



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Gestión del proceso administrativo para la toma de decisiones de  
la empresa Repuestos Mairena Flores en la ciudad de Estelí en el I  
semestre del año 2019

### **Trabajo de seminario de graduación para optar**

al grado de

### **Licenciado en Administración de Empresas**

#### **Autores**

Hernández Hernández César David

Rivera González Keyla Isabel

Rugama Castro Wendis Jolibet

#### **Tutores**

MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez

MSc. Alberto Cayetano Sevilla Rizo

Estelí, 27 de enero de 2020



## AGRADECIMIENTO

Los autores de esta investigación agradecen el presente trabajo metodológico, a:

### **Dios:**

Por regalarnos la vida, sabiduría y fortaleza para vencer los obstáculos que se nos han presentado a lo largo de este proceso, y permitirnos culminar este trabajo investigativo.

### **Nuestros padres:**

Por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, sin su ayuda no habríamos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos.

### **Nuestros esposos:**

Por su amor, apoyo incondicional y paciencia para que juntos logremos cumplir con este anhelo tan deseado.

### **Nuestros hijos:**

Por ser la principal motivación para salir adelante y concluir este trabajo de tesis

### **Nuestros profesores:**

Por compartir sus conocimientos, especialmente, un afectivo agradecimiento a nuestro maestro MSc. Alberto Cayetano Sevilla Rizo, y a la maestra MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez por el valioso tiempo que dedicaron para ayudarnos a culminar nuestro trabajo investigativo y por estar siempre dispuestos a apoyarnos en lo que fuese posible.

## DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado principalmente a:

Dios, por ser nuestro guía espiritual y físico, dador de conocimiento y el principal soporte en los momentos de debilidad.

Nuestras familias, por su apoyo incondicional en este largo proceso, sus consejos y el tiempo que han sabido esperar, para juntos cumplir este gran sueño.

Nuestros profesores, por compartir sus conocimientos durante los cinco años de estudio, sus enseñanzas quedaran marcadas en nuestras vidas.

## ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. ANTECEDENTES.....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA.....	5
1.3. PREGUNTAS PROBLEMA .....	7
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	8
<b>II. OBJETIVOS.....</b>	<b>10</b>
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	10
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
<b>III. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
3.1. EMPRESA.....	11
3.1.1. <i>Definición</i> .....	11
3.1.2. <i>Tipos de empresas</i> .....	12
3.2. PROCESO ADMINISTRATIVO.....	15
3.2.1. <i>Definición</i> .....	15
3.2.2. <i>Etapas del proceso administrativo</i> .....	16
3.3. TOMA DE DECISIONES.....	23
3.3.1. <i>La Toma de decisiones como parte del proceso administrativo</i> .....	24
3.3.2. <i>El proceso de la toma de decisiones</i> .....	25
3.3.3. <i>Clasificación del proceso de toma de decisiones</i> .....	26
3.3.4. <i>Funciones de la Toma de decisiones</i> .....	27
3.3.5. <i>Factores que influyen en la toma de decisiones</i> .....	28
3.3.6. <i>Relación entre organización y la toma de decisiones</i> .....	30
3.4. ESTRATEGIA.....	33
3.4.1. <i>Estrategias más habituales para la toma de decisiones</i> .....	33
<b>IV. HIPÓTESIS .....</b>	<b>35</b>
4.1. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS .....	35
4.2. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS.....	36
<b>V. DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>38</b>
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	38
5.2. UNIVERSO.....	39
5.3. MUESTRA.....	39
5.3.1. <i>Criterios de selección la muestra</i> .....	40
5.4. MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS .....	40
5.5. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
<b>VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>43</b>
6.1. OBJETIVO NÚMERO UNO: EVALUAR LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA REPUESTOS MAIRENA .....	43
6.2. OBJETIVO NÚMERO DOS: IDENTIFICAR LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA TOMA DE DECISIONES .....	53
6.2.1. <i>Acciones para el desarrollo del trabajo en equipo</i> .....	53

6.2.2. <i>Importancia de la habilidad de analizar y tomar buenas decisiones</i> .....	54
6.2.3. <i>Decisiones que se toman dentro de la organización</i> .....	54
6.2.4. <i>Toma de decisiones para el manejo de las actividades laborales</i> .....	55
6.2.5. <i>Acciones preventivas o correctivas</i> .....	56
6.3. OBJETIVO NÚMERO TRES: DETERMINAR LA INCIDENCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA TOMA DE DECISIONES .....	57
6.4. OBJETIVO NÚMERO CUATRO: PROPONER ESTRATEGIAS QUE CONTRIBUYAN A LA TOMA DE DECISIONES .....	64
6.4.1. <i>Estrategia No.1: Fortalecimiento de la imagen corporativa</i> .....	65
6.4.2. <i>Estrategia No. 2: Creación de la estructura organizacional en la empresa Repuestos Mairena Flores.</i> .....	66
6.4.3. <i>Estrategia No. 3: Establecimiento de un sistema de control orientado a los objetivos de la empresa.</i> .....	67
6.4.4. <i>Estrategia No.4: Adquisición de nuevas tecnologías para la facilitación procesos administrativos en la empresa</i> .....	68
<b>VII. CONCLUSIONES</b> .....	<b>69</b>
<b>VIII. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>71</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>73</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>75</b>
ANEXO No. 1: ENTREVISTA AL PROPIETARIO DE REPUESTOS MAIRENA FLORES.....	75
ANEXO No. 2: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA REPUESTOS MAIRENA FLORES .....	77
ANEXO No.3: GUÍA DE OBSERVACIÓN A REALIZAR EN LA EMPRESA REPUESTOS MAIRENA	80
ANEXO No. 4: ANÁLISIS FODA.....	81
ANEXO No. 5: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	82
ANEXO No. 6: TABLAS DE FRECUENCIA .....	83

## I. Introducción

El proceso administrativo, está compuesto por cuatro fases, que son importantes para toda buena administración los cuales son: planeación, organización, dirección y control.

La correcta gestión de este proceso es imprescindible para que toda empresa opere de manera eficiente y eficaz, alcanzando los objetivos planteados, que ayudaran a tomar buenas decisiones, que beneficien tanto a la empresa como a sus colaboradores.

Por lo antes referido, los autores de la investigación han considerado a bien tratar el tema: Gestión del proceso administrativo para la toma de decisiones de la empresa Repuestos Mairena Flores en la ciudad de Estelí, en el I semestre del año 2019.

Esta investigación pretende dar a conocer la importancia del proceso administrativo en la operatividad de la empresa Repuestos Mairena Flores, analizando aspectos como la gestión de la planeación estratégica en el crecimiento económico, la influencia de la estructura organizacional en la delegación de funciones, el efecto de la motivación en el desempeño del personal, la incidencia del control en la evaluación del desempeño laboral, y la buena dirección para la toma de decisiones.

Por ello este trabajo investigativo se realizó de forma exhaustiva al personal de la empresa Mairena Flores, donde se aplicó una encuesta a los colaboradores, entrevista al propietario, y una guía de observación, obteniendo resultados importantes para la investigación realizada, con el fin de proponer estrategias que faciliten el desarrollo del proceso administrativo.

La presente investigación posee el siguiente orden.

Capítulo I: Presenta los antecedentes, planteamiento del problema, preguntas problemas y justificación de este escrito.

Capítulo II: Objetivos: Generales y específicos, que fueron base para la sustentación teórica de la investigación.

Capítulo III: Marco teórico: está compuesto por 4 ejes: empresa, proceso administrativo, toma de decisiones y estrategias.

Capítulo IV: Determina el supuesto que dirige la investigación.

Capítulo V: De manera ordenada se presenta la operacionalización de los objetivos, de los temas abordados en el proceso indagador.

Capítulo VI: Detalla los resultados obtenidos después de la aplicación de instrumentos de investigación.

Capítulo VII: En este punto se simplifican las principales conclusiones que generó el procedimiento del tema en estudio, la cual está regida por los objetivos específicos propuestos y el análisis de resultados.

Capítulo VIII: Recomendaciones que resultan importante, para tomarse en cuenta dentro del contexto de la investigación.

También, se presentan las referencias bibliográficas que dan crédito a las bases teóricas que se plasmaron en el escrito, todas ellas insertadas y guardadas bajo la Normativa APA y de igual forma se presentan los anexos del trabajo investigativo.

## 1.1. Antecedentes

Como parte del proceso investigativo, se realizó una búsqueda de temas relacionados con la gestión del proceso administrativo para la toma de decisiones, a través de diferentes fuentes de información, sitios web y de biblioteca.

Los reportes de investigación consultados son trabajos recientes, con menos de cinco años de realización, en ellos se citan datos bibliográficos correspondientes al tema en cuestión.

Se logró identificar una primera tesis con el título de Diseño de un plan de mejoramiento administrativo para los departamentos de compra, logística y recursos humanos, tesis para optar al título de administradores de empresa en la Universidad de Cartagena, presentada por De la Rosa y Arregoces, (2015) teniendo como objetivo diseñar un plan de mejoramiento administrativo para los departamentos de compras, logística y recursos humanos, de la empresa Buzca S.A.

La tesis que se realiza se diferencia de esta, porque tiene un enfoque en el mejoramiento administrativo para el departamento de venta y logística, en cambio el presente estudio se realiza respecto a la toma de decisiones.

Una segunda tesis encontrada fue presentada por Olivares (2017), y se titula "Propuesta de mejora de los procedimientos administrativos en la gestión de viajes y alojamientos de la pucp, 2017". El objetivo de esta investigación es proponer la aplicación de un nuevo proceso y mejora de los procedimientos administrativos para optimizar la eficiencia y rentabilidad de la Gestión de Viajes y Alojamientos de la Pontificia Universidad Católica del Perú a partir del año 2017.

Esta tesis tiene relación con el tema en estudio debido a que es una propuesta de mejora de procedimientos administrativos, su diferencia radica en que está dirigida a la gestión de los viajes y alojamiento para lograr una mayor eficiencia y rentabilidad,



mientras ésta, se realiza para conocer la incidencia del proceso administrativo para la toma de decisiones.

Juárez Rodríguez, Bermúdez Casco, y Pineda Sánchez, (2017) presentan una tercera tesis con el título “Proceso administrativo enfocado en la producción para la comercialización de los puros en el mercado extranjero de la empresa Perdomo Cigars S.A Sede Estelí en el período 2016-2017”.

Este estudio concluye que como estrategias primordiales para cumplir a un 100% el plan de producción, la empresa debe centrarse en la contratación mano de obra, y crear políticas de incentivos a los trabajadores para que ellos se sientan motivados y sean más eficientes en su desempeño, manteniendo la fidelidad a la empresa y la disciplina en cuanto al cumplimiento de su jornada laboral, así mismo el mejoramiento continuo de la organización en el trabajo productivo.

La tesis que se realiza se relaciona con el tema de investigación porque habla del proceso administrativo y sus diferentes fases, y se diferencia porque está enfocado en producción y comercialización, mientras la presente, se realiza con un enfoque en la toma de decisiones.

## 1.2. Planteamiento de problema

La gestión administrativa es un proceso que consiste básicamente en planear, organizar, dirigir y controlar; ha sido objetivo de estudio desde finales del siglo XIX. Este proceso implementado de manera sistemática provoca que las empresas puedan cumplir de manera efectiva sus objetivos y metas logrando así su desarrollo organizacional. Es por esta razón que se decide realizar la investigación por la importancia que tiene dentro de la empresa la gestión administrativa y cómo influye en la toma de decisiones de las diferentes organizaciones.

La empresa Repuestos Mairena Flores es una empresa familiar dedicada a la venta de motos, bicicletas y sus repuestos, surgió el 18 de enero de 1991, el negocio se inició con dos trabajadores, el propietario incluido, actualmente tiene 11 colaboradores, y cuenta con dos sucursales dentro de la ciudad de Estelí, así mismo, realiza entregas a otros negocios en los departamentos de Jinotega, Nueva Segovia, Madriz, Matagalpa y León.

Esta empresa es administrada por su propietario Gabino José Mairena, el cual ha obtenido conocimientos básicos a través de las experiencias vividas como comerciante, a pesar de ello, él está consciente de que en la empresa no se está trabajando de una manera adecuada, se presentan diversos problemas que influyen en el desarrollo y crecimiento de ésta.

Uno de los problemas más relevantes que surgen dentro de la empresa, es la falta de un buen sistema administrativo, se desarrollan actividades sin antes hacer una debida planeación. No se tiene establecida una estructura organizacional, lo que genera un descontrol, en sus actividades y que no se llevan a cabo por su carencia de organización y planificación del trabajo de los colaboradores.

Un buen control dentro de la organización hace que tenga información real y verificable y así darse cuenta en que área se está teniendo debilidad y de esta manera provocando pérdidas en la empresa, y, por consiguiente, tomar acciones que permitan su gestión administrativa y, por tanto, mejorar económicamente.

Repuestos Mairena Flores carece una de planificación estratégica, el establecimiento de objetivos y metas no están claramente definidas, así como su misión y visión. Por lo tanto, los colaboradores desconocen la razón de ser de la empresa, también no se cuenta con políticas y procedimientos definidos, insuficiencia de manuales administrativos y, no existe definición ni jerarquización de puestos de trabajos.

Todo esto ha generado que los pedidos de los clientes no lleguen completos, lo que proporciona pérdida de tiempo y de dinero, tanto para la empresa como para los clientes. También se están recibiendo mercaderías sin una correcta revisión, esto es debido a que no existe una persona que esté a cargo de esta área, lo que trae pérdida para la empresa al recibir productos incompletos o con defectos, los cuales se van acumulando y no se puede hacer la devolución al proveedor.

Por lo antes mencionado, sin una correcta gestión administrativa se corre el riesgo de que la empresa vaya camino al fracaso. Todo éxito de las organizaciones se mide por el logro de sus metas y objetivos y, para ello es necesario implementar un buen sistema administrativo para planear, organizar, dirigir y controlar toda actividad desarrollarse en la empresa.

### **1.3.Preguntas Problema**

#### **Pregunta General**

A partir de lo planteado anteriormente surge la pregunta:

1. ¿Cómo es la gestión del proceso administrativo para la toma de decisiones de la empresa Repuestos Mairena Flores, en el primer semestre de 2019?

#### **Preguntas Específicas**

1. ¿Cuál es la gestión de los procesos administrativos de la empresa Mairena?
2. ¿Cuáles son los factores que intervienen en la toma de decisiones?
3. ¿Cuál es la incidencia del proceso administrativo en la toma de decisiones?
4. ¿Cuáles son las estrategias más adecuadas que contribuyen a la toma de decisiones?

#### **1.4. Justificación**

En los últimos años las motocicletas y bicicletas se ha convertido en medios de transportes eficiente y económico, sino también herramienta de trabajo para cientos de personas en la ciudad de Estelí.

Estos vehículos son aliados laborales, en la mayoría de casos las empresas dedican el uso de estos artefactos para labores de mensajería, entregas a domicilio, servicio de reparación cuando son trabajadores independientes, la policía también usa las motos como herramienta vital en el cuidado de la ciudadanía, (tránsito, por ejemplo), los trabajadores de fábricas de tabaco usan bicicletas para trasladarse a sus centros de trabajos. Es por esta razón que las motos y bicicletas son aliadas económicas de los trabajadores en la ciudad de Estelí.

Las empresas de ventas de este tipo de transportes y repuestos, están obligadas a cuidar y proteger los recursos que poseen, y emplearlos de tal manera que siempre obtengan una ventaja competitiva por el mercado que hay hoy en día. Aun cuando una empresa se encuentre en una excelente posición en el mercado, es necesario que ésta evalúe constantemente sus metas y objetivos, y los procedimientos llevados a cabo para cumplir estos.

El siguiente estudio denominado Gestión del proceso administrativo para la toma de decisiones de la empresa Repuestos Mairena Flores, permitirá evaluar cada departamento o área de la empresa y además de proponer que se desarrolle un plan organizacional orientado a la toma de decisión, planteando acciones correctivas en los distintos procesos y procedimientos de su gestión administrativa, a fin de garantizar un eficiente uso de sus recursos.

Es de suma importancia, primeramente, para el grupo investigador, porque les permite actuar enfrentando situaciones que observaran muy seguidamente en el campo laboral, como la toma de decisiones, emprendimiento y espíritu empresarial, por lo que el

estudio contribuye a su formación profesional. Así mismo, es importante para el programa de administración de empresas, en la medida que se aporta a uno de los lineamientos del programa, como lo es la línea de investigación de gestión y desarrollo empresarial, en el que se busca promover y guiar al capital empresarial a la toma de decisiones por medio del emprendimiento. Así, el estudio, mediante una evaluación y análisis en la empresa, buscará identificar problemas o inconvenientes que tiene lugar en la gestión administrativa de la misma, y así proponer cambios y transformaciones a nivel administrativo.

De igual manera, será importante para la empresa Repuestos Mairena Flores, ya que la investigación será realizada de la mano, del Gerente general, por lo que se convertirá en una herramienta muy útil de control y de apoyo para la toma de decisiones futuras.

Esta investigación está encaminada a ofrecer información competente para el mejoramiento de la gestión administrativa de una organización, lo cual es de suma importancia dentro del marco organizacional que forma administradores con la capacidad de adaptarse a su medio sociocultural, y contribuir en la transformación social.

## **II. Objetivos**

### **2.1. Objetivo General**

Analizar la gestión del proceso administrativo para la toma de decisiones de la empresa Repuestos Mairena Flores, en el primer semestre de 2019.

### **2.2. Objetivos Específicos**

1. Describir la gestión de los procesos administrativos de la empresa Mairena.
2. Identificar los factores que intervienen en la toma de decisiones.
3. Determinar la incidencia del proceso administrativo en la toma de decisiones.
4. Proponer estrategias que contribuyan a la toma de decisiones.

### **III. Marco Teórico**

En el presente capítulo se definen 4 ejes teóricos los cuales constituyen la base conceptual de este estudio: 1) Empresa; 2) Proceso Administrativo; 3) Toma de decisiones; 4) Estrategias.

#### **3.1. Empresa**

##### **3.1.1. Definición**

Romero (2009), define la empresa como "el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela".

Para Casanueva Rocha y García del Junco (2001), la empresa se define como una "entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados".

Andrade Espinoza (2006), define a la empresa como "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios".

En general, la empresa se puede definir como una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.



### 3.1.2. Tipos de empresas

Ramírez Cardona y Ramírez (2006), clasifica y denomina las empresas en función de diferentes criterios:

Por su Origen. Empresas Públicas y Empresas Privadas. Las Públicas se crean por la autoridad del Estado, las privadas se crean por voluntad de los particulares en uso del derecho natural conocido como libertad de iniciativa o libertadas de empresa.

Por sus Objetivos. Industriales, comerciales y de servicios.

Por el destino de sus recursos y de sus utilidades. Con ánimo de lucro o sin ánimo de lucro.

Por la Pertenencia. Privadas, Públicas y Mixtas.

Por el tipo de aportes, recursos y participación de sus miembros. Sociedades de personas y Sociedades de capital y Combinaciones de personas y de capital.

Por su Origen Jurídico. Sociedad Anónima, Sociedad Limitada, Sociedad en comandita, Sociedad de Hecho.

Por su Tamaño. Empresa grande, Empresa mediana, Empresa pequeña y Microempresa.

Por el ámbito territorial de su actividad. Empresa local, Empresas regionales, empresas nacionales, empresas Multinacionales, etc.

A partir de la creación de una empresa surge la necesidad de elegir, combinar y armonizar diferentes elementos, con el propósito de darles el mejor empleo y la más adecuada distribución.

Los recursos de una empresa son:

Financieros: Capital de los inversionistas o financiamiento externo.

Materiales: Incluyen inmuebles, maquinaria, herramientas equipo y materias primas.

Humanos: Constituidos por el personal.

Tecnológicos: Todos los instrumentos y la tecnología que ayudan a obtener una mejor eficiencia en las operaciones de la empresa.

Las cantidades y cualidades de los recursos que tienen que utilizarse en la formación de una empresa difieren de acuerdo con las circunstancias específicas de cada organización.

Las empresas son una fuente de ingresos para trabajadores, proveedores, gobierno y empresarios, promueven el desarrollo económico de la sociedad, contribuyen al sostenimiento de servicios públicos, representan un medio para la realización o satisfacción personal, y fomentan la capacitación y el desarrollo de habilidades, así como la inversión y la formación de capital.

Debido a que una empresa tiene múltiples interacciones, el logro de sus objetivos se verá afectado por su relación con el entorno:

- **Entorno Jurídico.**

En todos los países existen leyes especializadas que regulan a las empresas desde su formación y operación, hasta su desaparición. Toda empresa debe tener especial cuidado en cumplir el marco jurídico que le compete.

- **Entorno económico**

Las empresas influyen de manera directa en la economía de un país, ya que se consideran a nivel nacional como uno de los sectores económicos en el sistema de cuentas Nacionales y al calcular el Producto Interno Bruto.

Las operaciones de las empresas afecta a la situación económica de la sociedad en la que desenvuelven. Algunos de los aspectos más importantes en los que influyen son: la entrada de divisas al país, la exportación, la inversión de capital nacional y extranjero, las políticas fiscales y arancelarias y los convenios comerciales. Por otra parte, el desarrollo económico del país también influye en el éxito de las empresas, el cual se ve afectado por ciertas variables como el tipo de cambio, la distribución de la población, la infraestructura, entre otras.

- **Entorno político**

En todos los países existen regiones o estados en los cuales la probabilidad de éxito es muy grande para una empresa. Sin embargo, si la situación política no es adecuada, la empresa puede ser afectada.

- **Entorno social**

La existencia de una empresa que produce bienes y/o servicios afecta el entorno social mediante la generación de empleos, la influencia en las compras de la población, etc.

- **Entorno geográfico**

De vital importancia es el lugar en el que se establezca la empresa; el clima, la distancia en cuanto a proveedores y clientes y la infraestructura son factores básicos. Por otra parte, en algunos casos, las empresas afectan al ambiente, ya que durante el proceso

de fabricación de sus productos se originan residuos y algunos de éstos pueden ser nocivos para el ser humano. En este contexto, el respeto al ambiente es trascendental. Toda empresa supone una estructura organizacional que reúne y combina varios factores, por ejemplo, el trabajo y el capital que son agentes de la producción.

El trabajo interviene en forma diferenciada: hay tareas de creación planeación, mando ejecución. Es en este campo donde la empresa y los empresarios están bajo la influencia de los principios y técnicas de la teoría administrativa que estudian los administradores de empresas.

## **3.2. Proceso administrativo**

### **3.2.1. Definición**

Para Chiavenato (2001), las funciones administrativas son las mismas funciones del administrador e implican los denominados elementos de la administración que según Fayol son: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Los elementos de la administración, tomados en conjunto, constituyen el proceso administrativo, y se encuentra en cualquier trabajo del administrador en cualquier nivel jerárquico o en cualquier área de actividad de la empresa.

El proceso administrativo constituye la actividad principal para cualquier organización independientemente del tamaño, ya que orienta los elementos importantes que lo constituyen y que deben ser aplicados en cualquier nivel jerárquico.

En el contexto que están inmersa las organizaciones es una necesidad el hecho de entender que el éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y lograr la satisfacción de sus necesidades empresariales depende en gran medida de cómo sus gerentes aplican correctamente cada etapa del proceso administrativo y como ellos logran una sincronización adecuada para alcanzar los parámetros establecidos. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, la organización alcanzará sus metas, por lo tanto, se puede decir que el desempeño gerencial se mide de acuerdo al grado en que

los gerentes cumplen la secuencia del proceso administrativo, logrando una estructura organizacional que la diferencia de otras organizaciones.

### 3.2.2. Etapas del proceso administrativo

- Planeación

Consiste en fijar metas para la empresa, implantar una estrategia general para alcanzar esas metas, desarrollar una jerarquía de los planes para integrar y coordinar las actividades. Establecer las metas contribuye a que no se pierda de vista el trabajo que se hará, además ayuda a que los miembros de la empresa mantengan su atención en las cosas de carácter primordial. (Robbins, Decenzo, & Moon, 2009)

Existen dos categorías básicas de la planeación: estratégica y táctica (Hellriegel & Slocum, 1998)

#### a) Planeación estratégica

Es el proceso de desarrollo y análisis de la misión, visión, metas, tácticas generales y asignación de recursos. Al momento de desarrollar planes estratégicos, los administradores deben enfocarse en toda la empresa. El propósito general de la planeación estratégica consiste en enfrentar de manera eficaz las oportunidades y amenazas del entorno, en base a las fortalezas y debilidades de la organización.

En algunas organizaciones, el proceso de planeación estratégica incluye una planeación de contingencias, o prepararse para cambios rápidos e inesperados en el entorno (sean positivos o negativos), los cuales ejercen impacto en la organización y para los que se requerirá de una respuesta ágil.

La planeación estratégica comprende:

**Misión:** Es el propósito o razón de existir de una empresa. En una declaración de misión se puede identificar tres partes básicas:

Descripción de la actividad a la que se dedica la empresa.

Para quien está dirigido el esfuerzo.

Presentación de la particularidad, es decir, el factor diferencial de la empresa ante la competencia.

**Visión:** Expresa las aspiraciones de una empresa a futuro, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros.

**Metas:** Constituyen todo aquello que se compromete a lograr. Pueden ser expresadas tanto cualitativa como cuantitativamente (qué se desea lograr, en qué cantidad y cuándo).

**Estrategias:** Se refieren a los principales cursos de acción que sigue una organización para cumplir sus metas.

**Asignación de recursos:** Es el proceso de destinar dinero, personas, instalaciones, equipos, terrenos y otros recursos a varias actividades que se desarrollan en la empresa, de las cuales se espera obtener resultados favorables. La asignación de recursos significa la distribución, mediante el uso de presupuestos y recursos económicos para varios propósitos.

## b) Planeación táctica

Es el proceso de toma de decisiones detallada, acerca de qué hacer, quien lo hará y cómo lo hará, con un horizonte de tiempo de normalmente un año o menos. El proceso incluye las siguientes tareas:

Elección de metas específicas, así como la manera de implementarlas en el plan estratégico de la empresa.

Decisión de los cursos de acción que se deben seguir para alcanzar el mejoramiento de las operaciones actuales.

Elaboración de presupuestos para cada departamento, división y proyecto de la empresa.

Los jefes de departamentos y los empleados formulan planes tácticos para prever o enfrentar las acciones de los competidores; establecer relaciones de coordinación con los demás departamentos, así como con clientes y proveedores, e implementar los planes estratégicos

- Organización

Es el proceso de adopción de una estructura de relaciones, que permita a los empleados llevar a cabo los planes de la dirección y cumplir las metas establecidas.

Mediante una organización eficaz, los administradores pueden regular mejor los recursos humanos y materiales de la empresa, para que las operaciones se desarrollen adecuadamente. El éxito de una organización depende en gran medida de la habilidad de sus administradores para utilizar eficiente y eficazmente esos recursos.

Este proceso implica el establecimiento de departamentos y descripciones de funciones. Los gerentes de alto nivel son los encargados de diseñar la estructura organizacional. (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2008)

Para Hellriegel y Slocum (1998), los aspectos a considerar dentro del proceso de organización son los siguientes:

- Estructura Organizacional

Comprende el sistema formal de las relaciones laborales, para la división e integración de las tareas a desarrollarse en la empresa. La división de tareas permite establecer quien deberá hacer cada cosa, mientras que, por medio de la integración de las tareas, se implanta la forma en que deben combinarse los esfuerzos, para lograr lo planeado.

#### Elementos de la estructura organizacional

**Coordinación:** Comprende los procedimientos formales e informales para la integración de las actividades desempeñadas, donde intervienen individuos, equipos y departamentos en particular.

**Autoridad:** Es el derecho a decidir y actuar. En cada organización la autoridad se distribuye de diferente manera.

**Especialización:** Es el proceso de identificación de tareas particulares y su asignación a individuos y equipos calificados para llevarlas a cabo.

**Estandarización:** Se refiere a la uniformidad y consistencia de los procedimientos que los empleados deben seguir en el desempeño de sus labores. Los manuales de procedimientos, las descripciones de funciones, los instructivos y los reglamentos sirven para estandarizar los aspectos rutinarios de trabajo. La estandarización y la especialización se relacionan con la departamentalización.

**Departamentalización:** Radica en la subdivisión de las tareas y la asignación de éstas a grupos especializados de la empresa, así como en la creación de normas para el desempeño de esas funciones. Dentro de los criterios de departamentalización, se encuentran:



Por función, agrupa en un departamento a los empleados, de acuerdo con sus áreas de experiencia y los recursos necesarios para llevar a cabo una serie común de tareas. La agrupación funcional es la modalidad de departamentalización de uso más amplio y aceptado.

Por lugar (ubicación), consiste en el agrupamiento de la totalidad de las funciones de un área geográfica en un mismo sitio bajo la responsabilidad de un administrador, en lugar de que las funciones se dividan entre diferentes administradores o todas las tareas se agrupen en una oficina central. Es común en las empresas con operaciones en muchos lugares.

Por productos (bienes o servicios), consiste en la división de una organización en unidades autónomas, capaz cada una de ellas de diseñar, producir y comercializar sus propios bienes o servicios.

Por clientes, consiste en la agrupación según la clientela, y divide a la organización según los diferentes usos que los clientes dan a los productos.

- Integración

Entendemos por integración, el seleccionar al personal competente para los puestos de la organización; es reunir todos los elementos materiales, económicos, técnicos y humanos necesarios para alcanzar los objetivos, y como de estos cuatro elementos el más variable, cambiante y difícil de controlar es el ser humano; es importante hacer hincapié en; la selección del personal, adiestramiento y desarrollo del personal, así como la automotivación para el logro de metas cada vez más altas. (Münch Galindo , 2010)

Se define como la tarea de cubrir los puestos de una estructura organizacional por medio de la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario

del personal disponible, el reclutamiento, selección, colocación, evaluación, remuneración y capacitación del personal necesario. (Fernández, 1990)

La buena integración de esos recursos necesarios para la organización, materiales, tecnológicos y financieros llevaran por buen camino a la entidad logrando una mayor optimizando esos recursos al por mayor.

Así mismo la integración nos servirá para cumplir nuestros planes u objetivos y ayudará a la buena toma de decisiones a nivel directiva. (Koontz, 1987)

- Dirección

Es la parte esencial y central de la administración a la que deben subordinarse todos los demás elementos, pues, una buena dirección corresponde a un buen liderazgo.

El líder explica los objetivos de la empresa con claridad, y ejerce influencia sobre las personas, para que contribuyan al logro de las metas organizacionales.

El liderazgo implica capacidad de seguimiento y las personas tienden a seguir a aquellos que ofrecen medios para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, dirigir incluye motivar. Los gerentes están dirigiendo cuando motivan a los empleados, coordinan las actividades de otros, eligen el canal de comunicación más eficaz y resuelven los conflictos suscitados entre miembros de la organización.

- Principios de la dirección

Coordinación de intereses: Indica que el logro del fin común se hace más fácil cuando se logra coordinar los intereses del grupo y los individuales.

Impersonalidad del mando: Indica que la autoridad de la empresa debe ejercerse como producto de la necesidad del organismo social, y no como resultado de la voluntad del que manda.

Vía jerárquica: Indica que, al transmitirse una orden, debe seguirse los conductos establecidos y no saltarlos sin razón, y nunca en forma constante. Si se establecen niveles de jerarquía se deben respetar, si no los necesitan deben hacerlos desaparecer. Resolución de conflictos: Señala que debe procurarse que los conflictos se resuelvan lo más pronto posible y sin alterar la disciplina. (Vargas Cuevas, 2010)

- Control

Después que se han establecido las metas, formulado los planes, definido el orden de la estructura, y contratado, capacitado y motivado al personal, el gerente debe asegurarse que de que las cosas marchen como es debido y vigile el desempeño de la organización. Tendrá que comparar el desempeño real contra las metas establecidas con anterioridad. (Robbins, Decenzo, y Moon, 2009)

Controlar es el método de vigilar, comparar, medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planes. Se refiere a los mecanismos empleados para garantizar que la conducta y el desempeño se cumplen de acuerdo a las reglas y procedimientos de una organización.

Las actividades de control, generalmente se relaciona con la medición del logro de objetivos. Algunos de los medios de control, como el presupuesto de gastos, registros de inspección y registro de horas de trabajo perdido, son muy conocidos. Cada uno de ellos mide y muestra si los planes funcionan. (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2008)

- Tipos de control

Según Robbins, Decenzo, y Moon (2009), existen tres tipos de control, los cuales son:

Control preventivo: Son los mecanismos destinados a disminuir errores y por lo tanto reducir al mínimo la necesidad de acciones correctivas. Las reglas, reglamentos, normas, procedimientos de reclutamiento y selección, programas de capacitación y

desarrollo, funcionan esencialmente como controles preventivos. Por lo tanto, la clave del control preventivo permite a los gerentes evitar grandes problemas en lugar de tener que remediarlos en un futuro, pero estos controles requieren información oportuna y exacta.

**Control concurrente:** Como expresa su nombre, sucede al mismo tiempo que transcurre la actividad. Cuando el control es establecido al mismo tiempo que se lleva a cabo el trabajo, los gerentes pueden corregir los problemas antes de que resulten muy costosos. La forma más conocida de este control es la supervisión directa. Cuando un gerente supervisa directamente a un empleado puede vigilar las acciones de éste y al mismo tiempo corregir los problemas conforme se vayan presentando.

**Control de retroalimentación:** Este tipo de control goza de más popularidad, y se presenta cuando la actividad ha terminado. El mayor inconveniente de este control es que, cuando el gerente cuenta con la información, el daño ya está hecho, y lo que hace es determinar por qué pasó y corregir la situación. El Control de retroalimentación tiene dos ventajas sobre el control preventivo y concurrente:

La retroalimentación ofrece a los gerentes información significativa acerca de cuan eficaz fue su planeación.

Puede reforzar la motivación de los empleados, pues las personas quieren tener información sobre su desempeño y la retroalimentación les proporciona la misma.

### **3.3. Toma de decisiones**

Según Daft (2012), la toma de decisiones organizacional se define formalmente como el proceso de identificar y resolver los problemas.

“ La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones ”. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en

efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. (Fernández, 1990, pág. 248)

### La importancia de la toma de decisiones

Koontz (2000), afirma que la toma de decisión se consideró como parte importante de la planeación estratégica de las empresas, dada la percepción de las oportunidades y las metas, el proceso de toma de decisiones es en realidad el centro de la planeación así, en este contexto el proceso que lleva a tomar una decisión podría ser considerado como, hacer premisas, identificar alternativas, evaluarlas en términos de la meta que busca y de esta manera poder elegir una alternativa, se dice que a la hora de tomar las elecciones efectivas deben ser de una manera positiva, las personas que actúan o deciden con racionalidad intentan alcanzar una meta la cual debe lograrse por medio de una acción.

#### **3.3.1. La Toma de decisiones como parte del proceso administrativo**

El proceso tiene dos etapas principales. En la etapa de la identificación del problema, la información acerca de las condiciones organizacionales y del entorno se monitorea para determinar si el desempeño es satisfactorio y para diagnosticar la causa de las desventajas.

La etapa de la solución del problema es cuando se consideran los cursos de acción alternos; se selecciona y se implementa una alternativa.

Las decisiones organizacionales varían en cuanto a su complejidad y se pueden categorizar como programadas o no programadas.

Las decisiones programadas son repetitivas, están bien definidas y existen procedimientos para resolver el problema.

Las decisiones no programadas son nuevas, están mal definidas y no existe ningún procedimiento para resolver el problema. Se utilizan cuando una organización no ha tenido un problema antes y tal vez no sabe cómo responder. ( Daft, 2012)

### **3.3.2. El proceso de la toma de decisiones**

El proceso de la toma de decisiones se divide en cuatro fases según Martínez (2011):

- Investigar la situación

Para tomar decisiones es necesario, en primer lugar, identificar las causas que produjeron el problema, partiendo de preguntas tales como ¿qué pudo originar el problema?, para conocer así las fuentes del problema y definirlo en función de los objetivos organizacionales. Una vez definido el problema, lo siguiente será decidir lo que constituya una buena solución para no desviarse de los objetivos de la decisión de manera que tenga base para proponer y evaluar soluciones alternativas.

- Desarrollar opciones

Una vez analizado el problema se hace necesario buscar la solución, pero no dentro de una alternativa, sino preparar un conjunto de alternativas. Así evitamos caer en posiciones extremas sin cubrir la amplitud necesaria.

- Evaluar opción y seleccionar la mejor

La alternativa que se seleccione debe representar la mejor solución al problema. El camino lógico para esto, debe ser el establecer el pro y el contra de cada alternativa, ventajas y desventajas y comparar unas con otras.

Para facilitar la elección de la mejor alternativa es necesario considerar algunos criterios tales como:

Riesgo: deben compararse los riesgos dentro de cada curso de acción posible con los beneficios separados. Hay que valorizar las probabilidades de la alternativa y la solución que plantea.

Esfuerzo económico: consiste en juzgar la eficiencia de la solución, que significa el mejor resultado con el menor esfuerzo posible.

Limitación de los recursos: es necesario siempre considerar los recursos, tanto de orden material como social, pues es evidente que estos son comúnmente limitados y por otra parte existen las propias limitaciones del personal para llevar a cabo la decisión.

- Poner en práctica la decisión y hacer su seguimiento

Esta fase es esencial pues le da valor y contenido a todas las demás. De nada vale tomar una decisión, si la decisión no se hace efectiva mediante la acción. Poner en práctica una decisión requiere de algo más que dar las ordenes correspondiente. Deben adquirirse recursos y asignarse conforme sea necesario.

Los gerentes establecen presupuestos y programas para las acciones. Asignar responsabilidades de las tareas específicas. Establecer procedimientos, realizar los informes de avance y establecer un control y seguimiento de la decisión.

### **3.3.3. Clasificación del proceso de toma de decisiones**

“El éxito de las organizaciones es resultado de las decisiones que toman sus miembros, principalmente sus administradores, sobre las eventualidades ocurridas en la transitoriedad de sus operaciones” (Chiavenato, 2009).

- Decisiones Programadas

Son aquellas decisiones que son cotidianas, están bien definidas y siguen procedimientos establecidos para resolver el problema”. Esto quiere decir que son todas aquellas decisiones que son rutinarias y las acciones que se realizan periódicamente para esta. No hay necesidad de vivir en alerta, quiere decir que cualquier problema recurrente sencillo o complejo se puede pronosticar y analizar muy fácilmente.

- Decisiones no Programadas

” Se presenta cuando la organización no ha percibido una complicación y no sabe exactamente cómo reaccionar”. La reestructuración de una organización o cerrar una división no rentable son ejemplos de decisiones no programadas. Sus características que son únicas y no recurrentes. Cuando un mando confronta un problema mal estructurado o uno que es nuevo, no tiene solución instantánea requiere de un tratamiento específico y a su medida.

### **3.3.4. Funciones de la Toma de decisiones**

La toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control. Chiavenato (2001).

Planeación: Selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para cumplirlas. Esto implica "Toma de decisión".

Organización: Establecimiento de la estructura que desempeñan los individuos dentro de la organización.

Dirección: Esta función requiere que los administradores influyan en los individuos para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.



Control: Es la medición y corrección del desempeño individual y organizacional de manera tal que se puedan lograr los planes.

Si observamos cada una de las funciones dentro de la empresa siempre requiere de la toma de decisiones, lo que nos demuestra que viene siendo una parte esencial de la empresa, siempre sea para mejorar los procedimientos y mejoras a la empresa.

### **3.3.5. Factores que influyen en la toma de decisiones**

El arte de tomar decisiones está basado en cinco elementos básicos (Brown & Moberg, 1990).

- Información

Estas se recogen tanto para los aspectos que están a favor como en contra del problema, con el fin de definir sus limitaciones. Sin embargo, si la información no puede obtenerse, la decisión entonces debe basarse en los datos disponibles, los cuales caen en la categoría de información general.

- Conocimientos

Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable. En caso de carecer de conocimientos, es necesario buscar consejo en quienes están informados.

- Experiencia

Cuando un individuo soluciona un problema en forma particular, ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución del próximo problema similar. Si ha encontrado una solución aceptable, con mayor razón

tenderá a repetirla cuando surja un problema parecido. Si carecemos de experiencia entonces tendremos que experimentar; pero sólo en el caso en que las consecuencias de un mal experimento no sean desastrosas. Por lo tanto, los problemas más importantes no pueden solucionarse con experimentos.

- Análisis

No puede hablarse de un método en particular para analizar un problema, debe existir un complemento, pero no un reemplazo de los otros ingredientes. En ausencia de un método para analizar matemáticamente un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes. Si estos otros métodos también fallan, entonces debe confiarse en la intuición. Algunas personas se ríen de la intuición, pero si los otros ingredientes de la toma de decisiones no señalan un camino que tomar, entonces ésta es la única opción disponible.

- Juicio

El juicio es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado. No existen substitutos para el buen juicio.

Estos elementos básicos están ligados a los aspectos integrales que entrelazan las habilidades que todo tomador de decisiones debe tener y es de vital importancia porque de esto dependerá la calidad de la decisión tomada.

Las decisiones no se toman de un día para otro, hay que reflexionar y sobre todo evaluar las consecuencias que este puede llevar, sabiendo que cualquier decisión tomada antiguamente no garantiza el éxito de las siguientes decisiones.

- La toma de decisiones en el entorno actual

Decisiones que se toman dentro de la organización (Daft, 2012)

Se basa en problemas grandes más complejos y con una mayor carga emocional

Se toman con mayor rapidez.

Se toman en un entorno menos seguro, con menos claridad acerca de los medios y los resultados

Requieren más cooperación de un mayor número de personas involucradas en la toma de decisiones y su implementación.

- Un nuevo proceso de toma de decisiones

Se requiere debido a que ningún individuo tiene la información necesaria para tomar todas las decisiones importantes.

Se requiere debido a que ningún individuo dispone del tiempo ni tiene la credibilidad necesarios para convencer a un gran número de personas de que se debe implementar la decisión.

Depende de datos sólidos como una base para las buenas decisiones

Está guiado por una poderosa coalición que puede actuar como un equipo.

Permite que las decisiones evolucionen por medio de pruebas basadas en la eliminación de errores y de pasos incrementales, según sea necesario. (Daft, 2012)

### **3.3.6. Relación entre organización y la toma de decisiones**

La estructura de la organización es un mecanismo proyectado para establecer el logro de los objetivos y tratar de alcanzar las metas en una empresa o institución. Por pequeña que sea una organización, por muy limitados que sean sus recursos, estas deben ser utilizadas eficazmente.

Si la administración de la organización quiere sobrevivir y prosperar, esta perspectiva requiere de la definición de objetivos y la asignación de responsabilidades en el trabajo.

- El ambiente de la organización para la toma de decisiones

Así como la naturaleza del ambiente influye en el proceso de decisiones, también la toma de decisiones ejerce influencia sobre el ambiente. La composición de este último está determinada por las percepciones de los encargados de tomar las decisiones de la empresa, no por alguna realidad esencial u objetiva del mismo.

Según (Brown & Moberg, 1990) “Las decisiones organizacionales sobre el medio ambiente dependen del ambiente establecido por los gerentes. Esta interpretación depende mucho a su vez del proceso de la percepción y del aprendizaje”

De acuerdo con Crosby (1989) “El mundo cambia continuamente, y con frecuencia los ejecutivos se encuentran tan ocupados parloteando entre ellos a lo largo de ese camino tantas veces recorridos que no se dan cuenta de ello”.

La globalización hace que las tareas de los empresarios se conviertan tan rutinarias que tienden a pasar por alto métodos de decisión y alternativas que por la constante y redundante manera en que ejecutan las operaciones no se animan a experimentar.

Según Elbing (1970) “El aprender a través de la experiencia es por lo regular casual”. Sin embargo, en la toma de decisiones las experiencias pasadas no garantiza la enseñanza de los mejores métodos posibles para tomar decisiones y resolver problemas.

- La comunicación y la toma de decisiones en grupo

Según Cristale, (2010) refiere que las investigaciones indican que la fuente de conflictos interpersonales que se menciona con mayor frecuencia es la comunicación inexacta. Si consideramos que las personas, del tiempo que pasan despiertos, dedican

casi un 70% a comunicarse (escribir, hablar, escuchar), es lógico pensar que la ausencia de una comunicación efectiva es una de las principales causas que inhiben el buen rendimiento de un grupo.

No puede existir un grupo si no hay comunicación. Sólo es posible expresar información e ideas cuando una persona le transmite su significado a otra. Sin embargo, la comunicación es algo más que darles sentido: también, del otro lado, debe comprenderse. Si existiera la comunicación perfecta, se daría cuando un pensamiento o una idea se transmitieran de tal manera que la imagen mental que percibiera el receptor fuera igual a la del emisor. Aunque en la práctica nunca se logra.

En cualquier organización o grupo, la comunicación tiene cuatro funciones centrales: controlar, motivar, informar y expresar emociones.

La comunicación controla la conducta de las personas de varias maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que los empleados deben seguir. Sin embargo, la comunicación informal también controla la conducta.

La comunicación alienta la motivación porque les aclara a los empleados qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar su rendimiento. La definición de metas concretas, la retroalimentación sobre el avance logrado hacia las metas y el reforzamiento de las conductas deseadas estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

En muchos casos, los grupos de trabajo son el círculo de interacción primaria de muchos empleados. La comunicación que ocurre en el grupo es un mecanismo fundamental que permite a sus miembros manifestar sus frustraciones y satisfacciones. Por consiguiente, la comunicación se convierte en una puerta de expresión emocional de sentimientos y de realización de las necesidades sociales.

Asimismo, mediante la transmisión de datos para identificar y evaluar las posibles opciones, la comunicación proporciona la información que necesitan las personas y los grupos para tomar decisiones.

### **3.4. Estrategia**

La estrategia es un conjunto de decisiones que toma cualquier organización para generar ventaja competitiva, la mayoría de las compañías enuncia sus aspiraciones de negocio en una misión y visión, estos textos resultan de ayuda para la estrategia de una empresa sin embargo las ideas contenidas en estos abstractas y fuera del contexto actual las firmas deben de tener objetivos claros, así como la manera de cómo alcanzarlos. (Lafley, Martin, & Riel, 2013)

#### **3.4.1. Estrategias más habituales para la toma de decisiones**

Muchas veces damos por hecho que los directivos, gerentes y altos responsables de una empresa toman decisiones de forma natural. Sin embargo, hay que estar en su papel para saber lo difícil que resulta todo aquello. La toma de decisiones empresariales es mucho más compleja de lo que imaginamos. Existen mil y una estrategias que se pueden poner en práctica si la idea es especializarse en la toma de decisiones.

- Examina el panorama que tienes delante

La perspectiva general es una estrategia que nunca falla. Un buen director de empresas nunca toma decisiones cuando está imbuido en el presente; todo lo contrario, se aleja momentáneamente de los hechos para saber qué es lo que más le conviene a él y a los suyos. Las mejores decisiones se toman cuando eres capaz de ver todo de forma global e integral.

- Consulta información opuesta

Lo más habitual es que busquemos opiniones e información que validen la tesis que ya tenemos en mente y que pronto se convertirá en una decisión. Pues bien, harías bien en consultar información opuesta o que al menos no coincida del todo con tu tesis. Aunque luego no cambies de opinión, al menos tendrás en cuenta otra visión de las circunstancias.

- Consulta a sus colaboradores

Sí, es cierto que la toma de decisiones depende de ti y que debes ser el principal responsable de ellas. Sin embargo, siempre puedes consultar a las personas que te rodean y pedir su opinión sobre lo que tienes planificado. Y si eres partidario de los climas participativos, puedes incluso realizar sesiones de lluvia de ideas.

- Ten siempre un plan B (o C)

Las decisiones solo se deben tomar cuando tenemos certeza casi absoluta de su eficacia. No obstante, nunca está de más contar con un plan B o C que pueda amortiguar nuestra situación en caso de que la estrategia principal no funcione. Los planes de este tipo suelen ser circunstanciales, es decir, que se aplican de forma temporal hasta que se restablece la situación inicial. DIRECTIVOS (2017)

## IV. Hipótesis

### 4.1. Planteamiento de hipótesis

El proceso administrativo contribuye a la toma de decisiones dentro de la empresa Repuestos Mairena.

**Variable independiente:** Proceso administrativo

**Variable dependiente:** Toma de decisiones



#### 4.2. Cuadro de operacionalización de objetivos

Objetivo Específico.	Variables	Concepto	Sub variable	Indicadores	Técnicas	Fuentes
1.Describir la gestión de los procesos administrativos de la empresa Mairena.	Proceso administrativo	La estrategia es puesta en marcha mediante la acción empresarial; para ser eficaz necesita planearse, organizarse, dirigirse y controlarse. La planeación, organización, dirección y control, constituye el denominado proceso administrativo. Chiavenato (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planear</li> <li>✓ Organizar</li> <li>✓ Dirigir</li> <li>✓ Controlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Método</li> <li>✓ Objetivos</li> <li>✓ Misión</li> <li>✓ Estrategia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía de observación.</li> <li>Encuesta.</li> <li>Entrevista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboradores.</li> <li>Propietario</li> </ul>
2.Identificar los factores que intervienen en la toma de decisiones.	Toma de decisiones	Es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir. Chiavenato (2001).	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contexto externo</li> <li>✓ Contexto interno</li> <li>✓ Modelos mentales</li> <li>✓ Comportamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Financiero</li> <li>✓ Operacionales</li> <li>✓ Liderazgo.</li> <li>✓ Entorno.</li> <li>✓ Calidad.</li> <li>✓ Implementación</li> <li>✓ Evaluación</li> <li>✓ Retroalimentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propietario</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Riesgo de la decisión</li> <li>✓ Previsión de ese riesgo</li> <li>✓ Tiempo de la toma de decisiones.</li> </ul>			
Determinar la incidencia del proceso administrativo en la toma de decisiones.	Incidencia	Acontecimiento que sobreviene en el curso de un asunto o negocio y tiene con él alguna conexión	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Solución a las circunstancias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Salida a los problemas.</li> <li>✓ Estabilidad</li> <li>✓ Fortaleza</li> </ul>	<p>Guía de observación.</p> <p>Encuesta.</p> <p>Entrevista.</p>	<p>Colaboradores.</p> <p>Propietario</p>
Proponer estrategias que contribuyan a la toma de decisiones.	Estrategias	Es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dirigir un asunto</li> <li>✓ Acciones planificadas</li> <li>✓ Alcanzar objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Creatividad e innovación</li> <li>✓ Estructura</li> <li>Procesos</li> <li>✓ Tecnología</li> <li>✓ Objetivos, Misión y Visión.</li> </ul>	<p>Guía de observación.</p> <p>Encuesta.</p> <p>Entrevista.</p>	<p>Colaboradores.</p> <p>Propietario</p>

## V. Diseño metodológico

### 5.1. Tipo de investigación

- Según el uso de conocimiento

Investigación Aplicada (Leyton, 2012), denominada práctica o empírica, guarda íntima relación con la investigación básica, porque depende de los descubrimientos y avances de esta última, enriqueciéndose de los mismos, con utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La Investigación aplicada busca el conocer, para hacer, para actuar, para construir y para modificar.

Podemos decir que toda investigación aplicada requiere de un marco teórico, sin embargo, en una investigación empírica lo que realmente sirve, son las consecuencias prácticas.

- Según el enfoque filosófico

Investigación Mixta (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, y Baptista Lucio, 2006) Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

La presente investigación es de tipo mixta, en la que se evaluará la gestión del proceso administrativo para la toma de decisiones en la empresa, se realizará a través de una encuesta a los colaboradores, entrevista al propietario y guía de observación.

El estudio se efectuará con base a las diferentes situaciones que se presenten durante el periodo investigativo, por tanto, se considera como un estudio explicativo.

- Según su dimensión cronológica

Investigación Descriptiva (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, y Baptista Lucio, 2006) busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

Es descriptiva, porque el propósito es describir como se manifiesta el problema de investigación. La descripción del caso está referida a como se encuentra en el momento de investigación. Por otra parte, también conlleva a analizar y medir la información recopilada de manera independiente las variables de estudio.

- Según el periodo de tiempo

Estudio de corte transversal (Sampieri Hernández, Collado Fernández, y Baptista Lucio, 2003), los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

## **5.2. Universo**

En este caso el universo está constituido por los trabajadores de Repuestos Mairena Flores, los cuáles son un total de 11 colaboradores.

En el caso de la entrevista será aplicada al propietario de la empresa. Para aplicación de encuesta se tomó en cuenta a los 10 colaboradores por lo cual no fue necesario realizar muestreo probabilístico debido al número de colaboradores.

## **5.3. Muestra**

La muestra es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. (Sampieri Hernández, Collado Fernández, y Baptista Lucio, 2003).

### 5.3.1. Criterios de selección la muestra

Se tomaron en cuenta diferentes elementos para la determinación de la muestra:

- El conocimiento que posee el propietario, en el cargo direccional de la organización.
- La disponibilidad de los colaboradores, para atender la encuesta.
- Disponibilidad del propietario para atender la entrevista.
- La experiencia y dominio de información del entrevistado.

### 5.4. Métodos y técnicas para la recolección de datos

#### Revisión de documentos

Es la nómina de documentos que el investigador debe o puede leer para realizar un trabajo. Es utilizada para obtener y organizar los datos de los libros, tesis, manuales, documentos y toda fuente bibliográfica necesaria para documentar el marco teórico.

Es una técnica de revisión y de registro de documentos que fundamenta el propósito de la investigación y permite el desarrollo del marco teórico y/o conceptual y aborda todo paradigma investigativo por cuanto hace aportes al marco teórico y/o conceptual. (Madé Serrano, 2006)

#### Entrevista

Folgueiras Bertomeu (2009), define la entrevista como “La técnica orientada a obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de los informantes en relación a la situación que se está estudiando

#### Encuesta

Consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. (Sampieri Hernández, Collado Fernández, & Baptista Lucio, 2003)

## Guía de observación

Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema en estudio. (Pineda, Alvarado, y Canales, 1994)

La guía de observación se realizará tomando en cuenta los siguientes elementos: entorno físico, carga física, aspecto psicosocial y tiempo de trabajo.

### **5.5. Etapas de la investigación**

#### Etapa. I: Investigación documental

Antes de dar inicio al desarrollo investigativo de este trabajo es necesario conocer la principal problemática de la empresa, así mismo de la existencia de estudio que se relaciona con la temática elegida, con el fin de tener certeza de que la investigación sea de carácter innovador.

Luego de definir el tema se requirió consultar algunas fuentes de información como: libros, sitios web, tesis, etc. Lo que facilita el desarrollo teórico conceptual importante y coherente para diseñar el marco teórico de la indagación, utilizando como referencia todo el proceso.

#### Etapa II: Elaboración de instrumentos

- Entrevista

Folgueiras Bertomeu (2009), define la entrevista como “La técnica orientada a obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de los informantes en relación a la situación que se está estudiando.

- Encuesta

Consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. (Sampieri Hernández, Collado Fernández, & Baptista Lucio, 2003)

- Guía de observación

Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema en estudio. (Pineda, Alvarado, & Canales, 1994)

La guía de observación se realizará tomando en cuenta los siguientes elementos: entorno físico, carga física, aspecto psicosocial y tiempo de trabajo.

Etapa III: Trabajo de campo

Procedimiento

Esta investigación se basa en la recolección de información para determinar la gestión del proceso administrativo para la toma de decisiones de Repuestos Mairena Flores, por medio de técnicas como entrevista a los trabajadores en los diferentes puestos.

Etapa IV: Elaboración del informe final

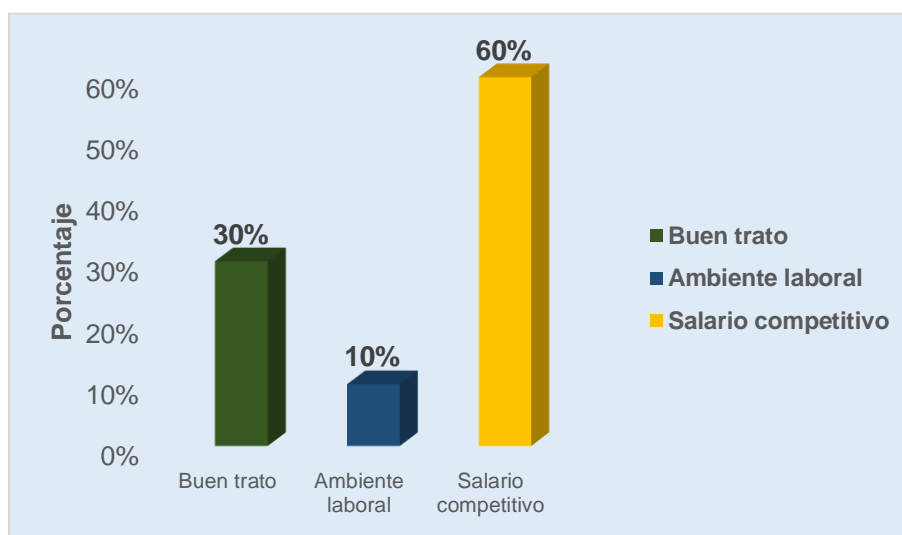
En esta etapa se procesará la información obtenida con el programa Excel o SPSS con la aplicación de los instrumentos a cada trabajador, logrando así diseñar las tablas de contingencia y tabular los gráficos para la presentación del análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones finales.

## VI. Análisis de Resultados

Se procede a elaborar los resultados de la investigación donde se abordan algunos conceptos para facilitar la interpretación de esta parte del escrito. Luego, se presentan los gráficos con su respectivo análisis de las respuestas obtenidas en la entrevista al propietario y las encuestas aplicadas al personal de la empresa.

**6.1. Objetivo número uno:** Describir la gestión de los procesos administrativos de la empresa Repuestos Mairena

- Motivación y liderazgo



**Gráfico No. 1: Motivación laboral**

**Elaboración propia**

El liderazgo implica capacidad de seguimiento y las personas tienden a seguir a aquellos que ofrecen medios para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, dirigir incluye motivar. Los gerentes están dirigiendo cuando motivan a los empleados, coordinan las actividades de otros, eligen el canal de comunicación más eficaz y resuelven los conflictos suscitados entre miembros de la organización (Vargas Cuevas, 2010)



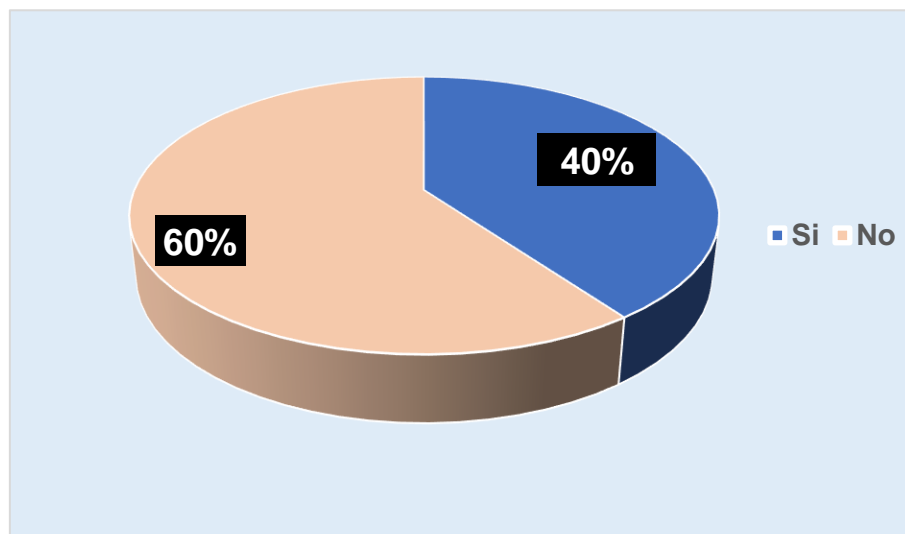
Según el gráfico No.1, hay un total del 60% de trabajadores que lo que les ha motivado a seguir en la empresa es el salario competitivo,30% el buen trato que hay y solamente 10% el ambiente laboral lo que motiva.

El salario competitivo ha sido una de las formas que ha encontrado el propietario para motivar a sus trabajadores, logrando así el cumplimiento de tareas y trabajo asignado. Cabe señalar que la motivación, a pesar de su poder en el interior de cada ser, no sustituye las habilidades y competencias laborales, aunque no se le resta la importancia que tiene para lograr un mejor desempeño laboral.

### Proceso administrativo

Para Chiavenato (2001), las funciones administrativas son las mismas funciones del administrador e implican los denominados elementos de la administración que según Fayol son: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Los elementos de la administración, tomados en conjunto, constituyen el proceso administrativo, y se encuentra en cualquier trabajo del administrador en cualquier nivel jerárquico o en cualquier área de actividad de la empresa.

- Planeación



**Gráfico No. 2 Conocimiento de los objetivos de la empresa**

**Elaboración propia**

Consiste en fijar metas para la empresa, implantar una estrategia general para alcanzar esas metas, desarrollar una jerarquía de los planes para integrar y coordinar las actividades. Establecer las metas contribuye a que no se pierda de vista el trabajo que se hará, además ayuda a que los miembros de la empresa mantengan su atención en las cosas de carácter primordial. (Robbins, Decenzo, & Moon, 2009)

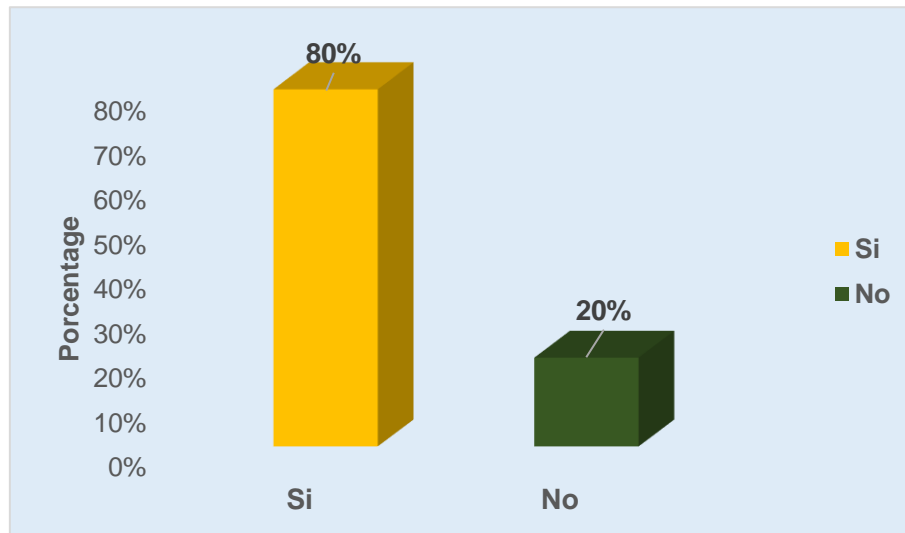
El gráfico No.2, revela que un 60% de los colaboradores no conocen los objetivos y el 40% afirma que sí. Como es una empresa familiar lo más probable es que el 40% de las personas que conocen los objetivos, son los familiares que laboran en Repuestos Mairena.

En esta empresa los colaboradores carecen de información, sobre la visión y objetivos que el dueño tiene para su organización. Esto genera ineficiencia en las actividades que realizan los colaboradores, aportando poco o nada de valor para la empresa.

A través de lo expuesto por el propietario en la entrevista realizada, se conoció que el objetivo primordial es crecer en el ámbito financiero, objetivo que a lo largo de los años se ha cumplido.

La gestión administrativa en una empresa es clave y sirve como base para la ejecución y potencialización de tareas para cumplir con los objetivos planteados, para eso es necesario realizar una planeación, donde se programen actividades a desempeñar en un tiempo determinado, según lo planificado.

- Cumplimiento de objetivos



**Gráfico No. 3: Cumplimiento de objetivos**

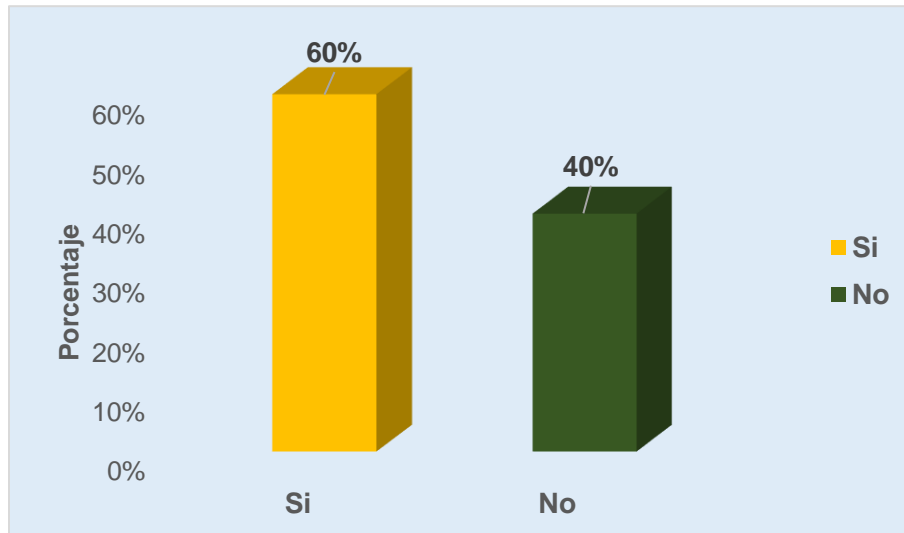
**Elaboración propia**

Según el gráfico No.3, el 80% de los colaboradores afirman que se están cumpliendo con los objetivos y el 20% que no.

La correcta planeación también incluye hacer del conocimiento de lo que se quiere lograr a los colaboradores, ellos están de acuerdo con que los objetivos dentro de la empresa se están cumpliendo, debido a que el objetivo que ha perseguido y ha dado a conocer el propietario es crecer en el ámbito financiero.

Aunque no se hayan planteado de manera formal los demás objetivos que deberían guiar el camino de esta empresa, la mayoría coincide con que se cumplen.

- Organización



**Gráfico No. 4: Organización de la empresa Repuestos Mairena Flores**  
**Elaboración propia**

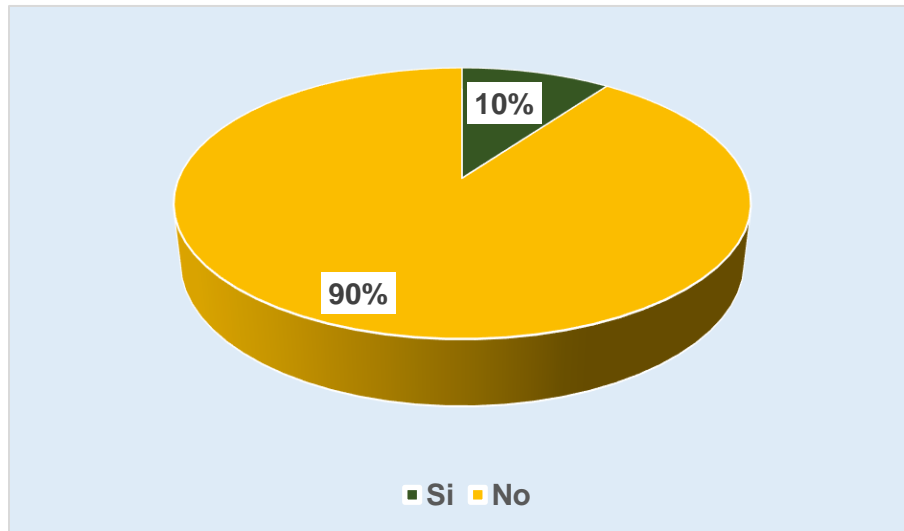
Es el proceso de adopción de una estructura de relaciones, que permita a los empleados llevar a cabo los planes de la dirección y cumplir las metas establecidas. Mediante una organización eficaz, los administradores pueden regular mejor los recursos humanos y materiales de la empresa, para que las operaciones se desarrollen adecuadamente. El éxito de una organización depende en gran medida de la habilidad de sus administradores para utilizar eficiente y eficazmente esos recursos (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2008)

En el grafico No.4, el 60% de los colaboradores están de acuerdo de que la empresa está bien organizada y un 40% dijeron que no. En su mayoría los colaborados afirman que la empresa está bien organizada a pesar de la inexistencia de una estructura orgánica, pero si tienen conocimiento sobre quien está a cargo en cada área y bajo quien están siendo controlados.

Como se pudo observar en la empresa, si existe una correcta división del trabajo, a pesar de esto, es importante que toda institución conste con una estructura orgánica

que defina a cada uno su puesto de trabajo y para tener un mejor control de las funciones que se desempeñan dentro de la empresa.

- Estructura organizacional



**Gráfico No. 5: Conocimiento de la estructura orgánica**  
**Elaboración propia**

Comprende el sistema formal de las relaciones laborales, para la división e integración de las tareas a desarrollarse en la empresa. La división de tareas permite establecer quien deberá hacer cada cosa, mientras que, por medio de la integración de las tareas, se implanta la forma en que deben combinarse los esfuerzos, para lograr lo planeado. (Hellriegel & Slocum, 1998).

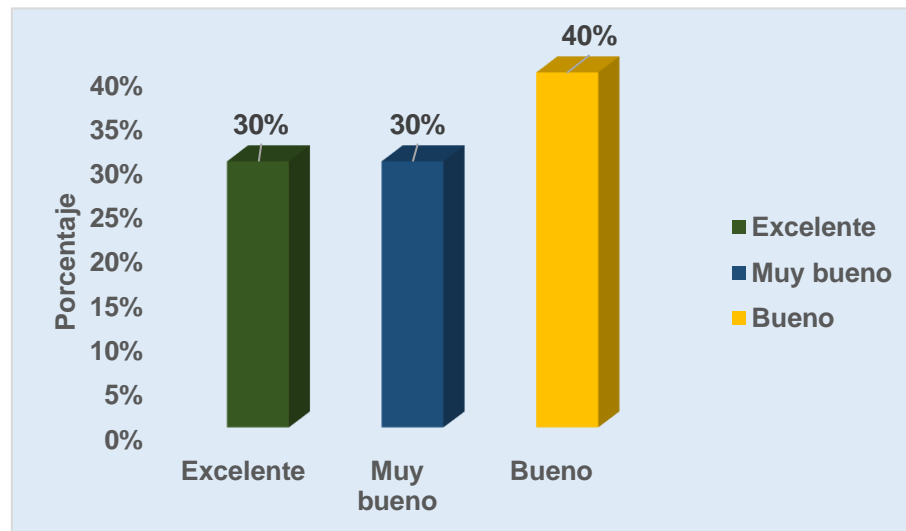
Según los datos del gráfico N° 5, 90% de los encuestados afirmaron que no conoce la estructura orgánica de la empresa y solamente un 10% dice que sí la conoce.

Esto muestra que la empresa no tiene una estructura orgánica definida, ellos están trabajando sin una jerarquía que delega a cada uno sus puestos de trabajo.

La mayor parte de los colaboradores tienen conocimiento sobre el nivel de jerarquía de la empresa, a pesar de la inexistencia de este, los trabajadores tienen conocimiento

de quien está a cargo de cada puesto, aunque no está descrito en gráfica, según lo observado, existe un responsable en cada sucursal, pero no está representada gráficamente como lo abordó el propietario, donde este enmarcada en si las funciones y niveles de mando.

- Dirección



**Gráfico No. 6: Trato del jefe hacia el personal**  
**Elaboración propia**

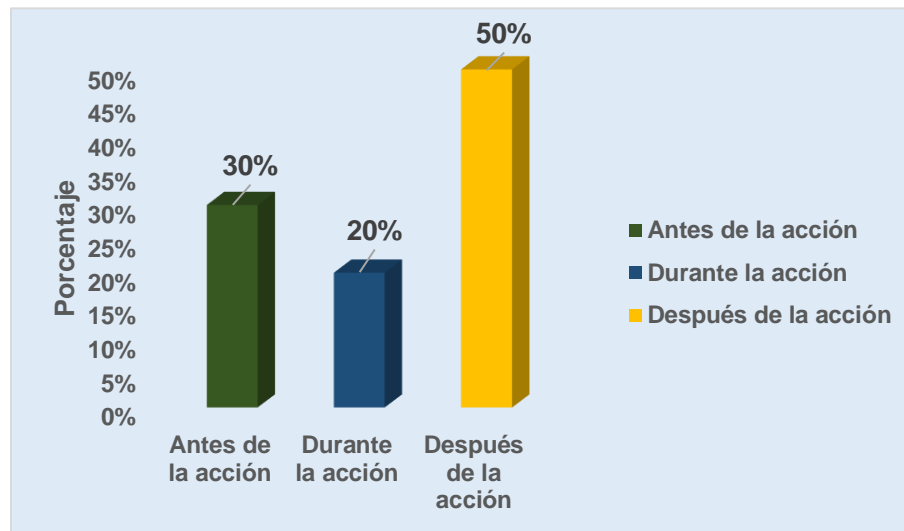
Es la parte esencial y central de la administración a la que deben subordinarse todos los demás elementos, pues, una buena dirección corresponde a un buen liderazgo. (Vargas Cuevas, 2010)

Los resultados arrojados por el gráfico No. 6, afirman que el 40% de los trabajadores de Repuestos Mairena consideran que el trato de su jefe hacia su persona es bueno, el 30% que es muy bueno y el otro 30% que es excelente.

Como se puede apreciar en los datos obtenidos, en la empresa Repuestos Mairena Flores, el propietario les da un buen trato a sus colaboradores, generando un ambiente propicio para desarrollar las diferentes actividades establecidas.

La relación que se establece entre el gerente y los colaboradores es importante para el desarrollo de las actividades, la buena comunicación y una correcta toma de decisiones, como lo afirma la teoría que "Las decisiones organizacionales sobre el medio ambiente dependen del ambiente establecido por los gerentes".

- **Control**



**Gráfico No.7: Tipos de control**  
Elaboración propia

Según Robbins, Decenzo, y Moon (2009), existen tres tipos de control, los cuales son:

**Control preventivo:** Son los mecanismos destinados a disminuir errores y por lo tanto reducir al mínimo la necesidad de acciones correctivas. Las reglas, reglamentos, normas, procedimientos de reclutamiento y selección, programas de capacitación y desarrollo, funcionan esencialmente como controles preventivos.

**Control concurrente:** Como expresa su nombre, sucede al mismo tiempo que transcurre la actividad. Cuando un gerente supervisa directamente a un empleado puede vigilar las acciones de éste y al mismo tiempo corregir los problemas conforme se vayan presentando.

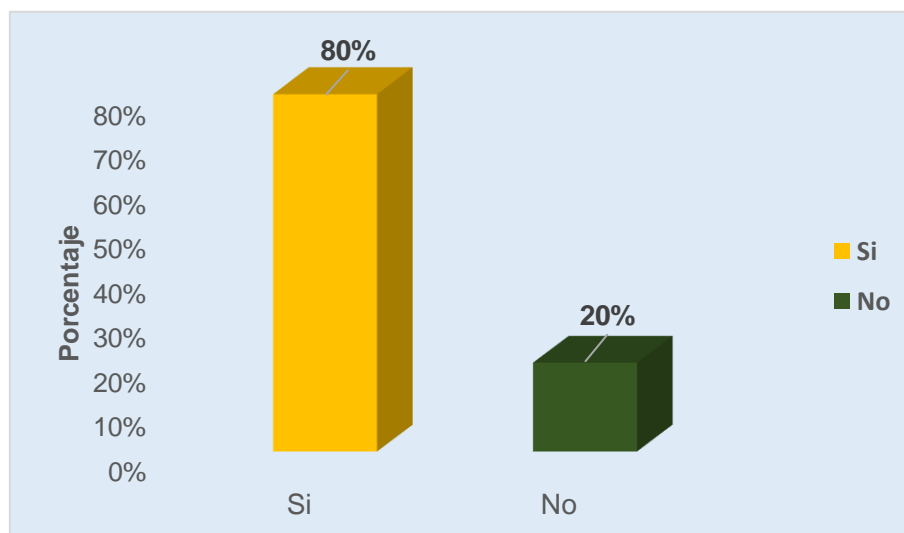
Control de retroalimentación: Este tipo de control goza de más popularidad, y se presenta cuando la actividad ha terminado.

Según el gráfico No. 7, el 50% de los colaboradores dicen que hay corrección después de la acción, en cambio el 20% que es durante la acción y el 30% que es antes de la acción.

Con estos resultados tan variables quiere decir que en algún momento han aplicado los 3 tipos de controles que son: control preventivo, control concurrente y control de retroalimentación, siendo este último el más usado y popular en casi todas las empresas.

Según la entrevista realizada al propietario de la empresa explicó que se hacen correcciones preventivas y correctivas, para evitar aquellas situaciones que pueden generar pérdidas dentro de la empresa y les da una solución a los problemas en el momento oportuno.

- Evaluación del personal



**Gráfico No.8: Evaluación del desempeño laboral**

**Elaboración propia**

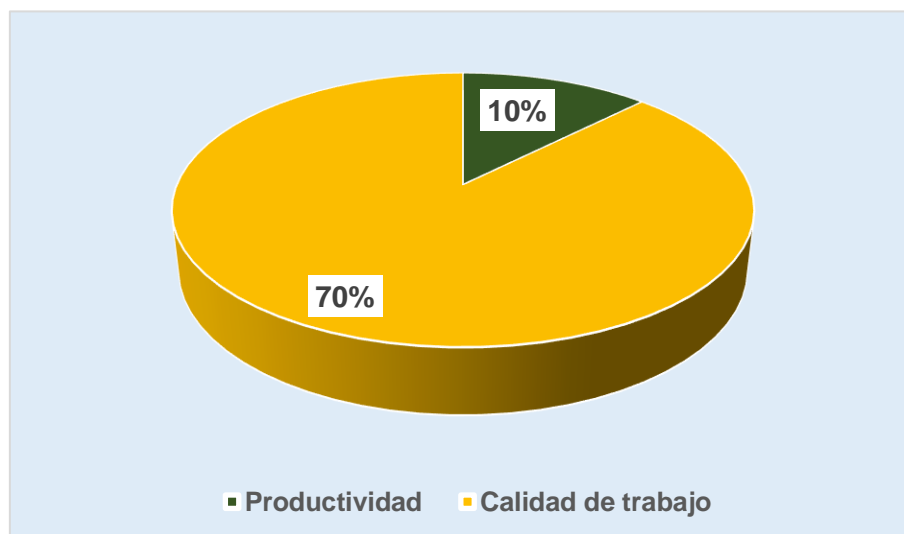


Después que se han establecido las metas, formulado los planes, definido el orden de la estructura, y contratado, capacitado y motivado al personal, el gerente debe asegurarse que de que las cosas marchen como es debido y vigile el desempeño de la organización. Tendrá que comparar el desempeño real contra las metas establecidas con anterioridad. (Robbins, Decenzo, y Moon, 2009)

En el grafico No.8, los colaboradores que afirman que es evaluado su desempeño laboral es el 80% de ellos, en cambio el 20% dicen que no.

Es importante realizar una evaluación a los colaboradores para conocer la situación laboral en la que los empleados se están desarrollando y evitar aquellos posibles aspectos que estén afectando a la empresa tanto en el ámbito económico como al personal que labora dentro de esta. Evaluar el esfuerzo de los colaboradores le sirve a la empresa, para velar por el cumplimiento de funciones o tareas asignadas.

- Información sobre el desempeño



**Gráfico No. 9: Aspectos evaluados del personal**

**Elaboración propia**

Puede reforzar la motivación de los empleados, pues las personas quieren tener información sobre su desempeño y la retroalimentación les proporciona la misma. Robbins, Decenzo, & Moon, (2009) La retroalimentación ofrece a los gerentes información significativa acerca de cuan eficaz fue su planeación.

Como lo refleja el grafico No.9, 70% de los colaboradores dijeron que son evaluados por la calidad de trabajo y el 10% que es por su productividad.

La evaluación al desempeño en la empresa se realiza basado en la calidad del trabajo que se le ha encomendado a cada colaborador, punto importante para la toma de decisiones en lo que se refiere al control que es parte fundamental del proceso administrativo.

**6.2. Objetivo número dos:** Identificar los factores que intervienen en la toma de decisiones

#### **6.2.1. Acciones para el desarrollo del trabajo en equipo**

Respecto a este punto se pretendió conocer las acciones que promueve el gerente para el trabajo en equipo, razón por la cual se procedió a preguntar lo siguiente: ¿Qué acciones ha promovido para desarrollar trabajo en equipo entre los trabajadores?

Según la entrevista realizada al propietario expresa que las acciones promovidas para el desarrollo del trabajo en equipo han sido guiadas por los valores morales, manteniendo una buena comunicación, a través de la delegación de trabajo y un salario competitivo.

El personal que labora en Repuestos Mairena, tienen presente los valores morales que han sido inculcados desde su hogar, razón por la cual han sabido trabajar en equipo y cumplir con las tareas que se les asigna; la comunicación que existe dentro de la empresa juega un papel importante para el éxito del trabajo en equipo.

### **6.2.2. Importancia de la habilidad de analizar y tomar buenas decisiones**

“No puede hablarse de un método en particular para analizar un problema, debe existir un complemento, pero no un reemplazo de los otros ingredientes. En ausencia de un método para analizar matemáticamente un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes. Si estos otros métodos también fallan, entonces debe confiarse en la intuición. Algunas personas se ríen de la intuición, pero si los otros ingredientes de la toma de decisiones no señalan un camino que tomar, entonces ésta es la única opción disponible.” Brown & Moberg, (1990)

Como segunda pregunta se realizó la siguiente: ¿Cree usted que es importante tener habilidad para analizar y tomar buenas decisiones? ¿Por qué?

Según el propietario contesto que: Si, es importante analizar bien cada situación para tomar las decisiones correctas, porque esto favorecerá al crecimiento de la empresa tanto económico como al buen desempeño del personal.

La experiencia del propietario le ha dado la habilidad de analizar las diferentes situaciones para tomar las decisiones correctas en el momento preciso, muestra de ello ha sido el éxito de la empresa en el ramo que se desempeña.

### **6.2.3. Decisiones que se toman dentro de la organización**

Daft, (2012) “Se basa en problemas grandes más complejos y con una mayor carga emocional

Se toman con mayor rapidez.

Se toman en un entorno menos seguro, con menos claridad acerca de los medios y los resultados.

Requieren más cooperación de un mayor número de personas involucradas en la toma de decisiones y su implementación.”

En la tercera interrogante se preguntó lo siguiente: ¿Considera usted que las decisiones deben ser tomadas solo por el gerente? Argumente.

A través de la entrevista realizada el propietario respondió, que las decisiones no deben ser tomadas solo por el gerente, porque es muy importante conocer la opinión de los colaboradores, debido a que cada uno de ellos tiene sus propias experiencias y desempeña una función diferente dentro de la empresa, lo cual es muy significativa para la correcta toma de decisiones.

La toma de decisiones en esta empresa se hace de manera colectiva con el propietario y sus colaboradores; tomando en cuenta a los trabajadores con mayor experiencia según la decisión que se vaya a tomar.

#### **6.2.4. Toma de decisiones para el manejo de las actividades laborales**

Como cuarta pregunta se pretendió conocer el resultado de las decisiones tomadas, por lo que se preguntó lo siguiente: ¿Las decisiones tomadas han ayudado al buen manejo de las actividades laborales y del personal de la empresa

A través de lo expresado el propietario afirma que las decisiones tomadas sí le han ayudado al buen funcionamiento de la empresa, porque los resultados obtenidos han sido buenos, y las relaciones entre los colaboradores es buena.

En la empresa Repuestos Mairena Flores se han tomado las adecuadas decisiones conforme a las necesidades que se han presentado, las que ha favorecido al bienestar económico de la organización, así como el ambiente en que se desarrollan los colaboradores.

### **6.2.5. Acciones preventivas o correctivas**

Para Robbins, Decenzo, & Moon, (2009) el Control preventivo “son mecanismos destinados a disminuir errores y por lo tanto reducir al mínimo la necesidad de acciones correctivas. Por lo tanto, la clave del control preventivo permite a los gerentes evitar grandes problemas en lugar de tener que remediarlos en un futuro, pero estos controles requieren información oportuna y exacta.”

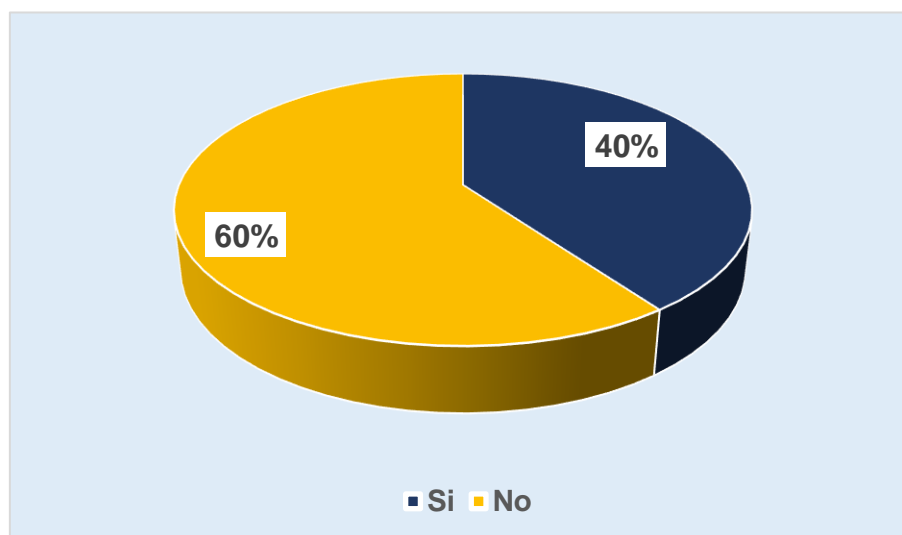
Para conocer si las decisiones tomadas en la empresa se basaban en acciones preventivas o correctivas fue necesario realizar la pregunta número cinco ¿La toma de decisiones se basa en acciones preventivas o correctivas? ¿Por qué?

Según expresó el propietario, en la empresa las decisiones tomadas son basadas en acciones tanto preventivas como correctivas, para mejorar y evitar aquellas posibles situaciones que afecten la empresa.

Es importante que en toda organización se tomen decisiones que eviten pérdidas; en Repuestos Mairena Flores, toman decisiones preventivas y correctivas para evitar errores que en un futuro afecten a la empresa, y mejorar en los aspectos que se ha tenido debilidad.

**6.3. Objetivo número tres:** Determinar la incidencia del proceso administrativo en la toma de decisiones

- Planificación



**Gráfico No.10: Planificación previa de las actividades  
Elaboración propia**

La planeación consiste en fijar metas para la empresa, implantar una estrategia general para alcanzar esas metas, desarrollar una jerarquía de los planes para integrar y coordinar las actividades. Establecer las metas contribuye a que no se pierda de vista el trabajo que se hará, además ayuda a que los miembros de la empresa mantengan su atención en las cosas de carácter primordial. (Robbins, Decenzo, & Moon, 2009)

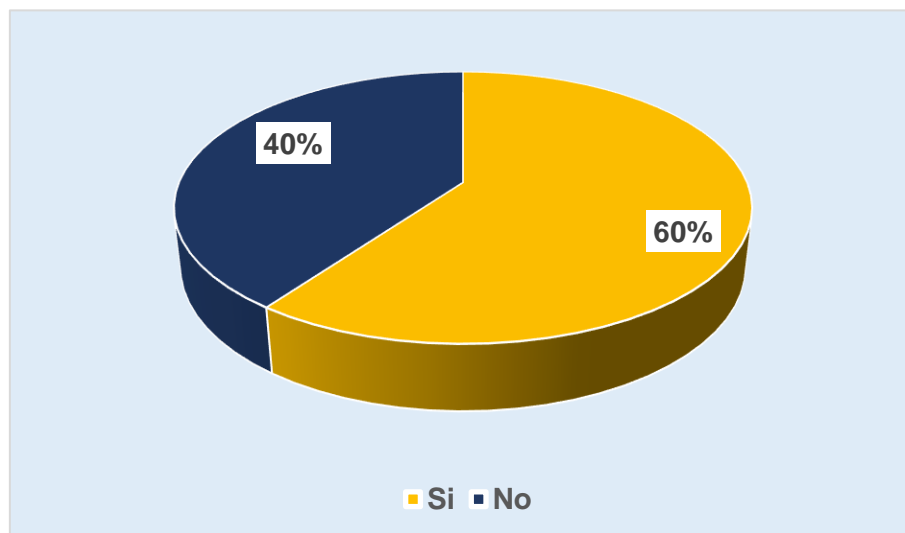
Según los resultados del gráfico No.10, 40% de los encuestados afirman que se realiza una planificación previa de las actividades a desarrollar dentro de la empresa en cambio el 60% afirman que no existe dicha planificación.

Lo que se pudo apreciar con los datos arrojados en la encuesta es de que no se hace una planificación de las actividades que se realizan dentro de la empresa, a pesar de ser una de las herramientas más importantes para la organización, porque a través de

esta se plantean metas y objetivos que se desean alcanzar en un tiempo determinado y desempeñar el trabajo de forma más organizada.

Según la entrevista realizada al propietario se pudo comprobar que no existe una planificación para realizar las tareas dentro de esta, falta de un personal que dirija la empresa; que se dedique a planificar, plantear metas y objetivos dentro de la empresa, sin embargo, él considera que es de suma importancia que exista una planificación, para que los trabajadores desempeñen sus actividades en tiempo y forma, llevando así un mejor control.

- Elementos de la estructura organizacional



**Gráfico No. 11: Consideración de actividades definidas**

**Elaboración propia**

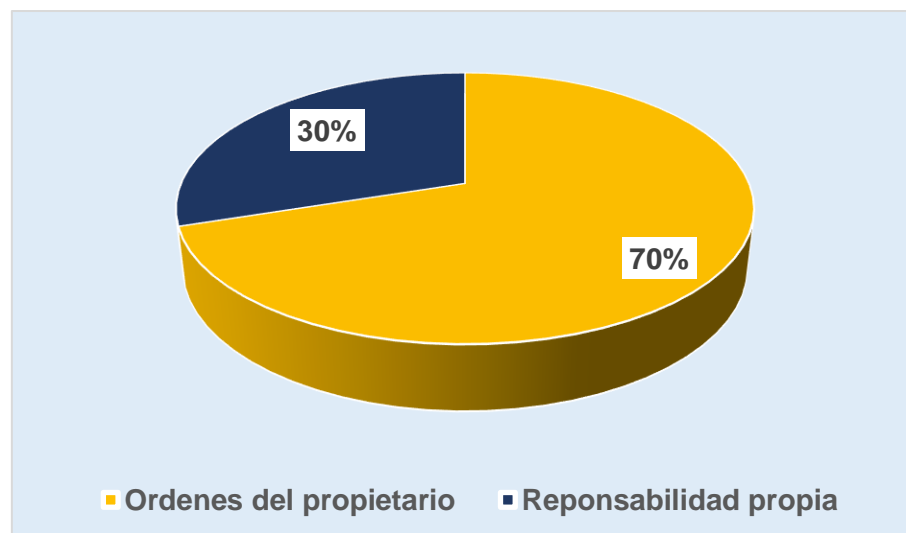
Entendemos por integración, el seleccionar al personal competente para los puestos de la organización; es reunir todos los elementos materiales, económicos, técnicos y humanos necesarios para alcanzar los objetivos, y como de estos cuatro elementos el más variable, cambiante y difícil de controlar es el ser humano; es importante hacer hincapié en; la selección del personal, adiestramiento y desarrollo del personal, así

como la automotivación para el logro de metas cada vez más altas. (Münch Galindo , 2010)

A través de los resultados obtenidos del grafico No.11, 40% de los trabajadores no consideran que sus actividades laborales están correctamente definidas, en cambio 60% afirmaron que si lo están.

En la empresa Repuestos Mairena Flores, las actividades a realizar se desarrollan según indicaciones del propietario, no existe un manual de funciones donde se encuentren escritas y detalladas todas las funciones que realizará cada trabajador. A través de la observación realizada dentro de la empresa, se pudo verificar la inexistencia de manual de funciones, es necesario elaborarlo para lograr el correcto funcionamiento en el proceso administrativo

- Dirección



**Gráfico No. 12: Dirección de tareas a realizar**  
**Elaboración propia**



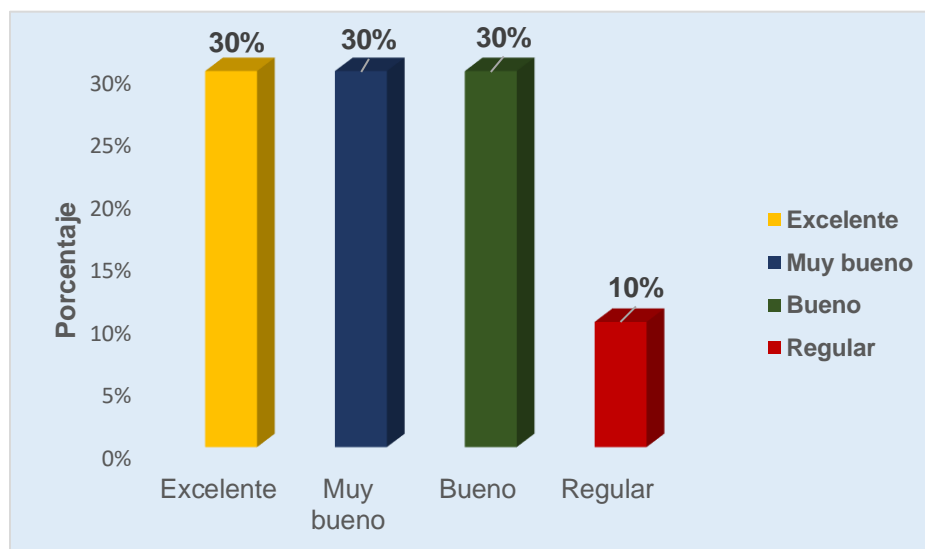
Esta función requiere que los administradores influyan en los individuos para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. (Chiavenato, 2001)

Según los resultados del gráfico No.12, 70% de los colaboradores respondieron que las tareas que desempeñan lo hacen por órdenes del propietario mientras que el 30% dijeron que realizan sus actividades por responsabilidad propia.

Lo cual refleja que en esta empresa existen dos tipos de liderazgo, según la teoría el líder explica los objetivos de la empresa con claridad para trabajar en conjunto bajo un mismo objetivo y meta de forma organizada, siendo motivados por su dirigente. Es importante que la empresa esté regida por un líder que trabaje con sus subordinados bajo una misma visión, objetivos y tengan la capacidad de trabajar en equipo.

A través de la guía de observación que se realizó se pudo concretar que en la empresa no existe un organigrama, que represente las diferentes áreas de trabajo y la delegación de las funciones, se hace bajo órdenes del propietario y otras lo hacen por responsabilidad propia basados en su experiencia.

- Coordinación



**Gráfico No.13: Coordinación entre compañeros**

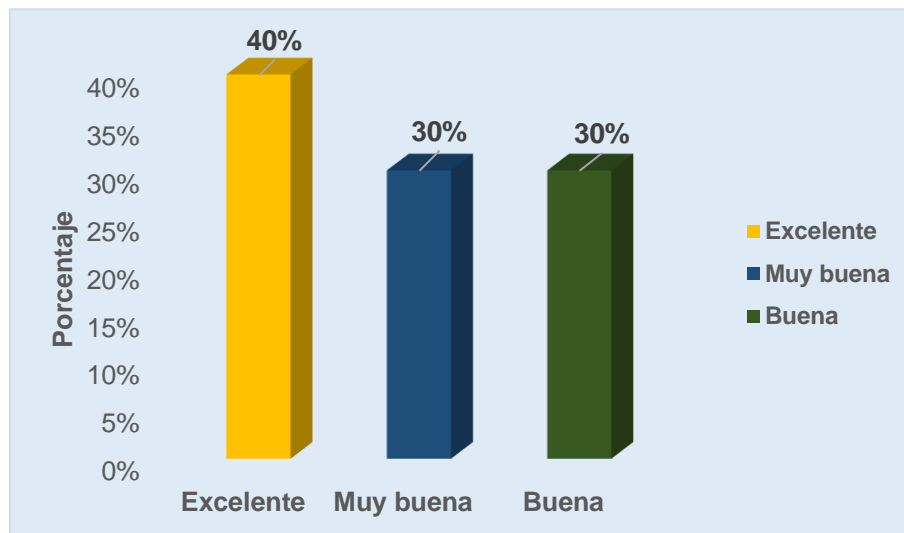
Elaboración propia

Indica que el logro del fin común se hace más fácil cuando se logra coordinar los intereses del grupo y los individuales. (Vargas Cuevas, 2010)

Como nos refleja el gráfico No.13, 30% de los colaboradores contestaron que la coordinación entre ellos es excelente, 30% dijeron que muy buena, y otros 30% la calificaron como buena, en cambio 10% de ellos dijo que regular.

Los resultados obtenidos dan a conocer que en la empresa existe una efectiva coordinación entre los colaboradores, contribuyendo un eficaz y eficiente desempeño en las diferentes actividades y responsabilidades a cumplir dentro de la organización. Es de suma importancia que dentro de toda organización exista coordinación entre los empleados, para trabajar bajo un mismo objetivo y meta, favoreciendo el medio en el que se desarrollan, y por ende el crecimiento de la empresa.

- La comunicación y la toma de decisiones en grupo



**Gráfico No. 14: Comunicación dentro de la empresa**

Elaboración propia

Según Cristale, (2010) Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que los empleados deben seguir. Asimismo, mediante la transmisión de datos para identificar y evaluar las posibles opciones, la comunicación proporciona la información que necesitan las personas y los grupos para tomar decisiones.

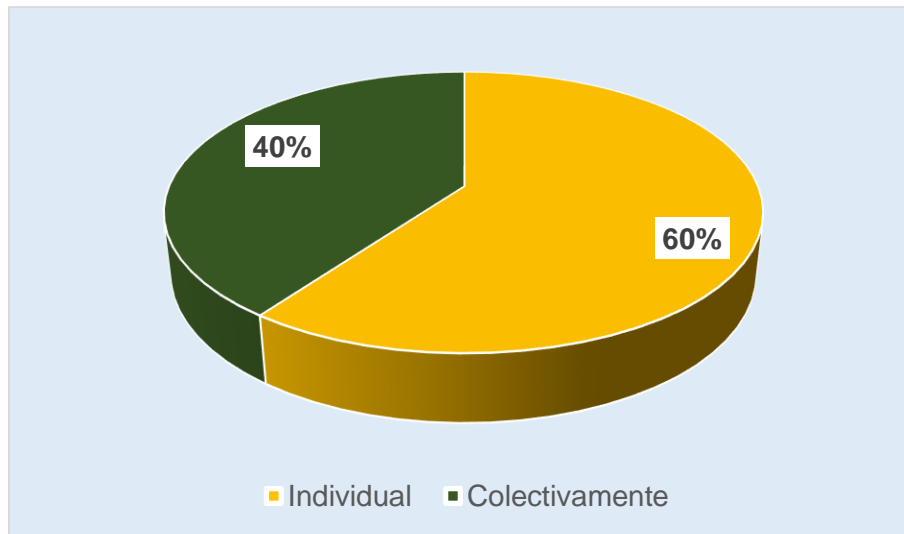
Los datos del gráfico No.14, revelan que la comunicación dentro de la empresa es excelente según el 40% de los colaboradores, en cambio 30% consideran que es muy buena y por último el 30% faltante dicen que es buena.

Se observa una comunicación positiva que hace menos compleja la toma de decisiones, porque el emisor al exponer su idea, pensamiento, planes etc. es percibida por el receptor logrando un índice de efectividad alto.

En si todos saben comprender a niveles diferentes lo que el propietario emite y el rendimiento del grupo es bueno, por una comunicación positiva entre colaboradores y propietario.

La comunicación es un factor que puede representar la clave de éxito para la organización por lo que es esencial que el propietario escuche y valore las apreciaciones y sugerencias de los colaboradores. Generando un ambiente de confianza, donde reine la práctica de los valores y las normas de cortesía; sin recurrir a acciones negativas que puedan afectar la buena comunicación existente.

- Toma de decisiones



**Gráfico No. 15: Realización de la toma de decisiones**  
**Elaboración propia**

Según Daft (2012), la toma de decisiones organizacional se define formalmente como el proceso de identificar y resolver los problemas.

“ La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones ”.  
Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. (Fernández, 1990, pág. 248).

Según el gráfico No.15, el 60% de colaboradores respondieron que la realización de la toma de decisiones dentro de la empresa se hace de forma individual, al contrario, el 40% su respuesta es colectivamente.

Es un hecho que el principal responsable de la toma de decisiones dentro de la empresa es el gerente, porque es el motor de la empresa que lo llevara al éxito o al fracaso; sabiendo identificar los problemas y darles la solución efectiva a estos.

Los colaboradores en su mayoría dijeron que la toma de decisiones se hace de forma colectiva, así mismo, el propietario en la entrevista realizada afirma que las decisiones son tomadas tanto por los trabajadores como por él, porque ellos son quienes tratan directamente con los clientes y que es importante que cada uno de su opinión.

#### **6.4. Objetivo número cuatro:** Proponer estrategias que contribuyan a la toma de decisiones

La estrategia es un conjunto de decisiones que toma cualquier organización para generar ventaja competitiva, la mayoría de las compañías enuncia sus aspiraciones de negocio en una misión y visión, estos textos resultan de ayuda para la estrategia de una empresa sin embargo las ideas contenidas en estos abstractas y fuera del contexto actual las firmas deben de tener objetivos claros, así como la manera de cómo alcanzarlos. (Lafley, Martin, & Riel, 2013)

Por medio del análisis de los resultados obtenidos de las encuestas, entrevista y la guía de observación, se percibió la necesidad de proponer estrategias para la empresa Repuestos Mairena Flores, con el propósito de ayudar al propietario a la toma de decisiones que conduzcan a la empresa a un crecimiento tanto económico, como a nivel administrativo, logrando alcanzar un buen desempeño de las actividades laborales, proporcionando información a sus empleados, para trabajar en conjunto siguiendo un mismo horizonte, para esto se crearon las siguientes estrategias:

#### 6.4.1. Estrategia No.1: Fortalecimiento de la imagen corporativa

<b>Estrategia No. 1</b>	
<b>Estrategia</b>	Fortalecimiento de la imagen corporativa.
<b>Objetivo</b>	Especificar la misión, visión y políticas, para el fortalecimiento de la empresa Repuestos Mairena Flores.
<b>Actividades</b>	Elaborar la misión y visión de la empresa, para que cada colaborador tenga conocimiento y trabajen para el cumplimiento de objetivos.
	Declarar la misión y visión de la empresa a los colaboradores.
	Crear políticas que ayuden a la toma de decisiones en un ambiente laboral propicio, logrando una mejor gestión de la empresa.
	Emitir políticas a través de un mural dentro de la empresa.

**6.4.2. Estrategia No. 2:** Creación de la estructura organizacional en la empresa Repuestos Mairena Flores.

<b>Estrategia No. 2</b>	
<b>Estrategia</b>	Creación de la estructura organizacional en la empresa Repuestos Mairena Flores.
<b>Objetivo</b>	Crear una estructura organizacional con sus diferentes niveles, a fin del cumplimiento de metas en la empresa Repuestos Mairena Flores.
<b>Actividades</b>	<p>Definir de forma gráfica las diferentes actividades que realizan en el organigrama.</p> <p>Establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.</p> <p>Delegar funciones a cada trabajador, de acuerdo a su capacidad.</p> <p>Establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.</p> <p>Asignar a cada cargo las funciones que le corresponden.</p> <p>Integrar las tareas, procesos y mecanismos entre todos los individuos de la empresa.</p>

**6.4.3. Estrategia No. 3:** Establecimiento de un sistema de control orientado a los objetivos de la empresa

<b>Estrategia No. 3</b>	
<b>Estrategia</b>	Establecimiento de un sistema de control orientado a los objetivos de la empresa.
<b>Objetivo</b>	Emplear controles que tengan correlación con los objetivos de la empresa, para el desempeño del personal.
<b>Actividades</b>	Elaborar documentos donde se plasmen las actividades a realizar, las fechas estipuladas, él o los responsables de su cumplimiento.
	Evaluar si las actividades planificadas se están realizando bajo lo proyectado.
	Evaluar el desempeño laboral de forma más consecutiva, a través de un sistema de control.
	Definir las normas básicas para fortalecer el sistema de control



**6.4.4. Estrategia No.4:** Adquisición de nuevas tecnologías para la facilitación procesos administrativos en la empresa

<b>Estrategia No. 4</b>	
<b>Estrategia</b>	Adquisición de nuevas tecnologías para la facilitación de los procesos administrativos en la empresa.
<b>Objetivo</b>	Implantar nuevas tecnologías de acuerdo a las necesidades de la empresa.
<b>Actividades</b>	Investigar las formas de trabajo actuales e implementar aquellas que se ajusten a los requerimientos de la empresa.
	Instalar programas que ayuden al desarrollo de las actividades laborales.
	Capacitar a los colaboradores sobre el uso de nuevas tecnologías.
	Actualización, mejora y mantenimiento de los sistemas de información.
	Utilizar medios tecnológicos para la promoción de los productos

## VII. Conclusiones

En el tratamiento del tema Gestión del proceso administrativo para la toma de decisiones de la empresa Repuestos Mairena Flores en la ciudad de Estelí en el I semestre del año 2019, se aplicó entrevista al propietario y encuesta a los colaboradores, también se realizaron observaciones con el fin de captar aspectos importantes de la empresa.

Los resultados de éstas se utilizaron para contrastar la información suministrada por el propietario en la entrevista y las respuestas de los colaboradores en las encuestas, es decir, que ambos instrumentos fueron utilizados para comparar y constatar los datos recopilados, con el fin de comprobar si el proceso administrativo contribuye a la toma de decisiones dentro de la empresa.

En base a los resultados obtenidos en la presente investigación y de acuerdo a los instrumentos utilizados, se concluye que:

- Dentro de esta empresa no existe misión, visión, planes, objetivos y estrategias empresariales, lo que retrasa el crecimiento económico de la empresa, pues, no se tiene claro cuál es el horizonte que esta debe seguir para prosperar, además, ocasiona que los empleados no tengan conocimiento de cuál es la razón de existir de la empresa, sus aspiraciones y lo que desea alcanzar.
- Los colaboradores de la empresa se encuentran motivados por seguir laborando por el salario competitivo que reciben al realizar su trabajo, sin embargo, ellos no tienen conocimiento de los objetivos que persigue la empresa, por tanto, no hay un sentido de pertenencia hacia la organización más que beneficiarse económicamente.

- La falta de una estructura orgánica dentro de la empresa Repuestos Mairena Flores, ha ocasionado un deficiente desempeño de los colaboradores, las funciones se delegan sin seguir una estructura jerárquica, lo que ha traído consigo retrasos y desorden al realizar las actividades.
- La toma de decisiones se realiza de manera colectiva entre el propietario y los colaboradores con mayor experiencia, el estilo de liderazgo aplicado por el propietario le ha dado resultado en cuanto a la relación establecida entre él y sus colaboradores.
- La buena relación entre colaboradores y el propietario ha sido un factor esencial en la toma de decisiones, el trabajo en equipo y la buena comunicación que el propietario ha promovido hace que el cumplimiento de tareas asignadas sea exitoso.
- La experiencia del propietario como comerciante le ha dado la habilidad de analizar las diferentes situaciones para tomar las decisiones correctas en el momento preciso, muestra de ello ha sido el éxito de la empresa en el ramo que se desempeña.
- La hipótesis planteada en la presente investigación, no se cumple en la fase mecánica del proceso administrativo, como es en la etapa de planeación y organización, donde se refleja la deficiencia y debilidad para el manejo de estas dos etapas tan importante dentro de dicho proceso.
- Por otra parte, se pudo constatar la fortaleza que existe en la fase dinámica del proceso administrativo, siendo la etapa de dirección y control, reflejando que el proceso administrativo contribuye en la toma de decisiones, el buen desempeño de estas dos etapas ha ayudado al propietario a tomar decisiones que han favorecido al crecimiento de la empresa, según los resultados que ha obtenido a través de los años.

## VIII. Recomendaciones

Una vez formuladas las conclusiones derivadas, del análisis y discusión de los resultados, se emiten las siguientes recomendaciones, para el fortalecimiento del proceso administrativo en la toma de decisiones de la empresa.

- Evaluar, analizar y darle seguimiento a la gestión administrativa, en base al logro de metas establecidas, desarrollo de objetivos y cumplimiento de las funciones del personal.
- Informar sobre la misión y visión que van a elaborar, además desarrollar planes, objetivos y estrategias empresariales, para que la empresa pueda alcanzar un crecimiento económico, lograr que el personal y la sociedad tengan conocimiento de cuál es la razón de existir y las aspiraciones de la empresa, para aumentar su prestigio en la sociedad.
- Creación de la estructura orgánica, que es la representación esquemática o gráfica de la organización jerárquica en la empresa. Su objetivo fundamental es dar a conocer la estructura de la entidad desde el punto de vista jerárquico, destacando los diferentes niveles de autoridad dentro de la empresa, lo que permite tener una buena idea de las relaciones entre los diferentes niveles de la organización.
- Provocar un desempeño en las funciones, eficaz y eficiente en los trabajadores por medio de incentivos gratificantes; fomentar un espíritu de compromiso hacia la empresa, de modo que el colaborador este cómodo y motivado todo el tiempo, beneficiándose la empresa para su desarrollo.
- Desarrollar un manual de funciones enfocados es los objetivos de la empresa, donde se describa y establezcan las funciones básicas, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, también requisitos de los puestos de trabajo.

- Implantar nuevas tecnologías y herramientas que ayuden al desarrollo de las actividades laborales, como la instalación de programas que faciliten a los colaboradores obtener una información actualizada de la empresa.

## Bibliografía

- Andrade Espinoza, S. (2006). *Diccionario de Economía*. Lima: Andrade.
- Blog de Rela.* (Jueves de Mayo de 2009). Obtenido de Blog de Rela.: <https://blogderela.blogspot.com/2009/05/el-arte-de-tomar-decisiones-esta-basado.html>
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1990). *Teoría de la Organización y Administración*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, Proceso administrativo*. Mexico: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en la organización*. Mexico: Mc Graw\_Hill.
- Daft, L. R. (2000). *Teoría y diseño de la organización*. Mexico: Thomson.
- Daft, L. R. (2012). *Teoría y Diseño Organizacional*. Mexico: CENGAGE LEARNING.
- De la Rosa, S., & Arregoces, A. (2015). *Diseño de un plan de mejoramiento administrativo para los departamentos de compra, logística y Recursos Humanos, de la empresa Buzca S.A., en la ciudad de Cartagena*. Cartagena: Universidad de Cartagena.
- Elbing, A. O. (1970). *Behavioral Decisions in organizations. Decisiones de Comportamiento en organizaciones*. New York: Pub.by scott, Foresman y Co, nd, C.
- Fernández, A. A. (1990). *El proceso administrativo*. Mexico: Diana S.A.
- Fischer, L. (s.f.).
- Folgueiras Bertomeu, P. (2009). *Metodología y técnicas de recogida y análisis de información*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (1998). *Administración* (Séptima ed.). México: International Thomson Editores.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw Hill.
- Hernandez, M. (s.f.). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <http://metodologiadeinvestigacionmarisol.blogspot.com/2012/12/tipos-y-niveles-de-investigacion.html>
- Hurtado, Atehortúa, F. A., Bustamante, Veléz, R. E., & Valencia, de los Rios, J. A. (2008). *Gestión y conocimiento Ltda* (Primera edición ed.). Antioquia: Universidad de Antioquia.
- James, V. H. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. Mexico: Pearson Education.
- Juarez Rodriguez, A. J., Bermúdez Casco, J. A., & Pineda Sanchez, P. M. (2017). *Proceso administrativo enfocado en la producción para la comercialización de los puros en el mercado extranjero de la empresa Perdomo*. Esteli: Unan Managua.
- Koontz, H. (1987). *Elementos de administración*. Mc Graw Hill.
- Koontz, H. (2000). *Administración una perspectiva global*. Mexico: McGraw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (s.f.). *Administración una perspectiva global*. En H. Koontz, & H. Weihrich, *Administración una perspectiva global* (pág. 21). Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill/Interamericana S.A de C.V.

- Lafley, A. G., Martin, R., & Riel, J. (2013). *Playbook for Strategy*. Harvard : Revista Rotman Management.
- Laura Fischer, J. E. (s.f.). *Mercadotecnia*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Leyton, A. (19 de 05 de 2012). *Clases de Investigacion Cientifica*. Obtenido de <https://investigacionestodo.wordpress.com/2012/05/19/clases-y-tipos-de-investigacion-cientifica/>
- Lourdes, M. G. (2010). *Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos*. Puentice.
- Madé Serrano, N. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Münch, Galindo , L. (2,010). *Gestion Organizacional, enfoques y procesos administrativos*. Puentice.
- Olivares, M. M. (2017). *PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LA GESTIÓN DE VIAJES Y ALOJAMIENTOS DE LA PUCP, 2017* . Lima,Peru: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Pérez, J. (2010). *Gestion por procesos*. España: Esic.
- Pérez, Porto, J., & Merino, M. (2008). *Definicion*. Obtenido de <http://definición.de/gestión/#ixzz2sVBj2NH1>
- Pineda, E. B., Alvarado, E. L., & Canales, F. H. (1994). *Metodología de la Investigación*. Washington, D.C. 20037, E.U.A: Organización Panamericana de la Salud.
- Ramírez Cardona, C., & Ramírez, M. d. (2006). *Fundamentos de administración*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Robbins, S., Decenzo, D., & Moon, H. (2009). *Fundamentos de administración* (Sexta ed.). México: Pearson Educación.
- Roobins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Education.
- Sampieri Hernández, R., Collado Fernández, C., & Baptista Lucio, M. D. (2003). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Sampieri, R. H., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodologia de la Investigacion*. McGrawHill.
- Vargas Cuevas, L. (2010). *Principios de administración*. Guayaquil: Digráfica S.A.

## Anexos

### Anexo No. 1: Entrevista al propietario de Repuestos Mairena Flores

Estimado Sr. Mairena, Por este medio estamos solicitando de su valiosa colaboración para el desarrollo de un trabajo investigativo que tiene como objetivo evaluar la gestión del proceso administrativo para la toma de decisiones de la empresa Repuestos Mairena Flores de Estelí, en el primer semestre del 2019; su información es de suma importancia para el éxito de la investigación.

#### Datos Generales

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

Tiempo de fundación de la empresa: \_\_\_\_\_

#### Gestión del proceso administrativo

1. ¿Existe una estructura orgánica dentro de su empresa?  
Sí  No
2. ¿Considera que las actividades laborales de su empresa están correctamente definidas? ¿Explique?
3. ¿Cree usted que es importante que exista un manual de funciones dentro de la empresa? ¿Por qué?
4. ¿La misión, visión y valores de la empresa están claramente definidos? Argumente.
5. ¿Cómo aplican el proceso administrativo en la empresa?
6. ¿Ha realizado algún diagnóstico de la situación de su empresa que le permita conocer el estado actual de ésta? Si: ¿Por qué? No: ¿Porque?
7. ¿Cómo valora usted la planificación de las actividades a través del establecimiento de objetivos y metas claras?
8. ¿El personal que labora en su empresa lo selecciono de acuerdo al perfil del puesto de trabajo? ¿Por qué?



9. ¿De qué manera sus empleados cumplen con los objetivos establecidos para alcanzar las metas en tiempo y forma?
10. ¿Se aplican correcciones oportunas cuando lo planeado no se está cumpliendo? ¿Por qué?
11. ¿Cuenta con algún plan de capacitaciones para su personal? ¿Explique?
12. ¿Cuál ha sido su impacto en la mejora del desempeño de sus empleados?
  
13. ¿Qué acciones ha promovido para desarrollar trabajo en equipo entre los trabajadores?
14. ¿Qué método utiliza para que sus empleados realicen sus actividades en tiempo y forma, según lo asignado?
15. ¿Considera que los clientes externos estas satisfechos con el servicio que se les brinda? Fundamente su respuesta

### **Toma de decisiones**

16. ¿Cree usted que es importante tener habilidad para analizar y tomar buenas decisiones? ¿Por qué?
17. ¿Considera usted que las decisiones deben ser tomadas solo por el gerente? Argumente
18. ¿Cree usted que tomar decisiones en grupo dará mejores resultados? ¿Por qué?
19. ¿Las decisiones tomadas han ayudado al buen manejo de las actividades laborales y del personal de la empresa?
20. ¿Cree usted que su opinión es tomada en cuenta a la hora de la toma de decisiones?
21. ¿La toma de decisiones se basa en acciones preventivas o correctivas? ¿Por qué?

## Anexo No. 2: Encuesta dirigida a los Colaboradores de la empresa Repuestos Mairena Flores

**Objetivo:** Conocer la opinión del personal acerca de la gestión del proceso administrativo y como interviene en la toma de decisiones dentro de la empresa.

### Datos Generales

**Nombres y Apellidos:**

**Edad:**

**Nivel Académico:**

1. ¿Cuánto tiempo tiene de estar laborando en esta empresa?

0 - 1año  1 - 3 años  3 años a mas

2. ¿Qué le ha motivado a seguir laborando en esta empresa?

Buen trato  Ambiente laboral

Salario competitivo

3. ¿Considera usted que la empresa está bien organizada?

Sí  No

4. ¿Conoce usted la estructura orgánica de la empresa?

Sí  No

5. ¿Existe una planificación previa de las actividades a realizar?

Sí  No

6. Si su respuesta a la pregunta anterior es Si ¿Qué tipos de planes aplican?

Planes operativos       Planes tácticos   
Planes estratégicos

7. Las tareas que usted desempeña dentro de la empresa las realiza por:

Órdenes del propietario       Responsabilidad propia   
Manual de funciones

8. ¿Considera que sus actividades laborales están correctamente definidas?

Sí       No   
¿Porque?

9. ¿Conoce usted los objetivos que tienen en la empresa?

Sí       No

10. ¿Cree usted que se esté cumpliendo con los objetivos de la empresa?

Sí       No

11. ¿Cómo considera usted que es el trato de su jefe hacia su persona?

Excelente       Muy Bueno       Bueno   
Regular       Malo

12. ¿Cómo se realiza la toma de decisiones dentro de la empresa?

Individual       Colectivamente

13. ¿Cómo considera la comunicación dentro de la empresa?

Excelente       Muy Bueno       Bueno   
Regular       Deficiente

14. ¿Cómo considera el grado de coordinación con sus compañeros de trabajo?

Excelente       Muy Bueno       Bueno   
Regular       Deficiente

15. ¿Es evaluado su desempeño laboral?

Sí       No

16. Si su respuesta es sí. ¿En cuáles de estos aspectos es evaluado?

Productividad       Eficiencia y eficacia   
Calidad del trabajo   
Metas cumplidas

17. ¿Qué tipos de control aplican en esta empresa?

Antes de la acción   
Durante la acción   
Después de la acción

### Anexo No.3: Guía de observación a realizar en la empresa Repuestos Mairena

**Objetivo:** Conocer la Gestión del proceso administrativo para la toma de decisiones dentro de la empresa.

<b>Aspectos a evaluar</b>	<b>1 Bueno</b>	<b>2 Deficiente</b>	<b>3 Malo</b>	<b>Observaciones</b>
Existe un proceso definido en la organización de la empresa.				
Existe una estructura establecida para la ejecución de las actividades del personal.				
Como es la relación entre empleador y colaborador.				
Como es el cumplimiento de funciones				
Planificación de actividades				
Tipos de liderazgo				
Delegación de funciones				
Toma de decisiones				
Como es el Ambiente Laboral				
Asignación de tareas				
Motivación laboral				
Solución de conflictos				

## Anexo No. 4: Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<p><b>F1-</b> Empresa Familiar</p> <p><b>F2-</b> Excelente relación del propietario con los colaboradores</p> <p><b>F3-</b> Capital propio</p> <p><b>F4-</b> Buena relación con los proveedores</p> <p><b>F5-</b> El propietario aplica conocimientos basados en las experiencias vividas como comerciante.</p>	<p><b>D1-</b> No existe un organigrama definido</p> <p><b>D2-</b> Visión, misión, objetivos y políticas no definidos.</p> <p><b>D3-</b> No existe un manual de funciones.</p> <p><b>D4-</b>El propietario carece de conocimiento científico por falta de estudios previos</p> <p><b>D5-</b> Falta de un sistema de control.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p><b>O1-</b> Adquisición de tecnología</p> <p><b>O2-</b> Necesidad del producto</p> <p><b>O3-</b> Auge de las redes sociales para establecer estrategias de e-marketing</p> <p><b>O4-</b> Crecimiento de la población Esteliana.</p>	<p><b>A1-</b>Vulnerabilidad ante los grandes competidores.</p> <p><b>A2-</b> Entorno económico, político, social y tecnológico cambiante.</p> <p><b>A3-</b> Aumento de precio en los productos.</p>

## Anexo No. 5: Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	MESES(Semanas)												SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	
	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO											
<b>Etapa I: Investigación documental</b>																
Selección de la línea de investigación	■	■														
Delimitación del tema de investigación		■														
Antecedentes del tema			■	■												
Planteamiento y formulación del problema			■													
Formulación de objetivos y justificación				■												
Elaboración del bosquejo				■												
Elaboración de Marco Teórico					■	■	■									
Formulación de Hipótesis						■										
Cuadro de Operacionalización de objetivos							■	■								
Diseño Metodológico								■	■	■						
<b>Etapa II: Elaboración de instrumentos</b>																
Formulación de instrumentos													■	■	■	
<b>Etapa III: Trabajo de campo</b>																
Aplicación de instrumentos														■		
Análisis de Resultados														■	■	■
<b>Etapa IV: Elaboración de informe final</b>																
Revisiones sobre informe final															■	■
Orientaciones para defensa del informe																■
Informe Final																■
Defensa del informe final																■

## Anexo No. 6: Tablas de Frecuencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	6	60%	60.0	60.0
	No	4	40%	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

**Tabla No. 1 ¿Considera usted que la empresa está bien organizada?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	1	10%	10.0	10.0
	No	9	90%	90.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

**Tabla No. 2 ¿Conoce usted la estructura orgánica de la empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	4	40%	40.0	40.0
	No	6	60%	60.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

**Tabla No.3 ¿Existe una planificación previa de las actividades a realizar?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Planes operativos	1	10.0	25.0	25.0
	Planes estratégicos	3	30.0	75.0	100.0
	Total	4	40.0	100.0	
Total		10	100.0		

**Tabla No. 4 ¿Qué tipos de planes aplican?**



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Órdenes del propietario	7	70%	70.0	70.0
	Responsabilidad propia	3	30%	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

**Tabla No. 5 ¿ Las tareas que usted desempeña dentro de la empresa las realiza por?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	6	60%	60.0	60.0
	No	4	40%	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

**Tabla No. 6 ¿Considera que sus actividades laborales están correctamente definidas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	4	40.0	40.0	40.0
	No	6	60.0	60.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

**Tabla No. 7 ¿Conoce usted los objetivos que tienen en la empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	8	80%	80.0	80.0
	No	2	20%	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

**Tabla No. 8 ¿Cree usted que se esté cumpliendo con los objetivos de la empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	3	30%	30.0	30.0
	Muy bueno	3	30%	30.0	60.0
	Bueno	4	40%	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

**Tabla No.9 ¿Cómo considera usted que es el trato de su jefe hacia su persona?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Individual	6	60%	60.0	60.0
	Colectivamente	4	40%	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

**Tabla No. 10 ¿Cómo se realiza la toma de decisiones dentro de la empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	4	40%	40.0	40.0
	Muy buena	3	30%	30.0	70.0
	Buena	3	30%	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

**Tabla No. 11 ¿Cómo considera la comunicación dentro de la empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	3	30%	30.0	30.0
	Muy bueno	3	30%	30.0	60.0
	Bueno	3	30%	30.0	90.0
	Regular	1	10%	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

**Tabla No. 12 ¿Cómo considera el grado de coordinación con sus compañeros de trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Antes de la acción	3	30%	30.0	30.0
	Durante la acción	2	20%	20.0	50.0
	Después de la acción	5	50%	50.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

**Tabla No. 13 ¿Qué tipo de control aplican en esta empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	8	80%	80.0	80.0
	No	2	20%	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

**Tabla No. 14 ¿Es evaluado su desempeño laboral?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Productividad	1	10%	12.5	12.5
	Calidad de trabajo	7	70%	87.5	100.0
	Total	8	80.0	100.0	
Total		10	100.0		

**Tabla No. 15 ¿En cuáles de estos aspectos es evaluado?**

