W. (2015) *Análisis económico y financiero de la empresa regional de servicio público de electricidad, para la toma de decisiones, electro Puno, S.A.A. periodos 2014-2015*. (Licenciatura). Universidad Nacional del Altiplano. Puno.
- Molina, J. (2017) *Aportes de la contabilidad gerencial y la toma de decisiones en una mediana empresa del sector industrial en V.M.T.* (Licenciatura). Universidad Autónoma del Perú. Lima
- Mooney en Chiavenato I. (2004) *Introducción a la teoría general de la administración*. México, McGrawHill
- Quiroga, (2014) *Toma de decisiones y productividad laboral. Tesis para obtener el grado de maestría*. Universidad Rafael Landivar. Quetzaltenango.
- Ritter, M. (2008) *Cultura organizacional: gestión y comunicación*. 1era edición. Buenos Aires, La Crujía.
- Robbins, S. y Judge (2009) *Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicaciones*. 6ta edición. México: Pearson – Educación.
- Sánchez, J. (2006) *Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo*. Madrid: McGrawHill/Interamericana

Simón, H (1978) en Koontz, H. y Weihrich, H. (2013) *Elementos de administración. Enfoque internacional y de innovación*. 8va edición. México, McGraw-Hill

Anexos

Matriz de Categorización

Problema	Problema de investigación	Objetivos	Categoría	Sub Categoría	Pregunta orientadora	Fuentes	Técnicas
<p>La toma de decisiones es tan importante para un ejecutivo de alta gerencia como para los colaboradores; teniendo en cuenta que es la capacidad de tener las competencias, habilidades, destrezas necesarias y la percepción pertinente, que va a tener un afectación positiva o negativa en la organización y las expectativas que esto genera en los colaboradores, los cuales tienen una perspectiva de la forma de conducir de manera eficientemente o</p>	<p>Problema general</p> <p>¿Cuáles son los procesos, objetivos y mejoras continuas en la efectividad de la toma de decisiones directivas desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Atento del Perú, Lima 2018?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Analizar los procesos, objetivos y mejoras continuas en la efectividad de la toma de decisiones directivas desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Atento del Perú, Lima 2018.</p>	<p>Proceso de la toma de decisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos • Planes estratégicos • Dirección 	<p>¿Cuáles son los procesos que utiliza la empresa para la toma de decisiones?</p>	<p>Gerente general</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de entrevista
	<p>Problemas específicos</p> <p>¿Cuáles son los procesos, objetivos y mejoras continuas en la efectividad de la toma de decisiones directivas desde la perspectiva del gerente general de la empresa Atento del Perú, Lima 2018?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>Conocer los procesos, objetivos y mejoras continuas en la efectividad de la toma de decisiones directivas desde la perspectiva del gerente general de la empresa Atento del Perú, Lima 2018</p>	<p>Objetivos y cumplimiento de planes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Metas • Objetivos • Recursos existentes 	<p>¿Se logra cumplir con los objetivos o planes de la empresa?</p>	<p>Gerentes de los recursos humanos</p>	
			<p>Satisfacción y mejores continuas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción laboral • Registros • Mejoras continuas 	<p>¿Los trabajadores se sienten satisfechos con las mejoras continuas de la empresa?</p>	<p>Colaboradores de la empresa Atento.</p>	

<p>ineficiente la organización.</p>	<p>¿Cuáles son los procesos, objetivos y mejoras continuas en la efectividad de la toma de decisiones directivas desde la perspectiva de los gerentes de recursos humanos de la empresa Atento del Perú, Lima 2018?</p> <p>¿Cuáles son los procesos, objetivos y mejoras continuas en la efectividad de la toma de decisiones directivas desde la perspectiva de los colaboradores de la empresa Atento del Perú, Lima 2018?</p>	<p>Conocer los procesos, objetivos y mejoras continuas en la efectividad de la toma de decisiones directivas desde la perspectiva del gerente de recursos humanos de la empresa Atento del Perú, Lima 2018</p> <p>Conocer los procesos, objetivos y mejoras continuas en la efectividad de la toma de decisiones directivas desde la perspectiva de los colaboradores de la empresa Atento del Perú, Lima 2018</p>					
-------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Hallazgos

<p style="text-align: center;">Gerente general</p>	<p>La toma de decisiones consiste en encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática, en la que, además, hay una serie de sucesos inciertos, tales como los procesos, objetivos y/o cumplimiento de planes, y las mejoras continuas de los trabajadores de la Empresa Atento del Perú. En relación con los procesos, los hallazgos encontrados han permitido focalizar la unidad temática desde tres perspectivas: por parte del directorio se tiene al gerente general; por parte de los recursos humanos a los gerentes de recursos humanos y al de operaciones, y por último a los colaboradores. Todos ellos, forman parte de la empresa.</p>
<p style="text-align: center;">Gerentes de Recursos humanos</p>	<p>Para los procesos, de acuerdo con los hallazgos se evidencio, que estos tienen fases y se comprende como parte de la planificación estratégica y operativa; que depende principalmente de los recursos humanos para incrementar el nivel de eficiencia y eficacia en la misma empresa. Es esencial, por otro lado, la participación de cada de los colaboradores, aun cuando su participación sea pasiva.</p>
<p style="text-align: center;">Colaboradores</p>	<p>En cuanto a los objetivos y/o cumplimiento de metas los hallazgos encontrados evidenciaron que es necesario monitorear y supervisar el cumplimiento de planes que la empresa realiza continuamente. Con ello se garantiza el futuro de la empresa.</p> <p>En cuanto a las mejoras continuas, de acuerdo con los hallazgos encontrados se evidenció que, en Atento, el recurso humano, continuamente hace coaching, se les motiva y con ello se fortalece las habilidades sociales. No obstante, Atento es una empresa exitosa, donde los trabajadores desarrollan sus capacidades de trabajo en equipo.</p>

Guía de entrevistas

Lugar:

Ate - Vitarte

Objetivo:

Recopilar información relacionada a los procesos, objetivos y mejoras continuas en la efectividad de la toma de decisiones directivas desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Atento del Perú, Lima 2018.

Entrevistado:

Trabajadores de la empresa Atento

Investigador:

Pablo Vidal Solís Zevallos

¿Porque y para qué?

Para poder obtener las distintas percepciones de los usuarios y especialistas sobre la realidad problemática de la unidad temática y como siente frente a esta era su entorno.

1. ¿Cuáles son los procesos que utiliza la empresa para la toma de decisiones?
2. ¿Se logra cumplir con los objetivos o planes de la empresa?
3. ¿Los trabajadores se sienten satisfechos con las mejoras continuas de la empresa?

Sondeo de opinión

Guía de sondeo de opinión

Objetivo	Recopilar información sobre las percepciones de los colaboradores
Lugar	Empresa Atento del Perú, Sede Ate, 2018
Participantes	70 colaboradores de la empresa los más antiguos del Perú
Preguntas	¿Se cumplen los procedimientos establecidos por la empresa en la toma de decisiones, teniendo en cuenta la participación de los
Respuestas	colaboradores?
Si	¿Se logra cumplir con los objetivos o planes de la empresa?
No	¿Los trabajadores se sienten satisfechos con las mejoras continuas de la empresa?



FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

SOLIS ZEVALLOS PABLO VIDAL
D.N.I. : 06954854
Domicilio : PSI ENRIQUE CAMINO BRENT 491-402 T.L. S.B.
Teléfono : Fijo : 4879762 Móvil : 987704457
E-mail : PSOLZA@HOTMAIL

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

[] Tesis de Pregrado

Facultad :
Escuela :
Carrera :
Título :

[] Tesis de Posgrado

[x] Maestría

[] Doctorado

Grado : MAESTRO
Mención : GESTION DEL TALENTO HUMANO

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

SOLIS ZEVALLOS PABLO VIDAL

Título de la tesis:

TOMA DE DECISIONES DIRECTIVAS: UNA APROXIMACION
DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA
ATENTO DEL PERU LIMA, 2018

Año de publicación : 2018

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma :

[Handwritten signature]

Fecha : 7-11-2018



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Dr. Vértiz Osores Jacinto Joaquín, docente de la Escuela de Postgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado **“Toma de decisiones directivas: una aproximación desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Atento del Perú Lima, 2018”**; del estudiante **Solís Zevallos, Pablo Vidal**; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constatado de 25%, verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, 16 de agosto de 2018



Dr. Vértiz Osores Jacinto Joaquín
DNI: 16735482



Toma de decisiones directivas: una aproximación desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Atento del Perú.
Lima, 2018

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE
Maestro en Gestión del Talento Humano

AUTOR:

Br. Pablo Vidal Solis Zevallos

ASESOR:

Resumen de coincidencias

25 %

Se están viendo fuentes estándar

[Ver fuentes en inglés \(Beta\)](#)

Coincidencias		
1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	3 %
2	mpra.ub.uni-muenchen... Fuente de internet	1 %
3	alicia.concytec.gob.pe Fuente de internet	1 %
4	docplayer.es Fuente de internet	1 %
5	www.scielo.org.co Fuente de internet	1 %
6	leeydescarga.com Fuente de internet	1 %
7	prezi.com Fuente de internet	1 %
8	biblio3.uri.edu.gt Fuente de internet	1 %
9	www.scielo.cl	1 %





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

SOLIS ZEVALLOS PABLO VIDAL

INFORME TITULADO:

TOMA DE DECISIONES DIRECTIVAS: UNA APROXIMACION

DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA
ATENTO DEL PERU LIRA, 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRIA GESTION DEL TALENTO HUMANO

SUSTENTADO EN FECHA: 1 DE SETIEMBRE 2018

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR UNANIMIDAD



[Firma]
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN