



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Gestión del proceso administrativo para la toma de decisiones de
la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz municipio de La Concordia
departamento de Jinotega año 2019

Trabajo de seminario de graduación para optar

al grado de

Licenciado en Administración de Empresas

Autores

Centeno Casco María de los Ángeles

González Mendoza Sandra Elisa

Rugama Rivas Marling Zenelia

Tutores

Msc. Flor Idalia Lanuza Gámez

Msc. Alberto C. Sevilla Rizo

Estelí, Enero 2020



Dedicatoria

Esta tesis es dedicada a:

Dios, por la sabiduría y la paciencia que nos dio en el transcurso de la elaboración de la tesis.

A nuestros padres, por darnos la vida y apoyarnos desde siempre para que logremos cumplir nuestras metas.

A Msc. Flor Idalia Lanuza Gámez y Msc. Alberto Sevilla por el tiempo que nos brindaron y ayudaron con sus sugerencias y correcciones.

Agradecimiento

A Dios: Luz divina que nos ilumina día a día llenándonos de sabiduría y fortaleza para poder llevar a cabo los propósitos en nuestras vidas, guiándonos siempre a reflexionar y escoger las mejores opciones para llegar a culminar nuestras metas.

A Nuestros padres: Por su apoyo tan infinito e incondicional, por inculcarnos a seguir el mejor camino luchando día a día para darnos la mejor herencia preparándonos profesionalmente para el futuro.

A nuestros esposos: Que nos apoyaron en esta etapa tan importante, por motivarnos en los momentos de desánimos cuando creíamos no encontrar la salida en situaciones difíciles que se nos presentaron en el transcurso de nuestra carrera.

A los tutores de tesis: Msc. Flor Idalia Lanuza y Msc. Alberto C. Sevilla Rizo, por guiarnos paso a paso en el proceso de tesis, por aconsejarnos sabiamente para realizar un buen trabajo.

A la Cooperativa Blanca Aráuz en especial a doña María Auxiliadora gerente general de la misma: Por ayudarnos en nuestro trabajo investigativo brindándonos información necesaria para sustentar nuestra investigación y a cada una de las trabajadoras que tuvieron la amabilidad de brindarnos un poco de su tiempo para apoyarnos.

INDICE DE CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Antecedentes	3
1.2	Planteamiento del problema	5
1.3	Preguntas problemas.....	6
1.4	Justificación	7
II.	OBJETIVOS	8
2.1	Objetivo General	8
2.2	Objetivos específicos.....	8
III.	MARCO TEÓRICO.....	9
3.1	Proceso Administrativo.....	9
3.1.1	Concepto	9
3.1.2	Concepto de administración	10
3.1.3	Características de la administración	10
3.1.4	Importancia de la administración	11
3.1.2.	Planificación	13
3.1.2.1	Principios de la planeación.....	14
3.1.2.2	Pasos de la planeación	15
3.1.2.3	Tipología de la Planeación.....	16
3.1.3	La Función de organización	19
3.1.3.1	Principios de la organización.....	20
3.1.4	Integración	21
3.1.4.1	Etapas de la Integración	22
3.1.5	Dirección.....	23
3.1.5.1	Principios de la dirección.....	24
3.1.6	Control.....	25
3.1.6.1	Fases del control.....	26
3.1.6.2	Tipos del control.....	27
3.2.	Toma de decisiones.....	27
3.2.1	Concepto	27
3.2.2	Etapas del proceso de toma de decisiones	28

3.2.3	Toma de decisiones en condiciones de certidumbre e incertidumbre y riesgo.	30
3.2.4	Factores externos:.....	31
3.2.5	Factores Internos:	32
3.2.6	Relación entre el proceso administrativo y la toma de decisiones.....	32
3.2.6	Importancia de la toma de decisiones	34
3.3.	Cooperativas.....	35
3.3.1	Concepto	35
3.3.2	Características de las cooperativas	35
3.3.3	Constitución de cooperativas	36
3.3.4	Tipos de cooperativas.	37
3.3.5	Condiciones y requisitos que deben reunir las Cooperativas para su constitución.....	40
3.4	Estrategias que contribuyan a la gestión del proceso administrativo para la toma de decisiones de la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz	40
3.4.1	Concepto de FODA	40
3.4.2	Tipos de estrategias.....	44
3.4.3	Estrategia empresarial	45
IV.	SUPUESTO	50
4.1.	Operacionalización por objetivos.....	51
V.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	54
5.1	Tipo de investigación.....	54
5.4	Muestra	55
5.5	Censo.....	56
5.6	Técnica de recolección de datos	56
5.7	Etapas de la investigación	57
5.7.1	Primera etapa: Investigación documental	57
5.7.2	Segunda etapa: Elaboración de instrumentos	58
5.7.3	Tercera etapa: Trabajo de campo	58
5.7.4	Cuarta etapa: Elaboración del documento final	58
VI.	ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	59
6.1	Generalidades de la Cooperativa de mujeres Blanca Aráuz	59
6.2	Describir la gestión del proceso administrativo de la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz.	62

6.3 Identificar los elementos que influyen en la toma de decisiones de la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz.....	75
6.4 Definir la relación entre la gestión del proceso administrativo y la toma de decisiones de la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz.....	80
6.5 Proponer estrategias de gestión administrativas que permitan a la gerencia de la Cooperativa Blanca Aráuz la toma de decisiones.....	82
VII. CONCLUSIONES	89
VIII. RECOMENDACIONES	91
IX. ANEXOS	92
X. BIBLIOGRAFIA	120

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Sexo de los encuestados.....	60
Gráfico 2. Nivel académico de los encuestados.....	61
Gráfico 3. Tiempo de laborar en la cooperativa	62
Gráfico 4. Tipos de planeación.....	63
Gráfico 5. Participación de los colaboradores en el proceso de planeación	65
Gráfico 6. Importancia que le conceden las socias de la cooperativa al proceso de planeación.	66
Gráfico 7. Reclutamiento del personal.....	71
Gráfico 8. Valoración a la gerencia.....	72
Gráfico 9. Motivación	73
Gráfico 10. En qué momento aplican el control	75
Gráfico 11. Desempeño laboral ante situaciones personales.....	77
Gráfico 12. Valorándose así mismo ¿cree que sus actitudes son las mejores?	78
Gráfico 13. Certidumbre e incertidumbre.....	79
Gráfico 14. Asesoría interna y externa.....	81
Gráfico 15. Implementación de nuevas estrategias que contribuyan a la consecución de objetivos	83
Gráfico 16. La empresa cuenta con los recursos necesarios para implementar nuevas estrategias	84

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo, comprende el estudio de la Cooperativa de mujeres Blanca Aráuz, con el objetivo de analizar la gestión del proceso administrativo para la toma de decisiones.

Esta investigación está conformada por diez capítulos en los que se estudiaron diferentes temas de acuerdo al grado de importancia que reportaron para el estudio.

En el capítulo I se presentan los antecedentes donde se revisaron diferentes fuentes de apoyo relacionadas al tema de investigación en la Biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí) y en distintas páginas web posteriormente, se plantea el problema que enfrenta la Cooperativa de mujeres Blanca Aráuz y se justifica la importancia de la gestión del proceso administrativo y la finalidad del estudio.

En el capítulo II se definieron los objetivos de la investigación con el fin de describir la gestión del proceso administrativo para la toma de decisiones de la empresa antes mencionada.

En el capítulo III se desarrolla el marco teórico donde se definen tres ejes fundamentales que son la base conceptual de la investigación: proceso administrativo, toma de decisiones y cooperativa.

En el capítulo IV se planteó que la gestión del proceso administrativo incide en la toma de decisiones, posteriormente se realizó el cuadro de operacionalización por objetivo, donde se definieron los indicadores que sirvieron como pautas para la recolección de información.

En el capítulo V el diseño metodológico donde se detalló el tipo de investigación, la técnica de recolección de datos, y las etapas en que se realizó el estudio.

En el capítulo VI análisis y presentación de resultados donde se tomó en cuenta la aplicación del proceso administrativo y los factores que intervienen en la toma de decisiones además, se proponen estrategias de gestión administrativa.

En el capítulo VII y VIII se presentan las conclusiones de trabajo investigativo y se dan recomendaciones para la mejora del proceso administrativo y la toma de decisiones de la Cooperativa de mujeres Blanca Aráuz. Seguido de los anexos, finalmente las referencias bibliográficas las cuales sostienen las fuentes de información.

1.1 Antecedentes

Para la realización de esta investigación se revisaron diferentes fuentes de apoyo relacionadas al tema de investigación “Gestión del Proceso Administrativo para la toma de decisiones de la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz en el municipio de La Concordia departamento de Jinotega año 2019”, para considerarlas como antecedentes, dichas fuentes fueron consultadas en sitio web y en la biblioteca “Urania Zelaya” (FAREM –Estelí) identificándose cuatro tesis de licenciatura y una tesis de maestría.

Una primera tesis encontrada a nivel internacional, de trabajo de graduación presentada por Cáceres del Águila, (2008) titulada, “ Diseño y desarrollo de los procesos administrativos para una empresa de fabricación de pinturas” su objetivo es proponer un diseño para la implementación y el desarrollo de los procesos administrativos, que maximice la rentabilidad de la empresa, sintetizando que, con la implementación de los procesos administrativos se mejoraría el control de toda la operación, siendo posible la medición y evaluación del desempeño.

Una segunda tesis de trabajo de graduación encontrada a nivel nacional presentada por Portillo Rivera (2004) titulada, “El proceso administrativo aplicado a la comercialización de productos en tienda de autoservicio en el municipio de Jalapa”. Tiene como objetivo determinar de qué manera se aplica el proceso administrativo a la comercialización de productos en dichas tiendas. Encontrando un alto déficit en los procesos de planeación y control ante lo cual proponen diferentes técnicas que permitirán mejorar la planeación y el control de las tiendas.

La tercera investigación de maestría en Gestión empresarial encontrada a nivel local presentada por Flores Orozco (2015) titulada, “Proceso Administrativo y Gestión empresarial en COPROABAS Jinotega año (2010-2013)”, Presenta como objetivo principal analizar los pasos del proceso administrativo y su incidencia en la gestión empresarial aplicados en la cooperativa COPROABAS Jinotega.

Este estudio concluyó que el proceso administrativo y gestión empresarial que ejerce la cooperativa no se lleva a cabo de forma correcta por lo tanto, recomienda capacitar al personal de la empresa y formular de forma clara los objetivos y metas empresariales, bajo un liderazgo participativo.

Una cuarta tesis de seminario de graduación encontrada a nivel local presentada por García Pastrán, Rayo Ruiz, y Urrutia Benavidez (2017) titulada, "Gestión administrativa en la toma de decisiones de la empresa familiar Supermercado del Hogar Estelí" su objetivo es el análisis de la gestión administrativa y detectar los factores que intervienen en la toma de decisiones, para proponer un plan de acción y que el gerente administrativo lo incorpore y de ésta manera contribuya al eficiente desempeño.

Una quinta tesis de seminario de graduación encontrada a nivel local presentada por Pauth Dávila , Rocha Valdivia, y Blandón Escoto (2017) titulada, "Factores que inciden en la gestión administrativa para el desarrollo organizacional en la panadería Bellorín de la ciudad de Somoto en el primer semestre del año 2017, su objetivo es analizar los factores que inciden en la gestión administrativa para el desarrollo organizacional, con la finalidad de proponer estrategias que ayuden a mejorar la estructura organizativa.

A partir de la revisión de antecedentes se puede comprobar que se han realizado investigaciones sobre la gestión administrativa y toma de decisiones, pero no existe un estudio específico que se enfoque en el tema de Gestión del proceso administrativo para la toma de decisiones de la Cooperativa de mujeres Blanca Aráuz, año 2019; por lo tanto, éste sería el primer tema de investigación para la empresa y la Universidad.

1.2 Planteamiento del problema

Cooperativa de mujeres Blanca Aráuz es una pequeña empresa, fundada en el año 2000 en sus inicios tuvo gran aceptación en el municipio de La Concordia logrando afiliar a 367 mujeres y constituyéndose legalmente.

Con el paso de los años la cooperativa se ha venido fortaleciendo, ha gestionado financiamiento con entidades estatales que fomentan el cooperativismo y con organizaciones internacionales que apoyan a comunidades de escasos recursos económicos y especialmente a mujeres.

A pesar de haber obtenido muchos logros la cooperativa enfrenta dificultades en la gestión del proceso administrativo lo que ha dado lugar a políticas que muchas veces dependen en su mayoría de las exigencias o criterios de otras institución que les brindan apoyo.

Esta situación muchas veces no favorece a todas las socias lo que a mediano plazo provoca desánimo de continuar trabajando con la cooperativa, incumplimiento de estatutos y en algunos casos incumplimientos de pago.

El cumplimiento de los estatutos de la cooperativa es muy importante e influye a largo plazo en la capitalización financiera de la misma, en el desempeño y crecimiento organizacional.

Por lo tanto, es vital que la empresa desarrolle cada una de las etapas del proceso administrativo de manera rigurosa, identificando posibles debilidades mediante un proceso de retroalimentación y así convertir los aspectos negativos en favorables para la empresa.

1.3 Preguntas problemas

De acuerdo a la problemática planteada se han definido algunas preguntas problemas:

Pregunta General:

¿Cómo afecta el desempeño del proceso administrativo en la toma de decisiones de la cooperativa Blanca Aráuz en el municipio de La Concordia?

Preguntas específicas:

1. ¿Cómo se desarrolla actualmente la gestión del proceso administrativo para la toma de decisiones en la cooperativa Blanca Aráuz?
2. ¿Qué relación existe entre la gestión del proceso administrativo y la toma de decisiones?
3. ¿Cuáles son los factores que intervienen en la toma de decisiones?
4. ¿Qué acciones debe implementar la gerencia de la cooperativa Blanca Aráuz para una mejor toma de decisiones?

1.4 Justificación

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si ejerce una buena gestión , es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que la calidad de la gestión del proceso administrativo se puede medir de acuerdo con el grado en que se alcancen los objetivos planteados.

El presente estudio permitirá, describir, analizar y evaluar el desempeño actual del proceso administrativo en la toma de decisiones de la empresa, el cual es la base fundamental para mantener el protagonismo de la empresa en el mercado. La importancia de la investigación consiste en que la cooperativa tome en cuenta los factores que intervienen en la toma de decisiones y como estos afectan al desempeño del proceso administrativo.

La investigación tiene como finalidad proponer estrategias que contribuyan a tomar mejores decisiones que ayuden a la empresa a superar las dificultades que enfrenta y de ésta manera obtener resultados positivos para el crecimiento organizacional.

Esta investigación servirá como referencia y punto de partida para nuevos estudios que puedan realizarse y seguir profundizando sobre la gestión del proceso administrativo y la toma de decisiones dentro de las cooperativas como nuevo material de consulta con información actualizada sobre el tema.

Además, ésta investigación tiene valor práctico por que busca dar solución al problema que enfrenta la cooperativa mediante la propuesta de estrategias que conlleven a un proceso administrativo eficiente y eficaz.

II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

- Analizar la gestión del proceso administrativo para la toma de decisiones de la Cooperativa de mujeres Blanca Aráuz municipio de La Concordia departamento de Jinotega, año 2019

2.2 Objetivos específicos

- Describir la gestión del proceso administrativo en la Cooperativa de mujeres Blanca Aráuz.
- Identificar los elementos que influyen en la toma de decisiones de la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz.
- Definir la relación entre la gestión del proceso administrativo y la toma de decisiones de la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz.
- Proponer estrategias de gestión administrativas que permitan a la gerencia de la Cooperativa Blanca Aráuz la toma de decisiones.

III. MARCO TEÓRICO.

En el presente capítulo se definen tres ejes teóricos los cuales contribuyen a la base conceptual de éste estudio: 1) Proceso administrativo; 2) Toma de decisiones; 3) Cooperativa.

3.1 Proceso Administrativo.

3.1.1 Concepto

Carrasco Gutiérrez (2019), afirma que para comprender la definición de “proceso administrativo” primero es necesario comprender la definición de estos conceptos por separado:

- Proceso: es un conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. (Diccionario de la Real Academia Española).
- Administración: ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de un esfuerzo humano.

Después de haber leído éstas definiciones entonces se puede decir que, el proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales.

Según Raffino (2019), el proceso administrativo es un conjunto de funciones administrativas que buscan aprovechar al máximo cada recurso que posee una empresa de forma correcta, rápida y eficaz. El proceso administrativo se compone de 4 funciones elementales: Planeación, Organización, Ejecución y Control.

Por otro lado Alcazari (2014), define el proceso administrativo como un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, y comprende varias fases, etapas o funciones, en su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción , o también como el conjunto de fases

o etapas sucesivas través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

3.1.2 Concepto de administración

Según Stoner, Freeman, y Gilbert (2006, pág. 7), “ la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”.

De acuerdo a Ucha (2009), administrar es la actividad a través de la cual un sujeto o grupo de personas le imprimen de orden y organización, especialmente en lo inherente a las finanzas a una empresa, organización, negocio o estado. Quien se dedica a administrar entonces se ocupará estrictamente del manejo científico de los recursos que tiene a su alrededor y a disposición, entre los que se toman en cuenta el dinero pero también los recursos humanos, en tanto, toda esta actividad que desplegara.

3.1.3 Características de la administración

De acuerdo a Bello (2012), las características de la administración son las siguientes:

- 1. Universalidad:** la administración se da donde quiera que existe un organismo social (estado, ejército, empresas, iglesias, familia, etc.), porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.
- 2. Especificidad:** la administración tiene sus propias características las cuales son inconfundibles con otras ciencias, aunque va acompañada siempre de ellas (funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), son completamente distintas.

3. **Unidad Temporal:** aunque se distingan etapas, fases y elementos del proceso administrativo, éste es único en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
4. **Unidad Jerárquica:** todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo. Respetándose siempre los niveles de autoridad que están establecidos dentro de la organización.
5. **Valor Instrumental:** la administración es un instrumento para llegar a un fin, ya que su finalidad es eminentemente práctica y mediante ésta se busca obtener resultados determinados previamente establecidos.
6. **Flexibilidad:** la administración se adapta a las necesidades particulares de cada organización.
7. **Amplitud de Ejercicio:** esta se aplica en todos los niveles jerárquicos de una organización.

3.1.4 Importancia de la administración

Según Corvo (2018), la administración trabaja para desarrollar un proceso sistematizado y estructurado de planificación, organización, ejecución y control de los recursos, en búsqueda del crecimiento y estabilidad de la empresa. El éxito de la administración radica en que logre incrementar y mantener altos niveles de eficacia en cada uno de los elementos humanos, financieros, materiales y tecnológicos que conforman la empresa, esto será la base para que la organización alcance los resultados esperados.

La administración es importante porque mantiene las finanzas en un nivel de excelencia, en toda empresa la administración del dinero es crucial, un excelente manejo del mismo permitirá que la organización pueda seguir en pie, en caso contrario, podría desaparecer debido a una gestión errada.

La compañía es un ente dinámico, por lo cual la administración necesita evaluar constantemente los diferentes escenarios, buscando aciertos o desaciertos en las políticas puestas en práctica, no solo para darle cumplimiento, sino también para plantear cualquier posible modificación a las mismas

Aumenta la productividad: identificar los puntos débiles y fuertes del proceso es vital para una empresa, las fortalezas encontradas deben ser reconocidas y destacadas, los errores del proceso recibirán un tratamiento diferente, ya que se hace necesario hacer planificaciones a fin de corregirlos. Buscar la eficiencia: en todos los procesos traerá como consecuencia reducir los recursos utilizados y producir más en un menor tiempo, lo que garantizará mejores resultados.

Ayuda a cumplir los objetivos: no hay nada más importante para una organización que alcanzar las metas que se ha planteado en todos los niveles. La administración es uno de los bastiones fundamentales para que esto ocurra, para lo cual formula una serie de estrategias orquestadas armónicamente con todos los departamentos.

La idea central es que todo gire en torno al alcance de los objetivos. Es por esto que se toman acciones para coordinar, dirigir y controlar los recursos, así como también para establecer una organización sólida, donde estén claras las relaciones de autoridad y responsabilidad entre el personal. Durante todo el proceso se realizan evaluaciones de las estrategias. Se busca modificar aquellas que no apunten a la consolidación del objetivo organizacional.

Fases del proceso administrativo

De acuerdo Miró (2008), el proceso administrativo es una herramienta para organizar los proyectos de una empresa, fundamentalmente el proceso administrativo tiene dos etapas muy diferenciadas, compuestas por cinco fases:

- Fase 1 Planificación: Se definen los objetivos a seguir.
- Fase 2 Organización: Se planifican todos los detalles.
- Fase 3 Integración: Se eligen u obtienen los recursos necesarios.
- Fase 4 Dirección: Esta es la fase de ejecución.
- Fase 5 Control: Se evalúa todo el proceso.

La primera es la fase mecánica: es la primera etapa del proceso administrativo, donde se realiza la estructura principal del proyecto a realizar, esta se compone de dos fases:

3.1.2. Planificación

Aquí es donde se definen los objetivos a seguir, tanto a corto, mediano y largo plazo, se tienen que definir las estrategias que se van a realizar para conseguir dichos objetivos, detallando las acciones concretas que se van a seguir. También es necesario conocer los recursos de los que se dispone y los que se necesitan, tanto los recursos materiales como el dinero y los inmateriales.

Chiavenato (1998), señala, "la planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos. Se trata entonces de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación define a dónde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué secuencia."

3.1.2.1 Principios de la planeación

Koontz y Weihrich (2007), señalan los siguientes principios:

- 1) Principio de contribución al objetivo: el propósito de cada plan y de todos los planes de apoyo consiste en promover el logro de los objetivos de la empresa.
- 2) Principio de objetivos: si se desea que los objetivos sean significativos para las personas deben ser claros, alcanzables y verificables.
- 3) Principio de primacía de la planeación: la planeación lógica precede a todas las otras funciones administrativas.
- 4) Principio de eficiencia de los planes: la eficiencia de un plan se mide por cuánto contribuye al propósito y a los objetivos, compensado por los costos requeridos para formularlo y operarlo, y por las consecuencias imprevistas."

Según Chiavenato (1998), la planeación produce como resultado el plan, y existen distintos tipos según su índole. " Un plan es un curso determinado de acción sobre un periodo específico que representa una respuesta y una anticipación al tiempo, con el fin de alcanzar un objetivo formulado. Como un plan describe un curso de acción, necesita proporcionar respuestas a las preguntas: Qué, cuándo, cómo, dónde, y por quién. Existen cuatro tipos diferentes de planes:

1. Planes relacionados con el método, denominados procedimientos.
2. Planes relacionados con dinero, denominados presupuestos.
3. Planes relacionados con el tiempo, denominados programas o programaciones.
4. Planes relacionados con comportamientos, denominados normas o reglamentos."

Ejemplo de los primeros planes tenemos los flujo gramas, del plan numero dos presupuestos de reparación, de mantención y presupuestos anuales de la empresa, y por último el reglamento interno de la empresa y el manual de buena convivencia.

3.1.2.2 Pasos de la planeación

Koontz y Wehrich (2007), señalan que los pasos de la planeación son los siguientes:

1. Estar al tanto de las oportunidades, de la competencia, de lo que quieren los clientes, de nuestras fortalezas y de nuestras debilidades.
2. Establecer los objetivos o metas; en dónde queremos estar, que queremos lograr y cuándo.
3. Considerar las premisas de la planeación; ¿En qué contexto-interno o externo-operan nuestros planes?.
4. . Identificar las alternativas; ¿Cuáles son las alternativas más prometedoras para lograr nuestros objetivos?.
5. Comparar las alternativas a la luz de los objetivos elegidos; ¿Qué alternativa nos brindará la mejor oportunidad para satisfacer nuestros objetivos a menor precio y con mayor ganancia?.
6. Elegir una alternativa: elegir el curso de acción a seguir.
7. Formular planes de apoyo; tales como planes para comprar equipo, comprar material, contratar y entrenar trabajadores, desarrollar un nuevo producto.

8. Expresar los planes en números; desarrollar presupuestos tales como volumen y precio de las ventas, operación de gastos necesarios para la realización de los planes y gastos para equipo de capital social.

3.1.2.3 Tipología de la Planeación

Hernández (2012), plantea que existen tres tipos de planeación:

- a) Planeación Estratégica: esta es en la que se establecen lineamientos generales de la planeación. Sirve de base a los demás planes (tácticos, operativos), se hace a largo plazo y es mayor a cinco años.
- b) Planeación Táctica: son los planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa. Se subordinan a los planes estratégicos son a mediano plazo entre tres y cinco años.
- c) Planeación operativa: Se rige de acuerdo a los lineamientos de la planeación táctica. Consiste en la formulación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos es a corto plazo y es menor a tres años.

Para Navarro (2013), la planeación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa e interna de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Se debe definir la filosofía de la empresa, valores, prácticas y creencias que representarán el compromiso de la organización en la sociedad, luego se deben seguir los siguientes pasos :

1. Declaración de la visión

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. Se debe visualizar el futuro deseado de la empresa. La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos ser?”

2. Declaración de la misión y establecimiento de valores

La misión de la empresa es su razón de ser, su propósito, se debe contestar a la pregunta que espera el cliente de la empresa y se debe de expresar en una lluvia de ideas, sin incluir las palabras calidad, precio y servicio, ya que son comodines frecuentemente utilizados, se deben jerarquizar las ideas de cada miembro del grupo para llegar a un consenso y se debe redactar la misión con esas ideas. La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”.

3. Análisis externo de la empresa

Se debe analizar y definir el entorno político, económico, social, tecnológico y ecológico, que constituyen el análisis del ambiente externo de la empresa, e identificar las oportunidades y amenazas, se debe evaluar aspectos que ya existen, así como los que podrían existir (tendencias).

4. Análisis interno de la empresa

Consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades. Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

5. Establecimiento de los objetivos generales

Se debe contestar la siguiente interrogante ¿Bajo qué criterios tomamos decisiones? Son los resultados específicos que se desean obtener, deben ser alcanzables, medibles y cuantificables en un tiempo determinado, para alcanzar la misión. Responde a la pregunta ¿Qué vamos a hacer? estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

6. Diseño, evaluación y selección de estrategias

Se deben definir las estrategias, alternativas o cursos de acción para lograr los objetivos y la misión, muestran el uso y la asignación de los recursos. Responde a la pregunta ¿Cómo vamos a hacerlo? Para formular la estrategia puede usarse la Matriz DOFA, un marco conceptual para un análisis sistemático de las amenazas y oportunidades .

Se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), el enunciado de la misión y los valores, los objetivos, las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.

Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior, se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una, y se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

7. Diseño de planes estratégicos

Finalmente, una vez que hemos determinado las estrategias que vamos a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se

especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

3.1.3 La Función de organización

Para Iván (2018), la organización empresarial supone el correcto orden de los recursos y funciones precisas para satisfacer los objetivos de cualquier negocio. La organización de la empresa supone que se establezca una estructura para la adecuada sistematización de los recursos existentes, a través de jerarquías, correlación, disposición y agrupación de tareas con el propósito de realizar las distintas funciones de la organización de la manera más sencilla posible.

Para conocer mejor en qué consiste la organización de una empresa hay que prestarle atención a los objetivos. El principal fin es hacer que todo resulte más fácil y cómodo para los que desempeñan sus labores en la compañía, pero también para los clientes. Una correcta coordinación y la optimización de los recursos contribuirán a todo ello.

También Santiesteban (2016), indica todo proceso de diseño organizacional debe comenzar con un diagnóstico, después el tipo de estructura que plasme todas las áreas y proceso de la organización, hacer una división del trabajo con responsabilidades y controles de dichas tareas o funciones, por eso se destacan como se mencionó anteriormente las siguientes etapas:

- **División del Trabajo:** Consiste en dividir el trabajo en operaciones o actividades más pequeñas y simples que se puedan diferenciar para volverlas especializadas y la personas que la ejecuten sean expertas, esta división va desde las áreas productivas hasta las directivas.
- **La Departamentalización:** Es la agrupación de áreas de trabajo por departamentos, donde reúnen varias actividades o labores que tienen alguna

similitud o relación directa y poder tomar decisiones más generales que abarquen varias funciones afines sin entrar a detalle en cada una.

3.1.3.1 Principios de la organización

De acuerdo a García (2018), para conseguir unos mejores resultados empresariales hay que basarse en principios básicos de la teoría clásica de la organización. Entre ellos se encuentran los siguientes aspectos:

- a) **Objetivo:** Todas las actividades fijadas en la entidad deben vincularse con las metas que se marque la empresa. La existencia de un departamento o de un puesto de trabajo sólo se puede justificar si con ello contribuye a conseguir los objetivos de la empresa propuestos con anterioridad.

- b) **Especialización:** Los trabajadores de una organización deben centrarse en una única actividad. Más habilidades y eficiencia conseguirá en sus labores cuanto menor sea el campo de acción que asuma. Siempre es preferible que se dedica a actividades concretas.

- c) **Jerarquía:** Hay que fijar unos centros de autoridad que deben mantener una comunicación constante con el resto de áreas. La responsabilidad debe fluir desde el cargo más alto de la compañía hasta el último empleado. Hay una especie de pirámide de autoridad, en donde quede claro la función de cada uno.

- d) **Unidad de mando:** Al concretar un centro de autoridad y decisión para cada tarea, hay que establecer la figura de un único jefe. Los subordinados deben seguir las indicaciones de un único encargado.

- e) **Difusión:** La obligación de cada posición que cubre autoridad debe ponerse por escrito a disposición de los componentes de una organización que guarden relación con el mismo.

- f) **Coordinación:** Las distintas unidades de una organización deben permanecer en equilibrio. Esto incluye por ejemplo a áreas como las finanzas, producción, mercadotecnia o recursos humanos.

- g) **Del equilibrio:** Toda estructura exige que haya un equilibrio para garantizar la eficacia global que les permita alcanzar los propósitos fijados por el negocio.

- h) **De flexibilidad:** En toda estructura deben añadirse técnicas y procedimientos que permitan reaccionar a tiempo ante las posibles alteraciones o cambios.

3.1.4 Integración

Para Marroquin (2012), la integración consiste en facilitar los flujos materiales, información, decisiones y control a través de la organización, ligando las funciones con los sistemas de información, recursos, aplicaciones y personas, con la finalidad de mejorar la comunicación, la cooperación y la coordinación de la empresa de tal forma que ésta se comporte como un todo y que funcione ligada con la estrategia de la empresa.

Permite distribuir el trabajo entre los miembros del grupo, para establecer y reconocer las relaciones necesarias que permitan desempeñar los objetivos que se han prefijado, Permite mejorar la coordinación de la empresa. De éste modo, se establecen mecanismos para integrar las actividades de todos los departamentos de forma coherente. Además también es posible supervisar la efectividad de la integración para definir métodos de control sobre los estándares delimitados previamente.

3.1.4.1 Etapas de la Integración

Según Manrique (2014), la integración comprende cuatro etapas que son:

a) Reclutamiento

Es el conjunto de procedimientos que llevan a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos en la organización.

Tipos de Reclutamiento:

1. Reclutamiento Interno

El reclutamiento es interno cuando al presentarse determinada vacante la empresa lo cubre a través de sus empleados, ya sea por medio de concurso, convocatoria o por ascensos; esta forma de reclutamiento es altamente motivadora.

2. Reclutamiento Externo

Opera con aspirantes que no pertenecen a la organización. Las fuentes externas del reclutamiento están constituidas por los candidatos que provienen de fuera de la empresa. Las fuentes de reclutamiento externo más usuales son la bolsa de trabajo, los avisos de prensa, las agencias de empleos, las escuelas, etc.

3. Reclutamiento Mixto

En el reclutamiento mixto se utilizan fuentes internas como externas para llenar la vacante.

- **Selección**

Es la tarea de escoger a la persona adecuada para el puesto adecuado. Se trata de analizar las solicitudes a fin de decidir con objetividad quien tiene mayor potencial para el desempeño de un puesto, así como sus posibilidades de desarrollo futuro.

- **Entrevista de Selección**

Una entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto intercambiar, proporcionar o recabar información, o modificar actitudes y en virtud de la cual se toman decisiones.

- **Inducción**

Es el curso que se le imparte al nuevo integrante de la organización y abarca desde el conocimiento de las instalaciones de la empresa, la presentación ante el personal, jefes inmediatos, políticas de la empresa, reglamentos, etc.

- **Capacitación y Desarrollo**

Se refiere a la educación que se imparte en la empresa con la finalidad de desarrollar habilidades, destrezas y competencias en el trabajo, a fin de que el personal sea más productivo y capaz.

3.1.5 Dirección

Esta es la fase de ejecución, aquí se necesita a un director que lidere a su equipo, que lo motive, y que supervise las actividades planeadas, este director debe estar cómodo con su equipo, tiene que saber coordinar los esfuerzos de todos en pro de la consecución del objetivo final, y tiene que ser capaz de transmitir tanto los valores de la organización como las metas que se persiguen.

3.1.5.1 Principios de la dirección

De acuerdo a Marciaga (2015), entendemos que en toda la organización es importante contar con una buena dirección que permita establecer pautas para que la organización se mantenga sólida y estable. Para eso, existen una serie de principios para que la dirección llegue a un buen término.

Entre estos principios están:

- a) **Coordinación de intereses:** Para que la dirección sea eficiente, debe encaminarse, en todo momento, hacia los objetivos de la empresa. Estos objetivos solo se pueden alcanzar si los colaboradores están interesados en ellos, y solo se facilitarán si los objetivos e intereses individuales de cada uno de ellos son satisfechos en el momento de alcanzar las metas de la organización y si estas no interrumpen su autorrealización.
- b) **Impersonalidad de mando:** La autoridad surge como una necesidad de la organización para el logro de sus objetivos, no para satisfacer los deseos de sus directivos o colaboradores.
- c) **Supervisión directa:** El líder de un grupo organizacional debe proporcionar apoyo y comunicación a sus colaboradores en el momento de ejecutar los planes, de manera que estos puedan desarrollarse con mayor facilidad.
- d) **Vía Jerárquica:** Se deben respetar los canales de comunicación establecidos en la organización que permita que una orden emitida pueda transmitirse fácilmente a través de los niveles jerárquicos pertinentes.

e) Resolución de conflicto: Los problemas que aparezcan en la gestión administrativa deben ser resueltos en el momento que surjan, para evitar que problemas colaterales más graves aparezcan en la organización.

f) Aprovechamiento del conflicto: Consiste en analizar el conflicto y aprovecharlo a través del establecimiento de opciones distintas a las que puedan existir. Al dirigir, es necesario aceptar a las personas tal como son, a través de sus conocimientos, capacidades y voluntades; con el fin de transformarlos mediante la capacitación, esto requiere el incremento de sus conocimientos, el mejoramiento de sus capacidades, la corrección de sus hábitos y la modificación de sus comportamientos.

3.1.6 Control

Mendoza (2012), menciona que el control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.

El control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos, tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición esta es la última fase, y es de las más importantes, aquí se busca revisar todo el proceso que se ha seguido, y valorar los resultados que se han obtenido para que el siguiente proceso administrativo sea más eficiente.

Es muy importante también observar las desviaciones entre lo planeado y el resultado final, puede parecer que un proyecto ha llegado a su final en esta fase, pero cuando termina comienza otra vez la primera etapa de planificación, y comenzar con todo el aprendizaje que se ha obtenido.

Tras esta fase resulta conveniente revisar la estrategia empresarial que se ha seguido, para que en la planificación del próximo proceso administrativo las decisiones sean las idóneas, el proceso básico de control sigue los siguientes pasos: Establecer estándares de desempeño, medir los resultados presentes comparar los resultados con las normas establecidas, tomar medidas correctas que integran un sistema organizado.

3.1.6.1 Fases del control

Según Argudo (2018), para poder implementar correctamente los procedimientos de control sobre la administración de la empresa, es necesario definir con anterioridad las fases en las que es posible englobar las etapas de trabajo y los tipos de control entre éstas se pueden mencionar las siguientes:

- a) Definición de criterios de evaluación.** Los estándares son aquellos parámetros que permiten comparar y realizar valoraciones entre los aspectos reales que acompañan al negocio, y los objetivos empresariales fijados sobre los que se realiza la comparación. Dentro de esta línea, habría que diferenciar entre los estándares de calidad, costes, cantidad y tiempo, que sirven para identificar los atributos más importantes que se involucran en los procesos de administración del negocio.

- b) Medición del desempeño.** Esta es la segunda fase tras la definición de los criterios de evaluación, en este punto, la empresa pretende evaluar y medir los procesos que se están realizando para poder obtener información de los sistemas internos de trabajo.

- c) Comparación de los valores y mediciones.** Una vez que se ha realizado la valoración anterior, es necesario verificar si existe algún tipo de desvío entre el estándar que había sido propuesto en la primera fase y los resultados obtenidos.

3.1.6.2 Tipos del control

- a) **Control previo.** Hace referencia a aquellas actividades dirigidas a valorar y controlar las operaciones antes de que el proceso como tal comience, dentro de este grupo se encuentran las reglas, procedimientos, etc. que se encuentran planificados para ser ejecutados en la fase siguiente.

- b) **Control de vigilancia.** Esta etapa tiene lugar dentro de la propia fase de operaciones, y permite que todas las actividades sigan el curso propuesto en la etapa de control previo.

- c) **Control sobre resultados.** Por último, no hay que olvidar la importancia de realizar un análisis valorativo sobre los resultados obtenidos para detectar desviaciones sobre el estándar definido con anterioridad.

3.2. Toma de decisiones.

3.2.1 Concepto

Según Stoner (2006 p. 260), “es la identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad, es parte importante de la labor de todo gerente”.

Por otra parte Porto Pérez y Gardey (2018), definen la toma de decisiones como el proceso de evaluar y elegir, por medio del razonamiento y la voluntad, una determinada opción en medio de un universo de posibilidades, con el propósito de resolver una situación específica.

3.2.2 Etapas del proceso de toma de decisiones

A como menciona Teruel (2019), para tomar una decisión es necesario disponer de toda la información posible sobre cada una de las alternativas entre las que es posible escoger y las consecuencias que cada una podría conllevar respecto a los objetivos marcados. Con los datos recopilados, el tratamiento correcto de la información permite discernir mejor qué acción es más conveniente ejecutar.

Los resultados de la acción elegida generarán nuevos datos que se integrarán a la materia prima de información recopilada para ser tratados y traducirse en una nueva decisión en un ciclo que se retroalimenta.

El proceso de seleccionar entre las diferentes alternativas para llevar a cabo acciones relacionadas con cualquiera de las funciones administrativas puede segmentarse en ocho etapas.

Etapa 1. La identificación de un problema: El primer paso del proceso de toma de decisiones es haber detectado que hay una diferencia entre el estado actual de la situación y el estado deseado. Esta discrepancia o problema ejerce una presión sobre el administrador que le obliga a actuar, ya sea por políticas de la organización, fechas límite, crisis financieras, futuras evaluaciones del desempeño, entre otros ejemplos.

Para que una situación se pueda considerar un problema, el administrador debe disponer de la autoridad, el dinero, la información y cuantos recursos sean necesarios para actuar, si no es así, nos encontramos delante de unas expectativas que no son realistas.

Etapa 2. La identificación de los criterios para la toma de decisiones: Señalar la pauta o los métodos que resultarán relevantes para solucionar el problema, cada individuo responsable de tomar decisiones en la empresa posee un abanico de criterios que lo guían en su cometido, y es importante conocer cuáles se tienen en

cuenta y cuáles se omiten, ya que estos últimos resultarán irrelevantes para el encargado de tomar la decisión.

Etapa 3. La asignación de ponderaciones a los criterios: Priorizar de forma correcta los criterios seleccionados en la etapa anterior, puesto que no todos van a tener la misma relevancia en la toma de la decisión final, normalmente existe un criterio preferente, y el resto se pueden ponderar comparándolos entre ellos y valorándolos en relación al preferente.

Etapa 4. El desarrollo de alternativas: Consiste en ser capaz de obtener y presentar todas las alternativas factibles que podrían resolver el problema con éxito.

Etapa 5. El análisis de las alternativas: El responsable de la toma de decisiones en la empresa debe estudiar minuciosamente las alternativas que se han propuesto, las fortalezas y las debilidades de cada una deberían ponerse de manifiesto de forma clara una vez comparadas con los criterios seleccionados y ordenados en la segunda y la tercera etapa. Aunque es cierto que algunas evaluaciones pueden acercarse a la objetividad, hay que tener claro que la mayoría de ellas son subjetivas a causa de su carácter de juicio de valor.

Etapa 6. La selección de una alternativa: Una vez establecidas y presentadas todas las alternativas, y una vez evaluadas por el responsable de la toma de decisiones según los criterios establecidos y jerarquizados, es el momento de elegir una sola alternativa, la mejor de las presentadas según el procedimiento establecido.

Etapa 7. La implantación de la alternativa: Una vez completado el proceso de selección de la decisión a ejecutar, cobra una importancia también vital la aplicación de la misma. Lo primero que hay que hacer para llevar a cabo la decisión es comunicarla a las personas afectadas y conseguir que se comprometan con ella. Es más fácil conseguirlo si las personas responsables de ejecutar una decisión participan

en el proceso, éstas decisiones se llevan a cabo desde una planificación, organización y dirección efectiva.

Etapa 8. La evaluación de la efectividad de la decisión: Por último, hay que evaluar el resultado conseguido a raíz de la decisión tomada y la solución adoptada y comprobar si se ha corregido el problema. Si éste todavía persiste, tendrá que estudiarse cuál de las fases anteriores resultó errónea y afrontar una nueva decisión respecto a la decisión inicial, desestimarla por completo o retomarla de forma distinta desde alguno de los pasos anteriores.

3.2.3 Toma de decisiones en condiciones de certidumbre e incertidumbre y riesgo.

Según Azo (2013), no existe un método único para tomar decisiones que todas las empresas puedan emplear en todas las situaciones, para tomar una decisión debe definir con exactitud el problema en cuestión, después debe definir con exactitud alternativas, evaluarlas y por último tomar una decisión.

En la toma de decisiones existen ciertos riesgos implícitos:

- **Certeza:** Bajo las condiciones o certidumbre, se conocen los objetivos y se tiene información exacta medible y confiable, acerca del resultado de cada una de las alternativas que se considera.
- **Incetidumbre:** Es poco lo que se sabe de las alternativas y resultados.
- **Turbulencia:** Bajo las condiciones de certeza, incertidumbre y riesgo, el objetivo final está siempre claro, pero bajo esta condición, el objetivo puede ser poco claro, la turbulencia también tiene lugar cuando el ambiente mismo cambia con velocidad o es de hecho incierto.

- **Riesgo:** Es la probabilidad de que suceda un evento, impacto o consecuencia adversa. Se entiende también como la medida y magnitud de los impactos adversos, siendo la consecuencia del peligro y está en relación con la frecuencia con que se presente el evento. Se produce el riesgo, siempre que no sean capaces de diagnosticar con certeza el resultado de alguna alternativa.

Parra (2016), afirma que la toma de decisiones no es un proceso que pueda ser realizado por las personas aislándose completamente de las circunstancias que los rodea. Más bien al contrario, es un proceso en el que los sujetos se ven influidos por un conjunto de circunstancias que afectarán a la hora de tomar decisiones.

3.2.4 Factores externos:

- **La estabilidad del entorno:** Cuando el entorno que rodea la toma de decisiones goza de estabilidad, se facilita el proceso de toma de decisiones. Esto es así porque el propio medio genera la certeza, entre los sujetos que intervienen en la toma de decisiones, de que las consecuencias de la opción elegida van a permanecer entre los límites por ellos supuestos, lo que limita en gran medida la incertidumbre sobre los resultados.
- **El riesgo:** Puede ser definido como la posibilidad de que un evento o circunstancia, dañinos o no deseados se produzcan. Cuando es preciso tomar una decisión hay que analizar qué posibilidades existen de que la alternativa elegida lleve al resultado esperado.
- **Las presiones:** Es casi inevitable la existencia de presiones ante ciertas decisiones que implican cambios importantes. Son más fuertes cuando los cambios afectan a aspectos importantes de la vida una vez que las presiones están encima de la mesa no se pueden despreciar, sino que hay que tenerlas en cuenta para la toma de decisiones.

- **El tiempo:** El tiempo del que se dispone para tomar la decisión y el poder de quien toma la decisión son factores fundamentales en la resolución de conflictos.

3.2.5 Factores Internos:

- **La actitud:** Cuando hablamos de actitud nos estamos refiriendo a la manera en la que nuestro ánimo o nuestra mente se enfrentan a determinadas circunstancias.
- **La aptitud:** Se conoce con éste nombre al conjunto de capacidades físicas, intelectuales o sociales que tenemos cada uno de los seres humanos.
- **La experiencia personal y profesional:** La experiencia influye en gran medida sobre los procesos de la toma de decisiones. Cuanto mayor es la experiencia, menor es la posibilidad de cometer errores ya que es común utilizar las mismas soluciones para problemas similares planteados en el pasado.
- **La cultura en que vive el decisor:** Nos referimos al conjunto de ideas, sentimientos, valores, tradiciones, estilo de vida y creencias que determinan la forma de vivir de un determinado grupo de personas.
- **Creatividad:** En el análisis del fenómeno creativo hay que señalar que todos los seres humanos tienen la capacidad de crear. La creatividad supone ver o analizar las cosas desde posiciones diferentes a las que son habituales, que permita crear situaciones que en principio no se esperaban.

3.2.6 Relación entre el proceso administrativo y la toma de decisiones.

Según Acosta Zamorano (2012), el proceso administrativo es la planeación, organización, dirección y control más sin embargo, en los modelos más recientes de administración y del mismo proceso administrativo se aborda la toma de decisiones

como uno más de los pasos del proceso administrativo por su importancia dentro del proceso y como punto clave para la concertación exitosa del mismo.

La toma de decisiones está entre la dirección y el control y es que después de la planeación y la organización la correcta toma de decisiones en las acciones prácticas de la dirección y el control son las que determinan cuan efectivo será el resultado del ejercicio por tanto siempre hay una retroalimentación para corregir mediante la toma de decisiones en los futuros ejercicios.

Por otra parte Escalona Hache (2013), afirma que durante el proceso administrativo es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van alcanzar .La toma de decisiones es un proceso de pensamiento que ocupa toda la actividad que tiene por fin, solucionar problemas.

Retroalimentación: según Raffino (2018), en la administración, que es la ciencia que estudia el modo idóneo de controlar los recursos de los sistemas humanos, la retroalimentación permite la existencia de instancias de control: etapas del proceso productivo en el que un departamento recibe devoluciones respecto a sus operaciones de los demás, o en el que eleva a la dirigencia las observaciones surgidas de su propio funcionamiento, como una forma de reinyectar información al propio sistema. Entonces, la gerencia puede tomar decisiones informadas.

Reuniones: de acuerdo a Bembibre (2009),se entiende por reunión a la agrupación de varias personas en un momento y espacio dados voluntaria o accidentalmente. La reunión de diferentes individuos en un lugar y momento específico puede llevarse a cabo de manera planificada, con un objetivo delimitado y con un tiempo de duración planeado, pero también puede darse de manera espontánea, por razones casuales y sin mayores propósitos.

Capacitaciones: según Ucha (2009), en términos generales, capacitación refiere a la disposición y aptitud que alguien observará en orden a la consecución de un objetivo determinado.

Asesoría: para Méndez (2018), una asesoría es el apoyo mediante consejos a otra persona sobre la realización de una o varias actividades de las que desconoce con certeza cómo realizarla.

3.2.6 Importancia de la toma de decisiones

De acuerdo a Sandoval (2018), una decisión, sea buena o mala, tiene un impacto directo en la empresa, para bien o mal. es por eso que es importante la toma de decisiones.

Impacto en la organización de la empresa: La toma de decisiones generalmente determina una nueva serie de costumbres para la cultura laboral. Esto se refiere a que si se busca el cumplimiento de los objetivos determinado es necesario establecer nuevas tareas, departamentos y actividades para que la empresa crezca.

Por lo tanto, a la hora de crear o eliminar departamentos en la empresa, se verá afectada la organización porque el orden en la misma cambió. Por consecuencia, es vital tomar decisiones premeditadamente considerando si se necesitan cambios en los departamentos, o en las actividades de tu personal.

Porque la organización de la empresa también es la que determina si los colaboradores se sentirán a gusto en la misma o si prefieren irse. Por tanto hay que asegurarse de escoger una nueva estructura que sea agradable, y no sea conflictiva con la estadía del personal.

La importancia de la toma de decisiones en un negocio, es decir a nivel empresarial, es que impacta directamente en todos los componentes del mismo. Uno de los más preocupantes para los empresarios es el financiero.

Además la toma de decisiones va más allá de lo monetario. Se trata de la evolución de la empresa, permite tener empleados felices, un estado financiero sano, y además una empresa que evolucione constantemente, utiliza los métodos necesarios para hacer el proceso más fácil y acertado que no ponga en riesgo la imagen de la empresa, sino que la eleve como una un grupo de personas consideradas que sabe hacer negocios.

3.3. Cooperativas

3.3.1 Concepto

Según menciona la (Ley General de Cooperativas, 2004), cooperativa, es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

3.3.2 Características de las cooperativas

De acuerdo a Cortedano Villarreyra (2010), los rasgos característicos de este tipo de organización están definidos mediante fórmulas como "ayuda mutua", "autoadministración", "auto responsabilidad" o en una enumeración de principios, las definiciones modernas de la Cooperativa se basan en los cuatro elementos fundamentales que determinan su estructura:

- a.** Un grupo de personas que tengan por lo menos un interés común de orden social y económico, cuyo número es variable.

- b. Una finalidad colectiva: La mejora de condiciones de vida de cada socio gracias a la solidaridad en la independencia o la asistencia mutua.
- c. . Un medio de alcanzar este fin: La creación de una empresa financiada y dirigida en común (empresa cooperativa).
- d. El objetivo de esta empresa cooperativa: Contribuir a la creación de riquezas para la satisfacción de las necesidades de un país y sus habitantes en una sociedad de cambio.

3.3.3 Constitución de cooperativas

Chavaría Chavarría y Carrión Baldonado (2014), exponen; Las cooperativas se constituirán mediante documento privado, con firmas autenticadas por Notario Público. La constitución de la cooperativa será decidida por la asamblea general de asociados, en la que se aprobará su estatuto, se suscribirán las aportaciones y se elegirán los miembros de los órganos de dirección y control de la misma. Al constituirse, los asociados, deberán tener pagado al menos un 25% del capital suscrito.

En el (Arto. 10 Ley 499, Ley General de cooperativas.) el acta constitutiva contendrá el acuerdo cooperativo el estatuto y deberá ser firmado por los asociados fundadores, anotando sus generales de ley y el valor respectivo de las aportaciones.

La autenticación notarial de las firmas. Se hará por el notario en acta numerada de su protocolo, dando fe de conocimiento de los firmantes (nombre y de sus generales de ley) indicando haber tenido a la vista la cédula de identidad u otro documento acreditativo de los interesados.

3.3.4 Tipos de cooperativas.

De acuerdo a Illescas Hidalgo (2014), la Ley General de Cooperativas y su Reglamento establecen que podrán organizarse todo tipo de Cooperativas de interés de la población y luego hace una división de carácter ejemplificativo, no limitativo, es decir que se podrán organizarlas cooperativas siguientes:

- **Cooperativas de Consumo:** Las que tienen por objeto abastecer a sus miembros con cualquier clase de artículo, productos de libre comercio y pueden operar con sus miembros de contado o al crédito. Se entiende que operar al crédito es cuando las cooperativas reciben autorización de los cooperados para descontar de sus sueldos, salarios o rentas, en cualquier tiempo el valor de la mercadería dado por adelantado.
- **De Ahorro y Crédito:** Son las que realizan actividades financieras, reciben ahorros y depósitos, hacen préstamos y descuentos a sus miembros, mediante pagos de intereses bajos estipulados en los estatutos de la Cooperativa. Estas sólo operan con sus miembros y distribuyen los excedentes en los ahorros de los asociados y en proporción al monto de los pagos que por servicios prestados hacen los cooperados, gozan de autonomía en la concepción y realización de su política, de operaciones.
- **Agrícolas y/o Agropecuarias:** Están conformadas por personas dedicadas a actividades afines a estas empresas vinculadas a la explotación y aprovechamiento de la tierra y pueden ser de producción (integran a productores que se asocian para producir o transformar y vender en común sus productos) o de servicio (la cooperativa tiene como objetivo proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus asociados).

- **De Producción y de Trabajo:** Son aquellas en las que sus miembros se dedican personalmente a actividades productivas en una empresa manejada en común, dentro de la que actúan en la doble calidad de propietario y trabajador.
- **De Vivienda:** Son aquellas que procuran habitaciones a sus cooperados.
- **Pesqueras:** Son aquellas organizadas entre los que se dedican al trabajo de la pesca, ya sea que los socios operen con medios y recursos propios distribuyendo un porcentaje de los excedentes entre los obreros que laboran en ellas o que los medios sean propiedad colectiva de los cooperado teniendo que distribuir los excedentes al trabajo realizado por los asociados.
- **De servicios:** Los socios se organizan con el fin de satisfacer necesidades afines de los miembros de la comunidad y distribuyen los excedentes en proporción a los servicios que prestan los cooperados.
- **De Servicio Público:** Los asociados se unen con la intención de satisfacer necesidades colectivas y que por su naturaleza revisten carácter público.
- **Culturales:** Los asociados se unen con la intención de satisfacer sus necesidades puramente intelectuales y espirituales.
- **Escolares:** Están organizadas entre estudiantes de enseñanza primaria o secundaria con miras culturales.
- **Juveniles:** Son las organizadas entre jóvenes no mayores de dieciocho años, aunque no formen parte de escuelas o institutos se organizan con fines recreativos, morales y culturales.

- **De Profesionales:** Los socios son personas que tienen alguna preparación técnica o profesional y se unen para ejercer sus oficios desde la Cooperativa distribuyendo excedentes en relación al desempeño en la misma.

Además la Ley establece que se podrán constituir otras cooperativas de acuerdo a la empresa que se realice y las necesidades de los asociados .

- Por la fidelidad a los principios cooperativos pueden ser puras o impuras.
- Por la naturaleza de los sujetos que la integra pueden ser públicas o privadas.
- Por el grado de responsabilidad de los socios pueden ser de responsabilidad limitada, ilimitada o suplementaria de los socios.
- Por el ámbito de acción y el grado de asociación pueden ser Cooperativas de primer, segundo o de tercer grado.
- Según el número de actividades que desarrolla pueden ser Cooperativas simples o complejas.
- Por la naturaleza de su actividad se determinan en Cooperativas de producción, de servicios o mixtas.
- Por el sector al que dirigen sus empresas pueden ser del sector primario, secundario o terciario.
- Por el fin que desempeña o tipo de servicios que presta (del campo, del mar, de artesanía, industriales, etc.).

Es necesario agregar que con el auge del movimiento cooperativo se han integrado a éste, de manera gradual y ahora con mayor vigor, las mujeres del área rural aglutinadas en Cooperativas de Producción afiliadas a la Federación de Mujeres Productoras del Campo (FEMUPROCAM) por lo que veo idóneo hablar de Cooperativas de género. Y en el mismo sentido los comerciantes han logrado coincidir en estas organizaciones conformando Cooperativas mediante las cuales se conviene en ciertas regulaciones del mercado apartando la libre competencia entre ellos mismos.

3.3.5 Condiciones y requisitos que deben reunir las Cooperativas para su constitución.

De acuerdo a Chavarría Chavarría y Carrión Baltodano (2014), en Nicaragua se deben cumplir los siguientes requerimientos:

1. Número mínimo de asociados definidos por la Ley 499, es 10 el número máximo es ilimitado.
2. Duración indefinida.
3. Capital variable e ilimitado.
4. Neutralidad y no discriminación.
5. Responsabilidad limitada.

3.4 Estrategias que contribuyan a la gestión del proceso administrativo para la toma de decisiones de la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz

3.4.1 Concepto de FODA

De acuerdo a Espinoza (2013), la matriz de análisis DAFO o FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro.

Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis dafo permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

Análisis externo

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz dafo divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

- **Oportunidades:** representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?.
- **Amenazas:** pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?.

Análisis interno

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva se trata de realizar una autoevaluación,

dónde la matriz de análisis dafo trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

- **Fortalezas:** Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?.
- **Debilidades:** Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren?

3.4.2 Matriz FODA

MATRIZ FODA		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		Hacer lista de fortalezas	Hacer lista de debilidades
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)	
Hacer lista de oportunidades	Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades	Minimizar debilidades aprovechando oportunidades	
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)	
Hacer lista de amenazas	Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	Minimizar las debilidades y evitar amenazas	

Betancourt (2017)

3.4.3 Estrategia

Según Pérez Porto y Merino, Definición de (2014), la palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares.

El concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.

3.4.2 Tipos de estrategias

Según Fred R (2015), se pueden mencionar:

a) **Estrategia militar:** El significado original de estrategia es el arte o la forma de dirigir operaciones militares. En este sentido, la estrategia militar hace referencia a los planes de acción diseñados para alcanzar la victoria en un conflicto bélico teniendo en cuenta diferentes variables. “El arte de la guerra”, libro escrito por el chino Sun Tzu, es un manual en el que se pueden encontrar ejemplos de estrategias militares.

b) **Estrategia empresarial:** En el ámbito de la empresa se utiliza el término estrategia empresarial para hablar de la serie de pasos o pautas que una compañía debe seguir para obtener los mayores beneficios. Un ejemplo de estrategia empresarial puede ser adquirir empresas del mismo sector para eliminar a la competencia.

c) **Estrategias de enseñanza y aprendizaje:** En el área de la educación, se habla de estrategias de enseñanza y aprendizaje para referirse al conjunto de técnicas que ayudan a mejorar el proceso educativo. Por ejemplo, se puede hablar de estrategia de organización del contenido para hablar de una forma de actuar frente a una tarea utilizando diferentes técnicas como subrayar, resumir o realizar esquemas.

d) **Juegos de estrategia:** En el mundo del ocio aparece este término para hablar de juegos de estrategia. En este caso, se trata de un tipo de actividad lúdica basado en la inteligencia y las habilidades técnicas en las que se busca obtener la victoria a través de la planificación. En este apartado podemos encontrar diferentes modalidades, como los juegos de cartas o algunos videojuegos. Un ejemplo clásico y universal de un juego de estrategia es el ajedrez.

3.4.3 Estrategia empresarial

Por otro lado Madene (2013), plantea que la estrategia empresarial viene a ser el conjunto de acciones que conducen a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y factible de ser defendida ante la competencia, por medio de la armonización entre los recursos y capacidades existentes en la empresa y su entorno, con el fin de satisfacer los objetivos y necesidades de los diversos grupos participantes en la organización empresarial.

- ✓ En las circunstancias actuales, con un dinámico y cambiante entorno empresarial, es primordial el desarrollar las capacidades necesarias para adaptarse adecuadamente al cambio, valiéndose de la anticipación y capacidad de generar e impulsar ideas emprendedoras, lo cual implica ejercer una forma de dirección estratégica proactiva, inventando el entorno empresarial y su realidad, tratando que la empresa subsista con éxito , en vez de ir a remolque de los acontecimientos adelantándose al previsible futuro.

3.4.4 Entre algunas estrategias empresariales se pueden mencionar:

- ✓ Estrategia de Integración vertical.
- ✓ Estrategia de Diversificación horizontal.

Estrategia de Integración vertical.

Herranz Encinas, (2012), la integración vertical supone la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo de explotación de un producto o servicio, convirtiéndose en su propio proveedor (hacia atrás) o cliente (hacia delante) .Se trata de un caso particular de diversificación, ya que se pueden encontrar aspectos de diversificación relacionada, con aspectos de no relacionada.

La integración vertical existe en cualquier empresa, pues toda empresa elabora parte de su producto adquiriendo la demás a través de proveedores y/o comercializa sus productos. Desde el punto de vista estratégico es el nivel adecuado de integración que una empresa y su grado de integración es el conjunto de decisiones que afectan a las distintas dimensiones de este fenómeno.

La medición del nivel de integración, criterios:

- Valor añadido de una empresa con relación a su volumen de ventas.
Más integrada cuanto mayor valor añada.
- Nº de fases del ciclo productivo completo que realice la empresa.
- Volumen de transferencias internas que se produzcan entre las distintas fases del ciclo productivo. La integración hacia atrás mide el nivel de autoabastecimiento.
- Grado de propiedad y control sobre los activos integrados.

Razones o ventajas de la integración vertical:

- Mecanismos de reducción de costes:
- Economías de alcance, mejor aprovechamiento de recursos que pueden ser compartidos, repartiendo costes fijos.
- Reducción de existencias intermedias, mediante la simplificación del proceso productivo a través de la eliminación de los procesos intermedios.
- Eliminación de los costes de transacción, contratación de proveedores o clientes externos.

- Asumir el margen asociado a la actividad de proveedores o clientes.
- Mecanismos para mejorar la posición estratégica.
- Fácil acceso al suministro de factores o salida para sus productos. Importante si es elevado el poder de proveedores o clientes.
- Refuerzo de una estrategia de diferenciación de producto. Por ejemplo mediante calidad e imagen.
- Protección de una tecnología avanzada, sin depender de la de proveedores.
- Poder de control sobre los mercados de factores o de productos finales. Cuanto mayor sea la integración, mayor será este poder.
- Manipulación de precios . Reducir por debajo del nivel aceptable el margen de una empresa competidora no integrada.
- Creación de barreras de entrada, difíciles de superar por empresas no integradas.

Riesgos o inconvenientes de la integración vertical:

- Riesgo global de la empresa se incrementa, al comprometerse con un mayor volumen de recursos con el ciclo completo de un determinado producto.
- Elevadas barreras de salida de la industria a causa del mayor volumen de activos en la industria.
- Falta de flexibilidad ante los cambios producidos tanto en el mercados de factores como en el de productos.

- Reducida capacidad para introducir innovaciones autónomas.
- El margen de proveedores o clientes sustituidos no se capta automáticamente.
- Diferencias en la escala óptima de las distintas fases productivas. Si se tiene un tamaño menor al óptimo, se incurre en una desventaja en costes.
- Incremento considerable de la complejidad organizativa de las empresas integrada. Requiere de sistemas complejos, por lo que tendrá mayores costes.

En la valoración de la integración vertical existen aspectos contradictorios, lo que pone en peligro dicha estrategia. No existe una vinculación clara entre el grado de integración vertical y la rentabilidad.

A causa de ello, existe la posibilidad de la desintegración vertical si los inconvenientes prevalecen sobre las ventajas, por lo que se puede recurrir a la estrategia de cooperación con clientes o proveedores.

Integración horizontal

De acuerdo a Isaza (2016), a diferencia de la integración vertical, la estrategia de integración horizontal ocurre cuando una empresa adquiere, se fusiona o crea otra u otras compañías que realizan una misma actividad; es decir, que producen bienes del mismo tipo o que incluso pueden ser sustitutos, generalmente con el fin de lograr cubrir otros segmentos del mercado y aumentar su participación y poder dentro del mismo.

Principales objetivos que persigue

Adicional a los que recién mencionamos, a través de una estrategia de este tipo las empresas pueden lograr algunos de los siguientes objetivos:

- Aprovechar el posicionamiento del que goza una marca dentro de un segmento complementando el portafolio actual de productos (por ejemplo en lugar de crear una marca nueva desde cero).
- Aprovechar el acceso a nuevos canales de distribución a los que puede dar acceso la adquisición o fusión con otra empresa.
- Lograr un mayor poder de negociación con proveedores.
- Ayudar a crear economías de escala y al igual que en la integración vertical permitir una mayor eficiencia al compartirse recursos humanos y tecnológicos.

Gracias a esta estrategia, una empresa puede fortalecer su posición en el mercado así como reducir la rivalidad en la industria.

A pesar de sus ventajas, las estrategias de integración pueden tener sus contras. Aun cuando pueden ser varias las ventajas que puede representar el implementar una estrategia de integración sea vertical u horizontal, comúnmente estas también pueden traer a las empresas algunos inconvenientes que, o bien las pueden afectar directamente, o en otros casos generar efectos negativos para los consumidores y el mercado.

Así, por ejemplo, mientras controlar varias organizaciones con actividades distintas para la dirección de un grupo empresarial puede volverse altamente complejo y hasta cierto punto difícil de maniobrar frente a cambios bruscos en una estrategia de integración vertical, en el caso de la integración horizontal una de las consecuencias de buscar tener más control sobre la competencia y tener mayor poder de mercado es sin duda que la organización tienda a convertirse en un monopolio.

IV. SUPUESTO

La gestión del proceso administrativo incide en la toma de decisiones de las cooperativas de mujeres Blanca Aráuz R.L

4.1. Operacionalización por objetivos

Objetivos Específicos	Dimensiones de análisis	Diferenciación conceptual	Indicadores	Técnicas	Fuentes
Describir la gestión del proceso administrativo en la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz.	Proceso Administrativo	De acuerdo a Alcazari (2014), es un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, y comprende varias fases, etapas o funciones.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planeación. ✓ Organización ✓ Integración. ✓ Dirección. ✓ Control 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrevista ✓ Guía de observación ✓ Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente ✓ Colaboradores

Objetivos Específicos	Dimensiones de análisis	Diferenciación conceptual	Indicadores	Técnicas	Fuentes
<p>Identificar los elementos que influyen en la toma de decisiones de la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz .</p>	<p>Toma de decisiones</p>	<p>(Stoner, et al., 2006) es la identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad, es parte importante de la labor de todo gerente”</p>	<p>Factores Externos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabilidad del entorno ✓ Riesgo ✓ Presiones ✓ Tiempo <p>Factores Internos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aptitud ✓ Actitud ✓ Experiencia personal Y profesional ✓ Creatividad <p>La cultura en que vive el decisor</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Guía de observación ✓ Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Colaboradores ✓ Socias de la junta directiva

Objetivos Específicos	Dimensiones de análisis	Diferenciación conceptual	Indicadores	Técnicas	Fuentes
Definir la relación entre la gestión del proceso administrativo y la toma de decisiones de la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz .	Relación entre el proceso administrativo y la toma de decisiones	Según Escalona Hache (2013), durante el proceso administrativo es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van alcanzar .La toma de decisiones es un proceso de pensamiento que ocupa toda la actividad que tiene por fin, solucionar problemas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Retroalimentación ✓ Reuniones ✓ Capacitaciones ✓ Asesoría externa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Colaboradores
Proponer estrategias de gestión administrativas que permitan a la gerencia de la cooperativa Blanca Aráuz la toma de decisiones.	Estrategia	Según Carreto (2015), una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis FODA ✓ Matriz FODA 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrevista ✓ Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente ✓ Junta directiva de asociadas

V. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 Tipo de investigación

Según Rodríguez (2018), la investigación aplicada es en la que el problema está establecido y es conocido por el investigador, por lo que se utiliza para dar respuesta a preguntas específicas.

En éste tipo de investigación el énfasis del estudio está en la resolución práctica de problemas. Se centra específicamente en cómo se pueden aplicar las teorías generales.

Según Ibarra (2018), la investigación mixta es un tipo de investigación en la cual el investigador utiliza más de un método para obtener resultados. En su mayor parte, esto involucra el desarrollo de investigaciones combinando una metodología cuantitativa con una cualitativa para así obtener resultados más extensos.

Dada su naturaleza, este tipo de metodología investigativa es en ocasiones denominada multimetodológica. Se utiliza siempre que el problema de la investigación pueda ser aclarado de mejor forma utilizando tanto información cuantitativa como cualitativa, en vez de una u otra por separado.

Por lo tanto, se puede decir que esta investigación es mixta porque se hace un análisis de contenido y además se realizó un relevamiento estadístico utilizando como instrumento encuestas estructuradas con preguntas cerradas.

5.2 Tipo de estudio

Según Meyer, y Dalen, B, (2006), el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Este estudio es de carácter descriptivo por que describe el proceso administrativo y la toma de decisiones. Además ésta investigación es de estudio transversal puesto que ocurre en un tiempo determinado a corto plazo, tomando en cuenta el periodo del segundo semestre del año 2019.

5.3 Universo

De acuerdo a Calderón (2014), el universo es la totalidad de individuos o elementos en los cuales puede presentarse determinadas características susceptibles a ser estudiada, no siempre es posible estudiarla en su totalidad, puede ser finito o infinito.

El universo de estudio son los 10 colaboradores de la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz y las 11 socias que conforman la junta directiva de asociados.

5.4 Muestra

Riquelme (2018), plantea que la muestra es un pequeño grupo de universo o población sobre la cual se está realizando un determinado estudio o investigación y se llama muestreo al proceso a través del cual se eligen las unidades estadísticas.

En éste estudio, no se aplicó ningún método estadístico para extraer muestra debido a que es un universo muy pequeño, por lo tanto se realizó un censo a toda la población.

5.5 Censo

Según Lévi (2015), el censo es el conjunto de operaciones o actividades destinadas a recoger, procesar, analizar y difundir datos estadísticos de las principales características habitacionales, datos demográficos, económicos y sociales relativos a todas las personas que se hallan en ese momento en el país.

El censo se realizó a todos los colaboradores y junta directiva de asociados de la cooperativa debido a que el universo es muy pequeño con un total de 21 personas, tomando en cuenta que todas las personas que conforman la población tienen como mínimo seis meses de laborar en la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz, son socias activas y tienen conocimiento sobre el tema en estudio.

5.6 Técnica de recolección de datos

Para González (2009), la recolección de datos se refiere a una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de investigación los cuales pueden ser la entrevista, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos.

Las técnicas de recolección de datos que se utilizarán son :

- **La entrevista**

Según Mejía Jervis (2017), es aquella conversación cara a cara que se da entre el investigador (entrevistador) y el sujeto de estudio (entrevistado).

El fin de éste tipo de entrevista es obtener información relevante sobre un tema de estudio, a través de respuestas verbales dadas por el sujeto de estudio. Este tipo de entrevista se centra en unos interrogantes puntuales, relacionados con

un problema propuesto. Por su naturaleza más flexible, se considera que a través de la entrevista se puede obtener más y mejor información que la que se derivaría de un cuestionario.

- **Encuesta**

Según Thompson (2010), la encuesta es un instrumento de la investigación que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados de forma previa para la obtención de información específica

- **Guía de observación**

Según Pérez Porto y Merino (2014), una guía de observación es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos, esta guía, se estructura a través de líneas que favorecen la organización de los datos recogidos.

5.7 Etapas de la investigación

5.7.1 Primera etapa: Investigación documental

- **Análisis de documentos**

Según Corral (2015), el análisis de documentos permite identificar y localizar cualquier documento, así como conocer su contenido. Recuperar el documento y la información que contiene para lo cual, el análisis documental debe ser objetivo y estar normalizado.

En el período comprendido entre el jueves 23 de mayo y el Jueves 15 de agosto del año 2019, se recopiló la información de distintos puntos a tratar de la investigación se obtuvo a través de las diferentes fuentes de información entre las cuales se encuentran: Páginas web, consultas de libros en internet, y revisión de distintos libros en la biblioteca Urania Zelaya.

5.7.2 Segunda etapa: Elaboración de instrumentos

Para elaborar las distintas técnicas de recopilación de datos se tomó en cuenta como base principal las dimensiones de análisis y los indicadores que se encuentran en el cuadro de operacionalización de variables.

5.7.3 Tercera etapa: Trabajo de campo

En esta etapa se elaboraron y validaron las técnicas de recolección de datos: Una entrevista, 20 encuestas así como la aplicación de una guía de observación, a continuación se procesó la información mediante la triangulación de información.

5.7.4 Cuarta etapa: Elaboración del documento final

El informe fue elaborado con datos obtenidos de la entrevista, guía de observación y encuestas para darle salida a los objetivos específicos. Los datos fueron procesados en el programa estadístico SPSS y sus gráficos fueron realizados en Excel avanzado

VI. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

6.1 Generalidades de la Cooperativa de mujeres Blanca Aráuz

La cooperativa de mujeres Blanca Aráuz del municipio de La Concordia es una entidad que se dedica al financiamiento de la producción agrícola y ganadera, también al desarrollo de programas de mejoramiento y transferencia de tecnología adecuada a los servicios de asistencia técnica e industrialización de la producción, a impulsar la recuperación y conservación del medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales, a contribuir a mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de sus asociadas y sus familias, mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua.

La cooperativa de mujeres Blanca Aráuz también promueve y establece relaciones con organismos e instituciones de cooperación nacional e internacional con el objetivo de obtener apoyo que contribuya al fortalecimiento de la cooperativa. Otra actividad que dicha sociedad realiza es promover proyectos de carácter social (Educación, vivienda, salud, agua, alimentos y otros) que ayuden y beneficien a las asociadas y sus familias.

Misión de la empresa

Contribuir al desarrollo de las mujeres reduciendo la pobreza, ampliando su capacidad de autoestima, desarrollo personal y socio económico. Produciendo y comercializando con transparencia, honradez, equidad de género, comunicación, agro industrialización de productos (valor agregado), enfoque cooperativo empresarial, cuidado y protección del medio ambiente.

Visión de la empresa

Somos una empresa cooperativista reconocida a nivel departamental y nacional, generadora de ingresos a mujeres organizadas que permiten suplir las necesidades de las mismas, a través de la producción y acopio de diferentes productos que le permitan aumentar sus activos, promoviendo la participación femenina en todos los ámbitos de la vida (económico, sociales, ambientales, políticos).

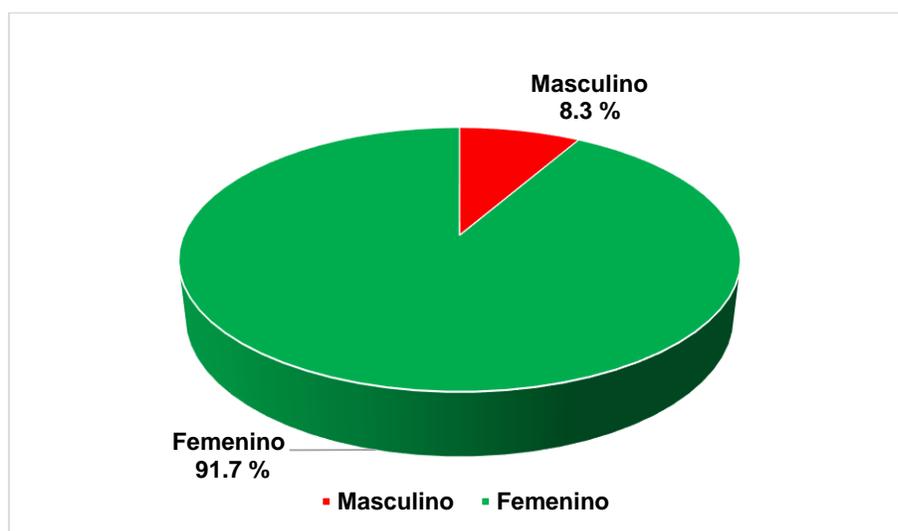


Gráfico 1. Sexo de los encuestados

Fuente: Elaboración propia

El gráfico N° 1 muestra que el 91.7% de los colaboradores de la cooperativa Blanca Aráuz son mujeres, esto se debe a que la cooperativa es una asociación solo de mujeres pero a pesar de esto no se excluye a colaboradores de sexo masculino porque se han integrado el 8.3%.

Según la gerente Rivera Castillo (2019), “en esta institución se cuenta con una estrategia de género donde la mujer es la protagonista pero no se toma en cuenta únicamente a ella, sino también a su familia, aquí la mujer es responsable del crédito pero su esposo o hijos son sus fiadores y son ellos quienes trabajan la tierra por lo tanto la cooperativa promueve el apoyo dentro del núcleo familiar”.

Durante muchos años en el municipio de La Concordia se ha vivido en una cultura machista que exigía a la mujer a dedicarse a permanecer en el hogar cuidando a los hijos, esta situación ha ido mejorando con el transcurso de los años en donde la cooperativa de mujeres ha desempeñado la función de concientizar a la sociedad sobre la importancia de la equidad de género en todos los ámbitos.

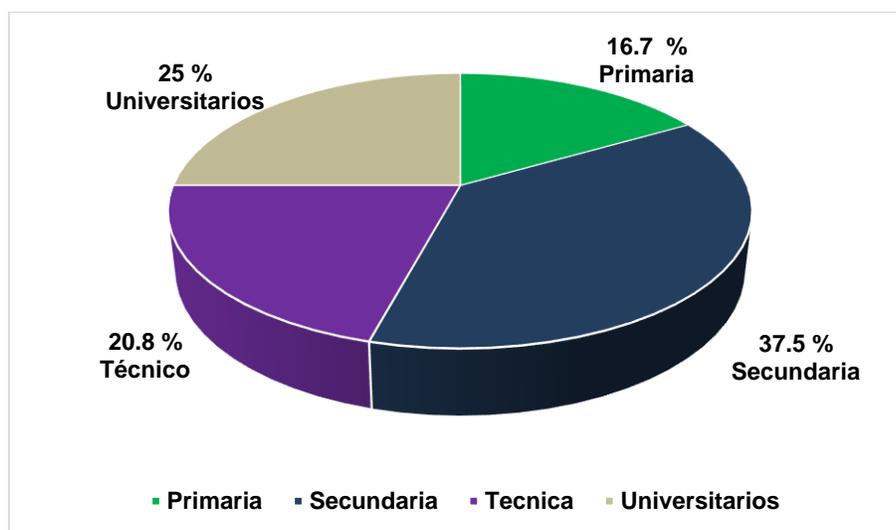


Gráfico 2. Nivel académico de los encuestados

Fuente: Elaboración propia

El gráfico N° 2, refleja que solamente el 25 % de las personas que se desempeñan en la cooperativa son profesionales, un porcentaje similar al 21 % tienen estudios técnicos, la mayoría cuenta con estudios de secundaria con un 37.5 % y el 16.7 % apenas aprobó la primaria.

El nivel académico influye mucho en el desempeño laboral de los colaboradores, aunque la experiencia es una práctica que se obtiene con el transcurso del tiempo no es suficiente, ya que se necesitan nuevos conocimientos, técnicas, métodos, entre otras cualidades que ayudan a lograr los objetivos de la organización.

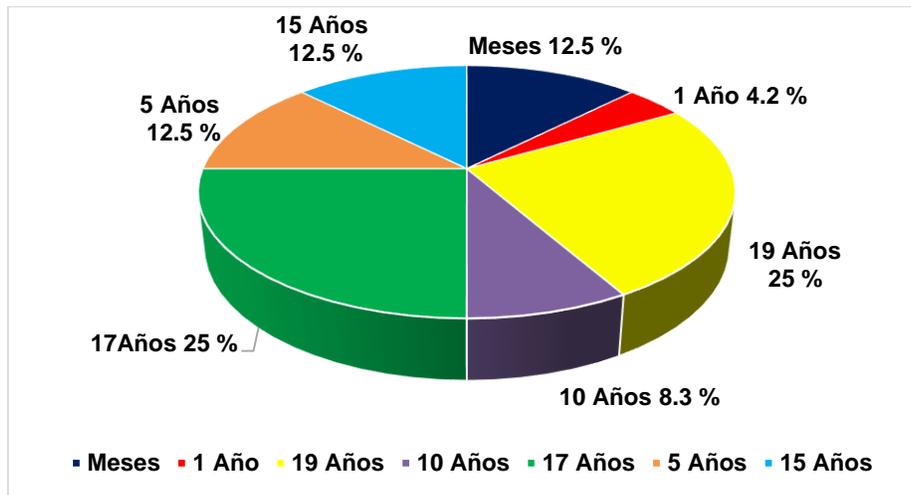


Gráfico 3. Tiempo de laborar en la cooperativa

Fuente: Elaboración propia

El gráfico N° 3 representa que la mayoría de las personas tienen entre los 17 y 19 años de laborar en la cooperativa, lo cual indica que es estable ya que el personal trabaja desde que se fundó la cooperativa lo que ha permitido al personal adquirir experiencia y especialización en las actividades que realizan día a día al igual que al momento de tomar decisiones.

6.2 Describir la gestión del proceso administrativo de la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz.

De acuerdo a Argudo (2018), el proceso administrativo es un flujo continuo de actividades que se realizan de una manera establecida para aprovechar los recursos de una empresa u organización con la finalidad de alcanzarse los objetivos empresariales comunes. Estos recursos son de toda índole, materiales e inmateriales, todos aquellos necesarios para que una organización funcione.

El proceso administrativo es de gran importancia se puede decir que es la base del éxito de cualquier organización o empresa pues lleva directamente a lograr lo propuesto, evita las improvisaciones y las decisiones son más acertadas.

Con un proceso administrativo se logra orientar la empresa hacia el futuro, las decisiones son coordinadas, los objetivos no solo son determinados sino también logrados eficientemente. Con todo esto, los dueños de las empresas trabajan con más seguridad, coordinación y se evita la desorganización que conlleva al fracaso.

Planeación: Es un accionar que está vinculado a planear. Este verbo, por su parte, consiste en elaborar un plan. A través de la planeación, una persona u organización se fija alguna meta y estipula qué pasos debería seguir para llegar hasta ella. En este proceso, que puede tener una duración muy variable dependiendo del caso, se consideran diversas cuestiones, como pueden ser los recursos con los que se cuenta y la influencia de situaciones externas.



Gráfico 4. Tipos de planeación

Fuente: Elaboración propia

Un aspecto muy importante según la encuesta realizada, es que todos los colaboradores tienen conocimientos sobre la planeación de la empresa. Para conocer

qué tipo de planeación se realiza en la cooperativa Blanca Aráuz se hizo una pregunta con tres posibles respuestas estas son: Planeación estratégica, planeación operativa, planeación táctica. Obteniendo como respuesta por el 100% de los encuestados que realizan dos tipos de planeación.

Hernández (2012), plantea que existen tres tipos de planeación:

- a) Planeación Estratégica: Esta es en la que se establecen lineamientos generales de la planeación.
- b) Planeación Táctica: Son los planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa.
- c) Planeación operativa: Se rige de acuerdo a los lineamientos de la planeación táctica. Consiste en la formulación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos.

Tomando como referencia el planteamiento de Hernández se puede decir que la cooperativa Blanca Aráuz tiene una debilidad por que no está realizando la planeación de manera jerárquica y ordenada obviando la planeación táctica lo que hace dificultosa a la planeación operativa.

Tabla N° 1 Herramientas utilizadas en la planeación

Misión	si
Visión	si
Procedimientos	si
Presupuestos	si
Pronósticos	si
Programas	si
Objetivos	si
Graficas de Gantt	si
Diagramas de flujo	si
Manuales	si

Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encuestados respondió que en la cooperativa se hace uso de todas las herramientas antes mencionadas lo cual se pudo constatar, han colocado afiches en un lugar visible con la misión, visión y objetivos e incluso algunas fortalezas.

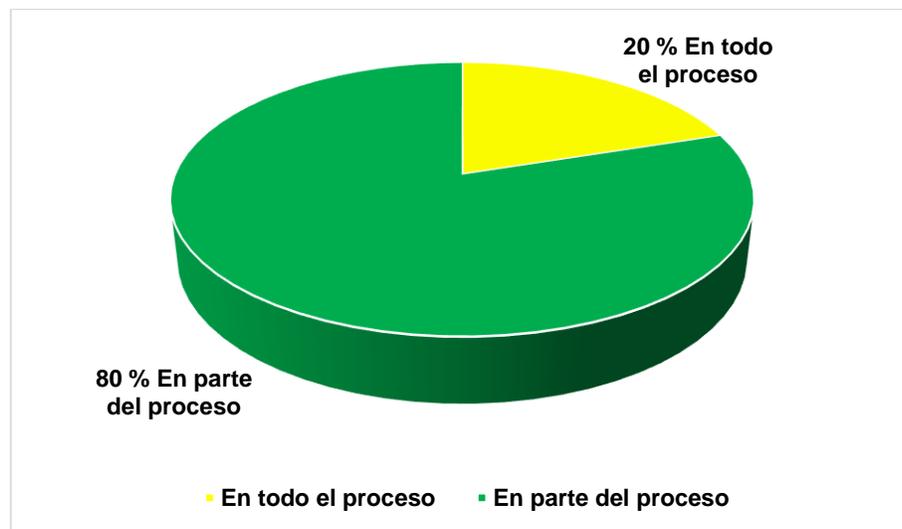


Gráfico 5. Proceso de planeación

Fuente: Elaboración propia

El gráfico N° 5 indica que el 20 % de los colaboradores participa en todo el proceso de planeación y el 80 % en parte del proceso de planeación es decir, que todos los

colaboradores y miembros de la junta directiva participan en dicho proceso. Esto es muy importante, porque los colaboradores tienen conocimiento de los objetivos que se plantea la cooperativa, se toma en cuenta la opinión de ellos y el trabajo se realiza en equipo lo que viene a fortalecer el proceso de planeación.

El trabajo en equipo es la forma de trabajar, en la que todos los participantes son responsables de las metas, es la más asertiva para cualquier tipo de organización. Esto no sólo porque es más fácil cumplir con los objetivos; sino también porque es la mejor manera de retener el recurso humano y fomentar un clima laboral agradable.

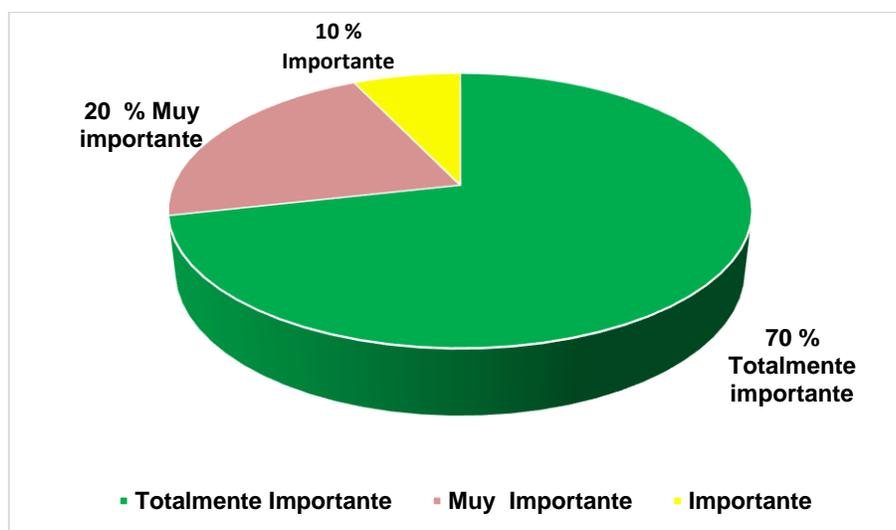


Gráfico 6. Importancia al proceso de planeación.

Fuente: Elaboración propia

Según gráfico N° 6 de acuerdo a la información brindada por parte de los colaboradores el 70 % respondieron que la planeación es totalmente importante, el 20 % considera que es muy importante y un 20 % dijo que es importante. Esto es beneficioso para la empresa ya que todos las socias que encuestadas están conscientes de que es vital plasmar y analizar bien cada actividad que se quiere realizar.

Según la gerente Rivera Castillo (2019), “plantea que una organización sin planes no sabe lo que busca, trabaja como un barco a la deriva. Por eso las mujeres de la cooperativa Blanca Aráuz elaboran planes enfocados en el cumplimiento de los objetivos que se han propuesto alcanzar”.

Planes establecidos

Según la encuesta realizada la respuesta del 100% de las socias fue que en la cooperativa si se trabaja de acuerdo a los planes establecidos, lo cual es muy importante porque la planeación sirve como base para las demás funciones administrativas (organización, coordinación y control), y permite reducir la incertidumbre y minimizar los riesgos.

Manual de organización y funciones

Según el 100% de los encuestados la empresa cuenta con manual de organización y funciones lo cual es muy importante porque es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el reglamento de organización y funciones, así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el cuadro para asignación de personal.

Organización

Pérez y Merino (2008), una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

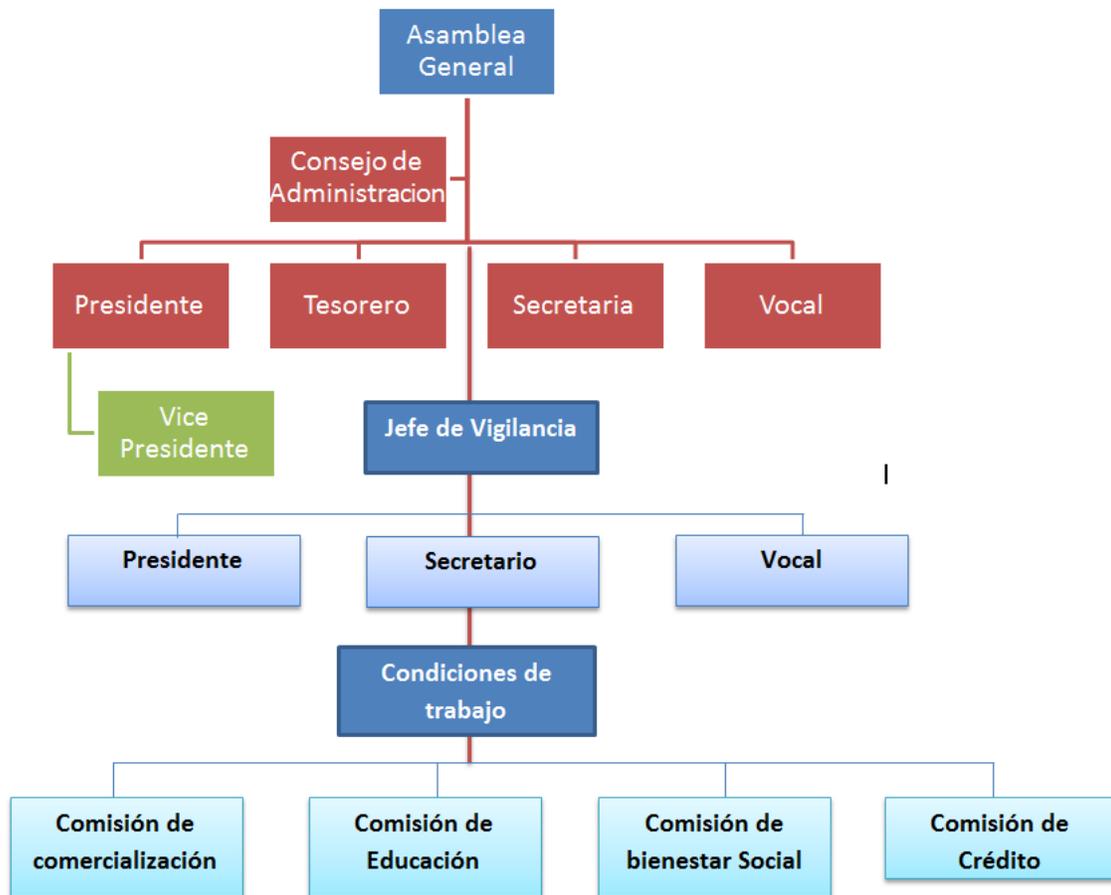
Estructura organizacional

Para Friend (2018), estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización, esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional.

Estructura de la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz

Organigrama

Según Thompson (2017), el organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de la áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría".



Fuente: Castillo (2019).

Cooperativa de mujeres Blanca Aráuz tienen un organigrama que presenta las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, en donde la máxima autoridad la ejerce la asamblea general de asociados pero éstos están representados por el consejo de administración, luego en el nivel intermedio se encuentra la junta de vigilancia y en el último nivel los comités de trabajo los cuales también se podrían llamar áreas de trabajo.

En los últimos años el comité de comercialización se había desintegrado por que la cooperativa no contaba con los recursos económicos para ejecutar las actividades de dicha área.

Conocimiento del organigrama de la empresa

Con respecto a ésta pregunta todos los encuestados respondieron que si conocen el organigrama de la empresa y lo consideran importante porque les permite definir los niveles de jerarquía y por lo tanto los diferentes roles que deben desempeñar en la empresa.

Integración de personal

Para Manrique (2014), la función de la integración consiste en dotar al organismo social de los diversos recursos que requiere para lograr la eficiencia en el desempeño al momento de planear y organizar. Para esto debemos tener en cuenta los recursos con los que cuenta la empresa (materiales, tecnológicos, financieros, humanos).

Reclutamiento

Raffino (2019), plantea: el reclutamiento es el primer paso para atraer personas interesadas en un puesto de trabajo, por ello el número de sujetos que acuden pueden ser, incluso, mucho mayor al número de cupos. Por ello, lo siguiente será realizar la selección más apropiada, según los requerimientos y competencias solicitadas por la entidad o empresa.

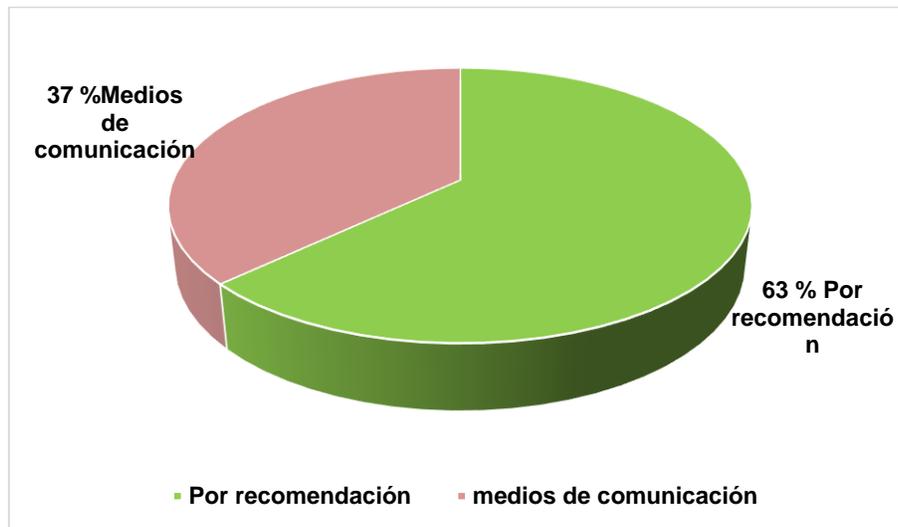


Gráfico 7. Reclutamiento del personal

Fuente: Elaboración propia

El gráfico N° 7 nos muestra que para encontrar a la persona idónea para un puesto de trabajo en la cooperativa se utilizan especialmente dos métodos, un 37% respondió que fue contactado por diferentes vías de comunicación y un 63% ha sido integrado a laborar en la cooperativa por recomendación; Esto ocurre porque ésta empresa tiene como objetivo contribuir al desarrollo económico y personal de sus asociados por lo que procura proporcionarles empleos dignos. Pero aunque los candidatos sean socios de la cooperativa siempre son evaluados antes de elegirlos para desempeñar un cargo o puesto de trabajo.

Dirección

Para Ayala (2013), la dirección pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización a través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional, la dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productividad.

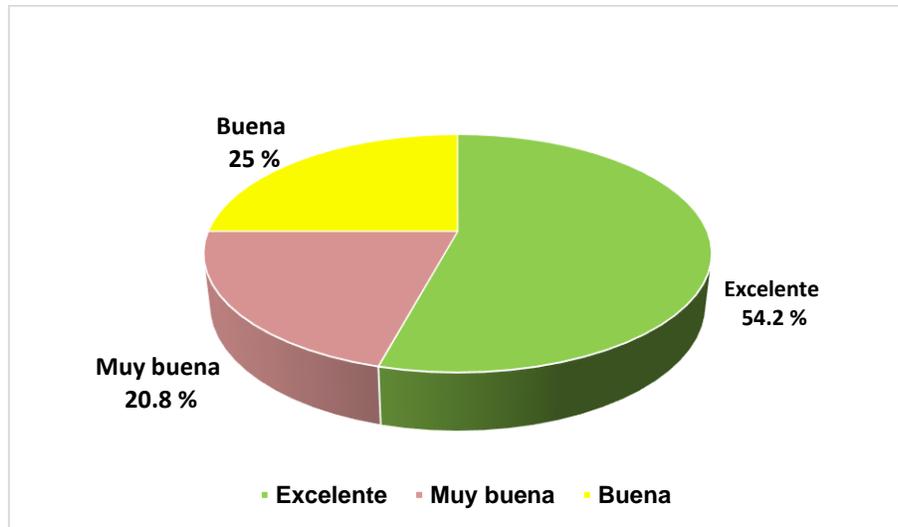


Gráfico 8. Valoración a la gerencia

Fuente: Elaboración propia

Según datos recolectados mediante encuestas realizadas, el 54.2% de los encuestados respondieron que es excelente la dirección que ejerce la gerencia, el 20.8% afirmó que es muy buena y el 25% dijo ser buena, es decir que la gerencia lleva a cabo una buena ejecución en la cooperativa, sabe desarrollar su habilidad ante esa responsabilidad.

Se dice que para la dirección se necesita a una persona que lidere a su equipo, que lo motive, y que supervise las actividades planeadas, este director debe estar cómodo con su equipo, tiene que saber coordinar los esfuerzos de todos en pro de la consecución del objetivo final, y tiene que ser capaz de transmitir tanto los valores de la organización como las metas que se persiguen.

Liderazgo ejercido por la gerencia

Ante ésta interrogante todos los encuestados coincidieron en que durante 19 años la gerente ha demostrado tener habilidades de líder además, esta respuesta fue comprobada mediante la guía de observación que se llevó a cabo en dicha empresa.

Comunicación entre el personal

Según lo evidenciado mediante la guía de observación se puede afirmar que existe un ambiente laboral agradable, respeto, ayuda mutua, buena comunicación entre los colaboradores de la cooperativa, todos estos aspectos contribuyen a que exista buena comunicación.



Gráfico 9. Motivación

Fuente: Elaboración propia

El gráfico N° 9 muestra que en la cooperativa existen tres aspectos que motivan a las socias a continuar apoyando a la cooperativa. Como primer aspecto tienen la presentación de programas y proyectos que benefician a las mujeres con un 56 % . Esto es porque la cooperativa constantemente gestiona apoyo ante las diferentes organizaciones y de ésta manera les proporciona herramientas de trabajo, capital de

trabajo, capacitación sobre cultivos y el más reciente como es el lanzamiento del nuevo producto frijol cocido Blanca Aráuz.

En segundo lugar con un 23 % se sitúan las bajas tasas de interés que ofrece la cooperativa a sus socias siendo la más bajas superando a las demás entidades financieras y por último está la celebración de fechas especiales; Las socias planteaban que existe un ambiente de trabajo agradable, se promueve la unión, trabajo en equipo, solidaridad entre otros valores.

Para Díaz (2013), como líderes y gestores de nuestra empresa se debe ser capaz de motivar a los empleados para que ellos se sientan comprometidos con su labor y realicen un excelente trabajo, de esta manera se logra que la empresa sea mucho más productiva y competitiva.

Control

Sánchez , Romero, y Mairena (2003), plantean que el control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar



Gráfico 10. Aplicación del control

Fuente: Elaboración propia.

Según las encuestas realizadas el 62% del personal dijo que el control lo aplican durante la acción, el 38% afirma que después de la acción, es muy importante aplicar el control en todo momento para corregir errores en las actividades realizadas ya que en esta etapa es cuando se puede fortalecer los puntos más fuertes del proceso y reforzar los puntos débiles, para que la organización sea más fuerte y mejor.

Es muy importante también observar las desviaciones entre lo planeado y el resultado final y así garantizar que las actividades reales se ajusten a las ya proyectado.

6.3 Identificar los elementos que influyen en la toma de decisiones de la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz.

Parra (2016), afirma que la toma de decisiones no es un proceso que pueda ser realizado por las personas aislándose completamente de las circunstancias que los rodea. Más bien al contrario, es un proceso en el que los sujetos se ven influidos por un conjunto de circunstancias que afectarán a la hora de tomar decisiones.

Existen Factores externos tales como:

- ✓ La estabilidad del entorno
- ✓ El riesgo
- ✓ Las presiones
- ✓ El tiempo

Factores Internos:

- ✓ La actitud
- ✓ La aptitud
- ✓ La experiencia personal y profesional
- ✓ La cultura en que vive el decisor Creatividad

Participación de las socias en la toma de decisiones

Según la encuesta realizada en dicha cooperativa todas las integrantes de la junta directiva de asociadas que están activas participan en la toma de decisiones, Esto es muy importante porque se toma en cuenta diferentes opiniones sobre una temática en discusión, ya que para tomar una decisión es necesario disponer de toda la información posible sobre cada una de las alternativas entre las que es posible escoger y las consecuencias que cada una podría conllevar respecto a los objetivos marcados.

Opinión tomada en cuenta a la hora de tomar decisiones

Según la encuesta realizada a las 11 integrantes de la junta directiva de asociadas en esta empresa se toma en cuenta la opinión de todos, ya que al momento de tomar una decisión se somete a votación y se elige la propuesta con mayor votación.

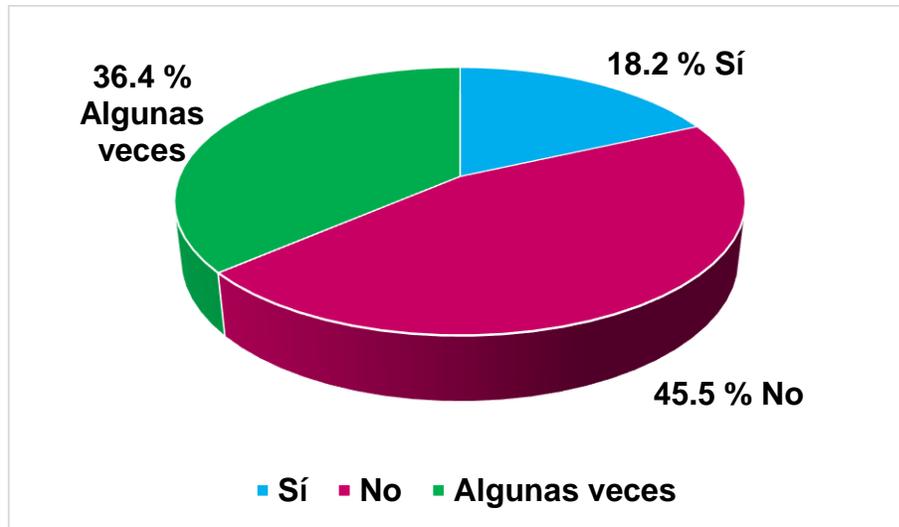


Gráfico 11. Desempeño laboral ante situaciones personales

Fuente: Elaboración propia

El gráfico N° 11 muestra que la menor parte de los colaboradores representada por el 18.2 % consideran que las situaciones personales (sentimentales, familiares) influyen en el desempeño de sus labores, el 36.4% consideran que solo algunas veces porque hay situaciones en la vida del ser humano que afectan fuertemente su estado de ánimo y el 45.5 % de los colaboradores afirman que no mezclan los aspectos personales con los laborales.

Este último porcentaje es favorable para la empresa por que la mayoría del personal sabe sobre llevar los problemas personales y su desempeño no se ve afectado.

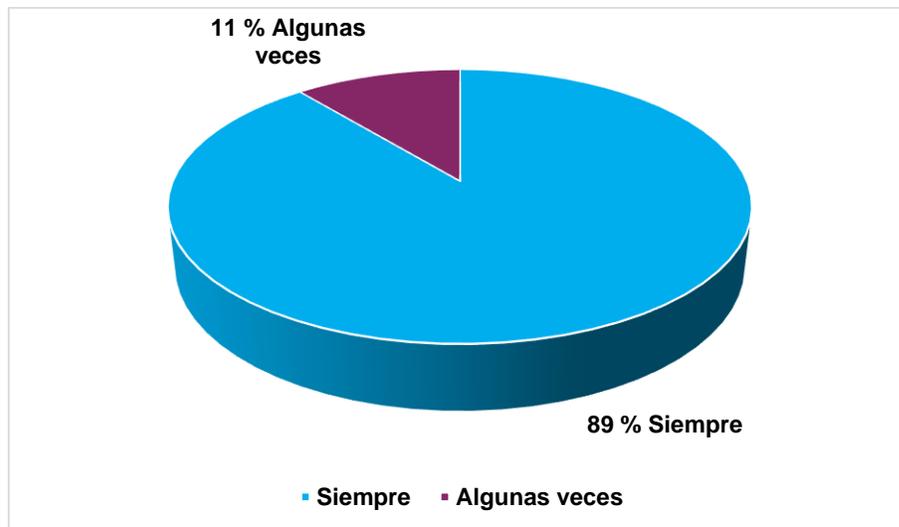


Gráfico 12. Valoración de actitudes

Fuente: Elaboración propia

El gráfico N° 12 indica que el 89 % del personal considera que tienen una excelente actitud en su trabajo y el 11 % tienen buena actitud solo algunas veces esto es porque los trabajadores se ven afectados por diferentes situaciones y esto afecta su comportamiento el cual es percibido por sus compañeros de trabajo, y algunas veces por las socias productores que visitan las oficinas para hacer alguna gestión.

Es muy importante que en las personas tengan buena actitud en sus lugares de trabajo porque esto genera un ambiente agradable permitiendo que la persona esté tranquila y pueda dar lo mejor en sus actividades laborales.



Gráfico 13. Certidumbre e incertidumbre

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N°13 se puede observar que el 54.5 % de los encuestados dijo que si se toman decisiones en condiciones de certidumbre y el 45.5 % afirma que algunas veces.

Fernández (2012) plantea, se llama toma de decisiones bajo incertidumbre. Se basa en la experiencia de la persona que tiene que tomar la decisión y se presenta cuando no se puede predecir el futuro en función de las experiencias pasadas (normalmente va asociado con muchas variables incontrolables).

Un factor que favorece la toma de decisiones en la cooperativa Blanca Aráuz es que la mayoría de las socias tiene muchos años de laborar para dicha empresa por lo tanto cuentan con mucha experiencia y esto permite tomar decisiones tomando en cuenta algunos antecedentes en donde se presentaron situaciones similares.

6.4 Definir la relación entre la gestión del proceso administrativo y la toma de decisiones de la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz.

Para Chiavenato (1998), la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Las decisiones son como el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Esto significa claramente que dependiendo de las situaciones que experimentemos y la capacidad que demos a la hora de asumir responsabilidades tomando la mejor decisión, es que haremos de nuestro desempeño laboral lo mejor, logrando así no sólo la satisfacción personal de alcanzar grandes logros laborales , sino también producirle a la organización una gran complacencia y grandes beneficios, puesto que demostraremos nuestra gran capacidad para la dirección de una empresa y la estabilidad de la misma.

También se puede decir que la toma de decisiones es la identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad, por lo tanto esta es muy importante en el proceso administrativo porque se pone en práctica desde la etapa de planeación, debido a que para formular un plan tenemos que haber tomado una decisión con anterioridad para saber qué es lo que queremos lograr.

El efecto de la decisión tomada va a influir en todas las etapas del proceso administrativo porque todas las actividades que se realicen va a ir encaminadas a cumplir una meta que anteriormente se decidió alcanzar. Así mismo tiene gran importancia en la fase de control porque se debe evaluar la consecución de las metas u objetivos que se decidió alcanzar y luego se debe decidir de qué manera o en qué puntos se debe reforzar para que el próximo proceso sea aún más beneficioso para la empresa.

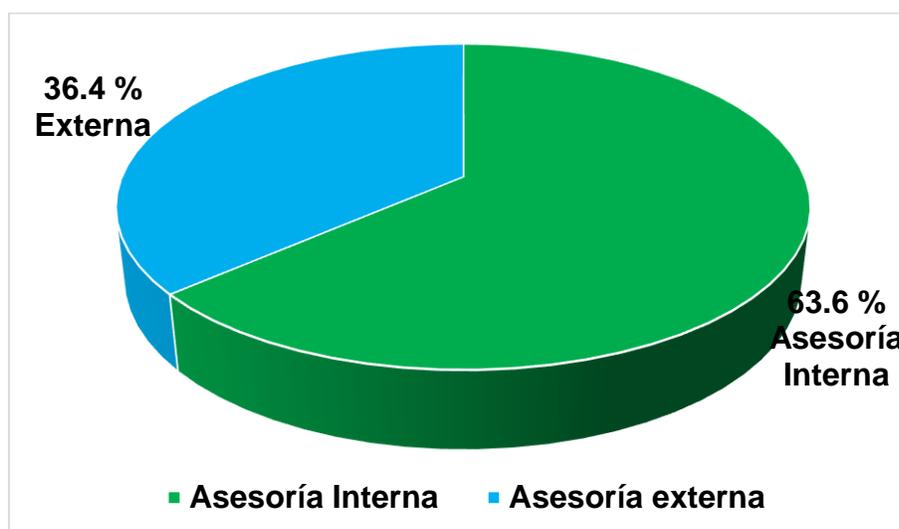


Gráfico 14. Asesoría interna y externa

Fuente: Elaboración propia

El gráfico N° 14 muestra que las socias de la cooperativa reciben capacitación y asesoría en un 63.6% de manera interna, según la opinión de las socias encuestadas la gerencia coordina reuniones constantemente para capacitarles y asesorarles. Además reciben capacitación en un 36.4 % por parte de organizaciones que apoyan a la cooperativa como: Unión Nacional de agricultores y ganaderos (UNAG), Programa Mundial de Alimentos (PMA), Ministerio de Economía Familiar (MEFCA), Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA) entre otras, dicha información se pudo constatar mediante la aplicación de una guía de observación donde se pudo apreciar a técnicos de la UNAG brindando capacitación a las socias productoras.

Para Pérez (2015), la capacitación debe ser un proceso continuo, al ser el factor humano el activo más valioso de la organización y de la administración del conocimiento la clave del éxito en las empresas del siglo XXI, resulta que la mejor manera para acrecentar estos factores es a través del proceso de capacitación siempre y cuando esta sea planeada e implantada con base en las necesidades reales de la organización y en las competencias estratégicas.

Retroalimentación de manera que se reduzcan las debilidades y se valoren las fortalezas

Según Altamirano (2019), en dicha cooperativa se trabaja en equipo, a menudo se realizan reuniones con todas las socias de la junta directiva y los colaboradores para evaluar los avances y logros obtenidos, así como dificultades que se puedan estar presentando.

Por otra parte la gerencia supervisa de manera constante el desempeño de cada función lo que permite detectar fallas y tomar acción para corregirlas a tiempo.

6.5 Proponer estrategias de gestión administrativas que permitan a la gerencia de la Cooperativa Blanca Aráuz la toma de decisiones.

Estrategias que contribuyan a la toma de decisiones de la Cooperativa de mujeres Blanca Aráuz (FODA)

FODA: Metodología para estudiar la situación interna de una empresa (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades).

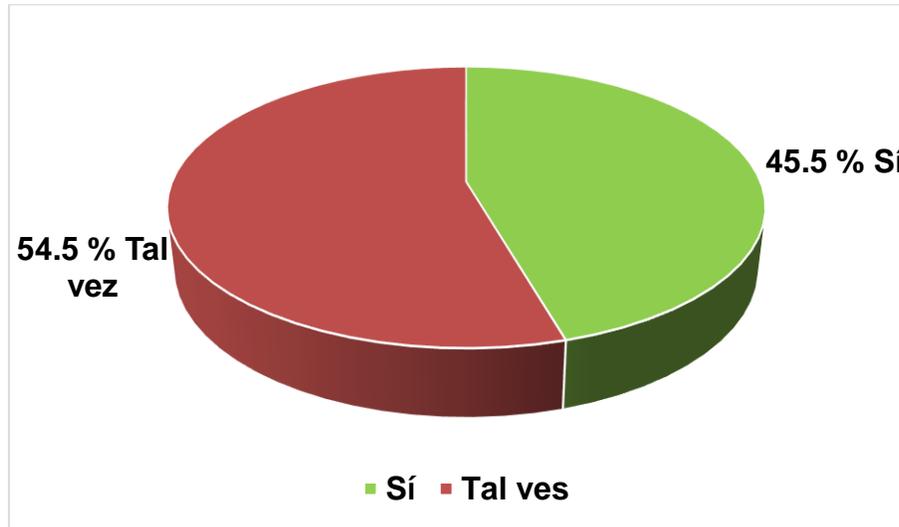


Gráfico 15. Implementación de nuevas estrategias

Fuente: Elaboración propia

El gráfico N° 15 muestra que el 45.5 % de las socias de la cooperativa consideran importante la implementación de nuevas estrategias que contribuyan a la consecución de objetivos de la cooperativa y un 54.5 % consideran que tal vez sea importante. Como se puede observar las socias no muestran negatividad total ante la posibilidad planteada.

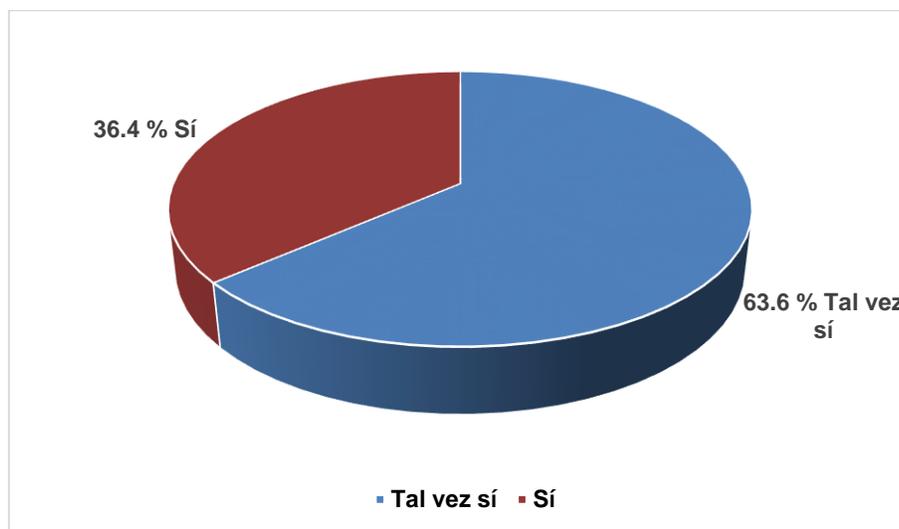


Gráfico 16. Recursos necesarios para implementar nuevas estrategias

Fuente: Elaboración propia .

El gráfico N° 16 muestra la respuesta a la pregunta: ¿Considera que la empresa cuenta con los recursos necesarios para implementar nuevas estrategias? El 63.6 % opina que la cooperativa cuenta con los recursos necesarios pero, el 36.4 % duda que la empresa cuente con todos los recursos que se necesitarían al momento de implementar otras estrategias, ellas mencionaban que no siempre se tienen todos los recursos y que esto dependería del tipo de estrategia que se quiera desarrollar.

FODA y matriz FODA propuesto para la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz

Factores internos	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1 Materia prima de calidad.</p> <p>F2 Industrialización del producto al venderlo cocido.</p> <p>F3 Socias con conocimientos sobre el cultivo de frijoles.</p>	<p>D1 Logística débil para la distribución.</p> <p>D2 Pocos clientes para el frijol cocido Blanca Aráuz.</p> <p>D3 Comisión de mercadeo inactiva.</p>

<p>Factores Externos</p>	<p>F4 Edificios propios .</p> <p>F5 Socias capacitadas en temas de cooperativismo.</p> <p>F8 Está formada por 329 socias constituidas legalmente</p> <p>F9 Planta procesadora en una zona de producción de frijol.</p> <p>F10 Socias con conocimientos sobre el cultivo de guayaba</p> <p>F11 Posee una planta procesadora con maquinarias de calidad.</p> <p>F12 Ambiente laboral agradable.</p> <p>F14 Cuenta con el apoyo de la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG).</p>	<p>D4 Socias con bajo nivel académico.</p> <p>D5 Socias inactivas en su mayoría.</p> <p>D6 Incumplimiento de pagos y estatutos .</p> <p>D7 Pocos colaboradores</p> <p>D8 Poco capital de trabajo.</p> <p>D9 Programas dirigidos únicamente al rubro del frijol.</p> <p>D10 No se realiza planeación táctica.</p> <p>D11 Desanimo de algunas socias.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1 Poca competencia del frijol cocido en las zonas aledañas.</p> <p>O2 Vender el nuevo producto a restaurantes y supermercados.</p> <p>O3 Exportación del frijol en crudo.</p> <p>O4 Apoyo de organismos gubernamentales y no gubernamentales .</p>	<p>Estrategias FO:</p> <p>A: F1, O1, O2,</p> <p>B: F8,F10,O4</p>	<p>Estrategias DO:</p> <p>A: D11, O4</p> <p>B:D3, O2,</p> <p>C: D9, D4</p>

O5 75 Mujeres en proceso de asociación.		
Amenazas A1 Afectaciones por fenómenos naturales. A2 Incremento de costos de producción. A3 Competencia	Estrategias FA:	Estrategias DA: A1, D1

Propuesta de estrategias para el fortalecimiento de la gestión administrativa y la toma de decisiones.

Estrategia 1: Ampliación de mercado

Acción	Ampliación de mercado para el frijol comercial Blanca Aráuz (Frijol crudo).
Objetivo	Aprovechar la alta producción del rubro principal como es el frijol y la poca existencia de competencia para el nuevo producto.
Actividad	Realizar campañas publicitarias. Realizar visitas de gestión a supermercados para la promoción del producto.

Estrategia 2: Diversificación de rubros

Acción	Diversificación de la producción.
Objetivo	Diversificar los rubros para incrementar los ingresos.
Actividad	<ul style="list-style-type: none">• Analizar los rubros que generen rentabilidad mediante un plan de producción.• Gestionar programas y proyectos.• Impulsar la producción de otros rubros que generen rentabilidad financiera a las socias.

Estrategia 3: Introducción del frijol cocido al mercado

Acción	Proyección del frijol cocido en el mercado.
Objetivo	Proyectar en el mercado el frijol cocido como dieta.
Actividad	Realizar visitas a restaurantes y comedores de la localidad.

Estrategia 4: Motivación a las socias

Acción	Motivación a las socias en la participación de las actividades de la cooperativa
Objetivo	Logar que las socias se integren y se sientan satisfechas de formar parte de la cooperativa

Actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los posibles motivos por los que las socias decidieron retirarse. • Establecer acuerdos con las socias para reincorporación. • Gestionar nuevos proyectos que permita incentivar a las socias
------------------	---

Estrategia 5: Fortalecimiento de las comisiones de trabajo de la Cooperativa de mujeres Blanca Aráuz.

Acción	Fortalecimiento de las comisiones de trabajo.
Objetivo	Lograr que las comisiones funcionen adecuadamente para facilitar la consecución de metas.
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructurar el comité de comercialización para que éste promueva el consumo del frijol comercial Blanca Aráuz. • Distribuir de manera correcta las funciones de cada comisión para que se realicen en tiempo y forma. • Capacitar al personal de la comisión de crédito sobre administración de créditos y gestión de cobro.

VII. CONCLUSIONES

Con la finalidad de cumplir con los objetivos específicos establecidos en esta investigación y luego llevar a cabo el análisis detallado de los datos se concluye lo siguiente:

En la cooperativa Blanca Aráuz se llevan a cabo todas las etapas del proceso administrativo. Se constató que todos los colaboradores conocen al menos un poco sobre la etapa de planeación, se hace uso de herramientas importantes para obtener la información necesaria para realizar los planes, establecer las metas a alcanzar y también de aquellas que guían la implementación de estrategias estas son: Presupuestos, pronósticos, procedimientos, misión, visión, objetivos, programas y políticas.

Sin embargo, se evidenció que solo se realizan dos tipos de planeación; La planeación estratégica que es revisada y actualizada cada cinco años y la planeación operativa que está enfocada en el área de producción y acopio del rubro principal que es el frijol, pasando desapercibida la planeación táctica en la que se deben realizar los planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa.

En cuanto a la organización de la empresa se comprobó que cuentan con un organigrama en donde la máxima autoridad la ejerce la asamblea general de asociados seguido del consejo de administración. Cuentan con un equipo técnico y cuatro comisiones de trabajo .

En cuanto a la dirección se puede decir que esta es ejercida de forma eficiente, todos los colaboradores y socias coinciden que se ejerce buen liderazgo, existe buena comunicación, ambiente de trabajo agradable y que la gerente los motiva constantemente.

El supuesto planteado se cumple por que la gestión del proceso administrativo si incide en la toma de decisiones. El proceso de toma de decisiones juega un papel muy importante desde la planeación y el planteamiento de objetivos hasta el control es por eso que en los modelos más recientes de administración se adopta la toma de decisiones como un paso más del proceso administrativo y como elemento clave del éxito del mismo. Esto se puede lograr con la retroalimentación para corregir mediante la toma de decisiones y que el nuevo proceso aplicado proporcione mejores resultados.

Los factores que intervienen en la toma de decisiones son: Factores externos; Riesgo, tiempo, presiones y la estabilidad del entorno. Los factores internos son la actitud, aptitud, experiencia personal y profesional y la cultura en que vive el decisor.

Para contribuir al fortalecimiento del proceso administrativo y de la toma de decisiones de la cooperativa Blanca Aráuz se diseñaron estrategias las que deben ser valoradas por la gerencia en conjunto con la junta directiva de asociadas para determinar su aplicación.

VIII. RECOMENDACIONES

Para que esta investigación sea de utilidad se recomienda a la cooperativa Blanca Aráuz lo siguiente:

- ✓ Fortalecer el proceso de planeación mediante la realización de un plan táctico.
- ✓ Reorganizar y ejecutar el comité de comercialización de modo que se realicen las actividades en tiempo y forma y mejoren sus ingresos por ventas.
- ✓ Integrar a más socias a formar parte del personal para que cuente con el recurso humano suficiente para que cada puesto sea desempeñado por una sola persona.
- ✓ Capacitar mejor al personal para que este tenga la capacidad de enfrentar sus problemas personales sin que estos afecten su desempeño laboral.

IX. ANEXOS

Anexo N° 1: Encuesta dirigida colaboradores de la Cooperativa de mujeres Blanca Aráuz



FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
FAREM-ESTELÍ

ENCUESTA

Estimada colaborador (a), somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-ESTELÍ). El objetivo de ésta encuesta es conocer su opinión sobre la gestión del proceso de la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz, La Concordia. Dicha información servirá para la realización de una tesis de licenciatura que tendrá únicamente finalidades de tipo académico, su respuesta será tratada de forma confidencial y anónima, por lo que solicitamos su amable colaboración a fin de contestarla lo más honestamente posible. De ante mano agradecemos la información brindada.

I. Datos generales

Fecha: __ / __ / __ Área laboral: _____

Género: F: __ M: __ Edad: ____

Tiempo de laborar en la Cooperativa Blanca Aráuz ____

Nivel académico:

Primaria: ____ Secundaria: ____ Técnica: ____ Universitarios: ____ Ninguna:

—

II. Planeación, Organización, Integración, Dirección, Control.

1. ¿Tiene usted conocimiento de los planes que se preparan en la empresa?

Sí ___ No ___

2. ¿Qué importancia le concede usted a la planeación en su empresa?

a) Totalmente importante

b) Muy importante

c) Importante

d) Poco importante

e) Nada importante

3. ¿Cuáles de las siguientes herramientas de la planeación se utilizan en la cooperativa?

Misión	
Visión	
Procedimientos	
Presupuestos	
Pronósticos	
Programas	
Objetivos	
Graficas de Gantt	
Diagramas de flujo	
Manuales	

4. ¿Qué tipos de planeación se elabora en la cooperativa?

- a) Planeación estratégica___
- b) Planeación táctica___
- c) Planeación Operativa___

5. Marque con una X cuál de los planes mencionados se elaboran en su empresa.

TIPOS DE PLANES	SI	NO
Planeación estratégica		
Planeación táctica		
Planeación operativa		

6. ¿Cuál es su participación en el proceso de planeación de la cooperativa?

En todo el proceso: ___

En parte del proceso: ___

Ninguna: ___

7. ¿Considera usted que en la cooperativa de Mujeres Blanca Aráuz se está trabajando de acuerdo a los planes que ésta ha establecido?

Sí___ No ___

8. ¿La cooperativa cuenta con manual de funciones?

Sí ___ No___

9. ¿Conoce el organigrama de su empresa?

Sí___ No ___

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

Sí ___ No ___

11. ¿Considera usted que en la cooperativa están bien definidos los niveles de jerarquía?

Sí ___ No ___

12. ¿Cómo valora usted la dirección ejercida actualmente en la cooperativa?

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Deficiente

13. En el reclutamiento del personal lo hacen por:

Medios de comunicación___ por recomendación___ otros
Especifique_____

14. ¿Qué aspectos o actividades se realizan para motivar a las socias?

- a) Celebración de fechas especiales___
- b) Bajas tasas de interés___
- c) Presentación de programas y proyectos___

15. Realizan evaluaciones a los candidatos antes de elegir al personal:

No siempre___ Siempre ___ a veces___

Explique_____

16. ¿Considera bueno el nivel de liderazgo de la gerente de la cooperativa?

Sí___ No___

17. ¿En qué momento aplican el control en la cooperativa?

Durante la acción___

Después la acción___

18. ¿Considera usted que hay un buen control en la cooperativa?

Sí___ No___

II. Retroalimentación, Reuniones, Capacitaciones, Asesoría externa.

1. ¿Reciben capacitación por parte de alguna institución que apoye a la cooperativa?

Sí ___ No ___

2. ¿Considera usted que existe retroalimentación entre la gerencia y colaboradores de la cooperativa, de manera que se reduzcan las debilidades y se valoren sus fortalezas?

Sí ___ No___

3. ¿Se realizan reuniones continuas para orientarle sobre aspectos que deben tomar en cuenta al momento de realizar sus labores?

Sí___ No___

Anexo N° 2 Encuesta realizada a socias de la junta directiva de la cooperativa Blanca Aráuz



FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
FAREM- ESTELÍ

ENCUESTA

Estimada socia, somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-ESTELÍ). El objetivo de ésta encuesta es conocer su opinión sobre la toma de decisiones de la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz, La Concordia. Dicha información servirá para la realización de una tesis de licenciatura que tendrá únicamente finalidades de tipo académico, su respuesta será tratada de forma confidencial y anónima, por lo que solicitamos su amable colaboración a fin de contestarla lo más honestamente posible. De ante mano agradecemos la información brindada.

I. Datos generales

Fecha: __ / __ / __ **cargo:** _____

Género: F: __ M: __ **Edad:** ____

Tiempo de laborar en la Cooperativa Blanca Aráuz ____

Nivel académico:

Primaria: ____ **Secundaria:** ____ **Técnica:** ____ **Universitarios:** ____ **Ninguna:**

—

II. Estabilidad del entorno, Riesgo, Presiones, Tiempo. Aptitud, Actitud, Experiencia personal y profesional.

1. ¿Participa usted en la toma de decisiones de la cooperativa?

Sí ___ No ___

2. ¿Cree usted que las decisiones deben ser tomadas solo por la gerente de la cooperativa?

Sí ___ No ___

3. ¿Cree usted que su opinión es tomada en cuenta a la hora de la toma de decisiones?

Sí ___ No ___

4. ¿Considera usted que las decisiones tomadas en grupos proporcionan mejores resultados?

Sí ___ No ___

5. ¿Cree usted que el proceso de toma de decisiones implementado actualmente es favorable para la cooperativa?

Sí ___ No ___

6. ¿Considera usted importante analizar la estabilidad externa para la toma de decisiones?

7. Sí ___ No ___

8. ¿Considera usted que el tiempo es un factor muy importante que interviene en la toma de decisiones?

Sí ___ No ___

9. ¿Cree usted que la actitud y aptitud influyen en la persona decisora?

Sí ___ No ___

10. ¿Siempre se toman decisiones en condiciones de certidumbre?

Sí_____

No_____

Algunas veces_____

11. ¿Quién toma las decisiones en ausencia de la gerente?

a) La presidenta de la junta directiva de socios

b) La contadora

c) La responsable de crédito

d) Otra

12. ¿ Valorándose así misma ¿Creé que sus actitudes son las mejores?

a) Si _____

b) Algunas veces _____

13.¿ ¿Siente que sus problemas o situaciones personales afectan su desempeño laboral?

a) Si _____

b) No _____

c) Algunas veces _____

III. Estrategia, Objetivo de la estrategia, Recursos, Tiempo, Costos.

1. ¿Considera usted importante la implementación de nuevas estrategias que contribuyan a la consecución de los objetivos de la cooperativa?

Sí ___ No ___ Talvez ___

2. ¿Cree que la cooperativa debería tomar acción ante las situaciones adversas que la podrían estar afectando el desempeño de la cooperativa?

Sí___ No ___

3. ¿Considera que las estrategias que está implementando la cooperativa actualmente son eficientes y eficaces?

Sí___ No ___ Algunas veces___

4. ¿Estaría dispuesto(a) a contribuir al cumplimiento de nuevas metas y estrategias que implemente la cooperativa?

Sí___ No ___ Posiblemente si ___

5. ¿La empresa cuenta con recursos necesarios para implementar nuevas estrategias?

Sí___ No___ Talvez si___

6. ¿Podría mencionar algunas oportunidades y fortalezas que posee la cooperativa?

7. ¿Podría mencionar algunas debilidades y amenazas que enfrenta la cooperativa actualmente?

Anexo N° 3: Entrevista realizada a: Gerente de la cooperativa Blanca Aráuz



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
FAREM-ESTELÍ

ENTREVISTA

Entrevista dirigida a María Auxiliadora Rivera Castillo, Gerente general de la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz.

Sra. Rivera. Somos estudiantes V año de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí).

El objetivo de la presente entrevista es conocer cómo funciona el proceso administrativo en la toma de decisiones en su empresa. Agradecemos de ante mano sus aportes y adquirimos el compromiso de manejar con confidencialidad sus opiniones. Dicha información servirá para la realización de una tesis de licenciatura que tendrá únicamente finalidad de tipo académico.

I. Datos Generales

Fecha: __/__/__

Tiempo de laborar en la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz _____

Nivel académico _____

1. ¿Qué objetivos tiene propuestos la cooperativa?
2. ¿Cuál es la misión de la cooperativa?
3. ¿Cuál es la visión de la cooperativa?
4. ¿Qué tipos de estrategias se implementan actualmente en la cooperativa a fin de mantenerse en el mercado como empresa líder?
5. ¿Qué tipos de estrategias implementa la cooperativa para ganar la fidelidad y lealtad de las socias hacia la empresa?
6. ¿Qué actividades realiza la cooperativa para motivar a las socias a seguir trabajando con la cooperativa?
7. ¿Considera favorable para las socias los programas que ejecuta la cooperativa?
8. De acuerdo con su experiencia, ¿La toma de decisiones debe orientarse a la solución de problemas, aprovechamiento de oportunidades o evitar riesgos institucionales?
9. ¿Qué otros aspectos toma en cuenta usted al momento de tomar decisiones, ya sean estos internos o externos? ¿por qué?
10. ¿Considera que se debe tomar en cuenta la opinión de los colaboradores al momento de tomar decisiones?
11. ¿Qué información organizacional interna o externa debe ser sometida a consulta para los procesos de decisión?

12. ¿Considera que la ejecución del proceso administrativo incide en la toma de decisiones?
13. ¿De qué manera?
14. ¿Considera adecuado implementar nuevas estrategias que contribuyan a una mejor toma de decisiones?
15. ¿Podría mencionar algunas fortalezas y oportunidades con las que cuenta la cooperativa?
16. ¿Podría mencionar algunas debilidades y amenazas que enfrenta la cooperativa?

Anexo N° 4 Guía de observación

Nombre de la institución: Cooperativa de mujeres Blanca Aráuz

Nombre del observado : _____

Hora que se finalizó _____

Fecha de inicio _____

Fecha de finalización _____

Instrucciones: Observar la ejecución de las actividades marcando con una (x) el cumplimiento de acuerdo con la escala establecida, (si, no, algunas veces)

Objetivo: Observar el desempeño de los trabajadores con respecto a la gestión administrativa, tomando en cuenta elementos claves de cada uno de los pasos o fases del proceso administrativo para verificar su incidencia en la toma de decisiones de la cooperativa.

N°	Aspectos a observar	Sí	No	Algunas veces	Observaciones
1	Los trabajadores son puntuales con su horario de trabajo				
2	La gerencia brinda orientaciones antes de iniciar sus labores				
3	La empresa tiene una infraestructura adecuada				
4	Las actividades están coordinadas entre si				
5	Existe buena comunicación entre los colaboradores				

6	Existe buena comunicación entre los colaboradores y la gerencia				
7	Muestra Actitudes positivas				
8	Realiza las tareas con motivación				
9	Los funcionarios de los altos mandos muestran actitudes de liderazgo				
10	Son supervisadas las actividades				
11	Existe un ambiente laboral agradable				

Anexo N° 4 Tablas de Frecuencias

Tabla N° 1 Sexo de los encuestados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Masculino	2	8.3	8.3	8.3
Femenino	22	91.7	91.7	100.0
Total	24	100.0	100.0	

Tabla N° 2 Nivel académico de los encuestados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Primaria	4	16.7	16.7	16.7
Secundaria	9	37.5	37.5	54.2
Técnica	5	20.8	20.8	75.0
Universitarios	6	25.0	25.0	100.0
Total	24	100.0	100.0	

Tabla N° 3 Nivel académico de los encuestados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Primaria	4	16.7	16.7	16.7
Secundaria	9	37.5	37.5	54.2
Técnica	5	20.8	20.8	75.0
Universitarios	6	25.0	25.0	100.0
Total	24	100.0	100.0	

Tabla N° 4 Tiempo de laborar en la cooperativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Meses	3	12,5	12,5	12,5
1 Año	1	4,2	4,2	16,7
19 Años	6	25,0	25,0	41,7
10 Años	2	8,3	8,3	50,0
17 Años	6	25,0	25,0	75,0
5 Años	3	12,5	12,5	87,5
15 Años	3	12,5	12,5	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Tabla N° 5 Conocimientos sobre los planes que se preparan en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	10	100.0	100.0	100.0

Tabla N° 6 Tipos de planes se elaboran en la cooperativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Operativa y Estratégica	10	100.0	100.0	100.0

Tabla N° 7 Participación de los colaboradores en el proceso de planeación en la cooperativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
En todo el proceso	2	20.0	20.0	50.0
En parte del proceso	8	80.0	80.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Tabla N° 8 Importancia le concede usted a la planeación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Muy importante	2	20.0	20.0	20.0
Totalmente importante	7	70.0	70.0	90.0
Importante	1	10.0	10.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Tabla N° En la cooperativa de Mujeres Blanca Arauz se está trabajando de acuerdo a los planes que se han establecidos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
SI	10	100.0	100.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Tabla N° 10 La cooperativa cuenta con manual de funciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	10	10	100.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Tabla N° 11 Conoce el organigrama de su empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	10	100.0	100.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Tabla N° 12 Considera usted que en la cooperativa están bien definidos los niveles de jerarquía

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	6	60	60	60
	Tal vez	4	40	40	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Tabla N° 13 Sus labores están correctamente definidas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	6	60	60	60

Tal vez	4	40	40	100
Total	10	100	100	

Tabla N° 14 En el reclutamiento del personal lo hacen por:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
medios de comunicación	6.3	63	63	63
Por recomendación	3.7	37	37	100
Total	10	100	100	

Tabla N° 15 Realizan evaluaciones a los candidatos antes de elegir al personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Siempre	10	100.0	100.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Tabla N° 16 Realizan evaluaciones a los candidatos antes de elegir al personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

		5	54.2	54.2	54.2
Válidos	Excelente	2	20.8	20.8	75
	Muy buena	25	25	25	100.0
	Buena				
	Total	10	100.0	100.0	

Tabla N° 17 Considera bueno el nivel de liderazgo de la gerente de la cooperativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	10	100.0	100.0	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabla N° 18 Aspectos o actividades que se realizan para motivar a las socias a continuar trabajando con la cooperativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Celebración de fechas especiales	2	20	20	20
Bajas tasas de intereses	2	20	20	40
Presentación de programas y proyectos	6	60	60	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Tabla N° 19 En qué momento aplican el control en la cooperativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Después de la acción	3	30	30	30
Durante la acción	7	70	70	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Tabla N° 20 En la cooperativa se ejerce una buena función de control

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos sí	10	100.0	100.0	100.0

Tabla N° 21 Participación de las socias de la junta directiva en la toma de decisiones de la cooperativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos sí	11	100.0	100.0	100.0

Tabla N° 22 Su opinión es tomada en cuenta en la toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos sí	11	100.0	100.0	100.0

Tabla N° 23 Las decisiones tomadas en grupo proporcionan mejores resultados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos sí	11	100.0	100.0	100.0

Tabla N° 24 Siente que sus problemas o situaciones personales afectan su desempeño laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	2	18.2	18.2	18.2
No	5	45.5	45.5	63.6
Algunas veces	4	36.4	36.4	100.0
Total	11	100.0	100.0	

Tabla N° 25 Valorándose así mismo, creé que sus actitudes en el lugar de trabajo son las mejores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Algunas veces	3	27.3	27.3	27.3
Sí	8	72.7	72.7	100.0
Total	11	100.0	100.0	

Tabla N° 26 Siempre se toman decisiones en condiciones de certidumbre

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	6	54.5	54.5	54.5
Algunas veces	5	45.5	45.5	100.0
Total	11	100.0	100.0	

Tabla N° 27 El proceso de toma de decisiones implementado actualmente es favorable para la cooperativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	11	100.0	100.0	100.0

Tabla N° 28 Es importante analizar la estabilidad externa para la toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	11	100.0	100.0	100.0

Tabla N° 29 Considera el tiempo como factor importante para la toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	11	100.0	100.0	100.0

Tabla N° 30 La actitud y aptitud influyen en la persona decisora

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	11	100.0	100.0	100.0

Tabla N° 31 Reciben capacitación por parte de la gerencia o por parte de alguna institución que apoye a la cooperativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Asesoría Interna	7	63.6	63.6	63.6
Válidos Asesoría externa	4	36.4	36.4	100.0
Total	11	100.0	100.0	

Tabla N° 32 En la cooperativa existe buena retroalimentación de manera que se reduzcan las debilidades y se valoren las fortalezas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	11	100.0	100.0	100.0

Tabla N° 33 Se realizan reuniones continuas para orientarles sobre aspectos que deben tomar en cuenta al momento de realizar sus labores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	11	100.0	100.0	100.0

Tabla N° 34 Implementación de nuevas estrategias que contribuyan a la consecución de objetivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	5	45.5	45.5
	Tal vez	6	54.5	100.0
	Total	11	100.0	100.0

Tabla N° 35 La empresa cuenta con los recursos necesarios para implementar nuevas estrategias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Tal vez sí	7	63.6	63.6
	Sí	4	36.4	100.0
	Total	11	100.0	100.0

Anexo N° 5: Evidencia del proceso de aplicación de instrumentos de recolección de datos.



Capacitación a socias de la cooperativa



Encuesta realizada a vicepresidenta de la junta directiva de asociadas



Encuesta realizada a colaboradora



Entrevista realizada a gerente de la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz



Encuesta realizada a colaboradora

X. BIBLIOGRAFIA

Cortedano Villarreyra, J. R. (2010) Condiciones fundamentales para la constitución y funcionamiento de las Cooperativas en Nicaragua según Ley General de Cooperativas (Ley N° 499). León.

Acosta Zamorano, L. A. (20 de Noviembre de 2012). Prezi. Obtenido de <https://prezi.com>

Alcazari. (20 de Junio de 2014). Bleger. Obtenido de www.blogger.com

Azo, M. (14 de Enero de 2013). Wordpress. Obtenido de <https://manuelazo.wordpress.com>

Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2004). Administración Una ventaja competitiva. LITOGRAFICA INGRAMEX.

Bello, M. (21 de Noviembre de 2012). Blogspot. Obtenido de marinabello177.blogspot.com

cafenica. (2004). Managua.

Carrasco Gutiérrez, C. (28 de Enero de 2019). docsity. Obtenido de <http://www.docsity.com>

Carreto, J. (febrero de 2015). blogspot. Obtenido de planeaciónestrategica.blogspot.com

Chavarría Chavarría, M. R., & Carrión Baltodano, D. (2014). Influencia de la publicidad impresa en los anuncios comerciales expuestos para el instituto Nicaraguense de fomento cooperativo (INFOCOOP). Managua.

Chavarría Chavarría, M. R., & Carrión Baltodano, D. (2014). Influencia de la publicidad impresa en los anuncios comerciales expuestos para el Instituto nicaragüense de fomento cooperativo (INFOCOOP). Managua.

Corvo, H. (26 de Mayo de 2018). LIDREF.COM. Obtenido de <https://www.lideref.com>

Stoner, J. A., Freeman, E. R., & Gilbert, D. R. (2006). Administración. Santa María la Ribera: progreso S. A.

Fred R, D. (12 de Marzo de 2015). blogspot. Obtenido de www.blogspot.com

Hernández, V. (Agosto de 2011). wordpress.com. Obtenido de <https://victorflint.wordpress.com>

Íllescas Hidalgo, R. E. (2014). Gerencia legal y gestión fiscal de una cooperativa: Caso Nicaragua. Obtenido de www.illescasramirezy asociados.com

Ley General de Cooperativas. (2004). Managua.

Madene, L. M. (31 de Mayo de 2013). Mandene. Obtenido de www.luismiguelmadene.com

Miró, M. (8 de Mayo de 2008). Otra empresa. Obtenido de otra empresa: <https://otraempresa.com>

Parra, J. (14 de Marzo de 2016). prezi. Obtenido de <https://wwwprezi>

Porto Pérez, J., & Gardey, A. (20 de Agosto de 2018). Definición de Obtenido de <https://www.significados.com/toma-de-decisiones/>

Porto, J. P., & Gardey, A. (2012). Definición de. Obtenido de (<http://definición.de/proceso>

Sandoval, L. (06 de 2018). Empeñe fácil. Obtenido de <https://www.emprender-facil.com>

Stoner, J. A., ET AL, & et al, (2006). Administración. Santa María La Ribera: Progreso S.A.

Teruel, S. (16 de Mayo de 2019). Captio. Obtenido de <https://www.captio.net>

Ucha, F. (Marzo de 2009). Definición ABC. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/administra>

- Ucha, F. (Octubre de 2009). *Definición ABC*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/general/capacitacion.php>
- Argudo, C. (26 de Enero de 2018). *emprende pyme.net*. Obtenido de emprende pyme.net: <https://www.emprendepyme.net/el-control-en-el-proceso-administrativo.html>
- Bembibre, C. (Diciembre de 2009). *Definicion ABC*. Obtenido de Definicion ABC: <https://www.definicionabc.com/general/reunion.php>
- Betancourt, D. (19 de Abril de 2017). *Ingenio Empresa*. Obtenido de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/matriz-foda
- Corral, A. (2 de Marzo de 2015). *DOKUTEKANA*. Obtenido de DOKUTEKANA: <https://archivisticafacil.com>
- Escalona Hache, O. (13 de Agosto de 2013). *SlideShare*. Obtenido de SlideShare: <https://es.slideshare.net/octaviohache/proceso-administrativo-y-toma-de-decisiones-25016107>
- Espinosa, R. (29 de Junio de 2013). *Roberto Espinosa*. Obtenido de Roberto Espinosa: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290>.
- García, I. (10 de Enero de 2018). *emprende pyme.net*. Obtenido de emprende pyme.net: <https://www.emprendepyme.net/principios-de-la-organizacion-empresarial.html>
- Gomez Escobar , I. (2002). *emagister.com>comunidad*. Obtenido de emagister.com>comunidad: <https://www.emagister.com>comu>
- Henderon, b. (23 de Abril de 2018). *Web y Empresas*. Obtenido de Web y Empresas.
- Herranz Encinas, M. (12 de Mayo de 2012). *Emprendedores EM*. Obtenido de <https://emprendedoresempresas.wordpress.com/2012/05/12/la-estrategia-de-integracion-vertical/>
- Ibarra, M. (23 de Junio de 2018). *Lifeder.com*. Obtenido de Lifeder.com: <https://wwwlifeder.com>invest>
- Isaza, J. (23 de Junio de 2016). *Bien pensado*. Obtenido de Bien pensado: <https://bienpensado.com/author/jisaza/>

- Lévi, R. (15 de Marzo de 2015). *SlideShare*. Obtenido de SlideShare: <https://es.slideshare.net/Rubenlevideleon/el-censo-45590786>
- Manrique, M. (14 de Noviembre de 2014). *Fundamentos de la Administración (Mercadotecnia)*. Obtenido de Fundamentos de la Administración (Mercadotecnia): <https://ucemfundamentosdelaadministracion.wordpress.com/2014/11/28>
- Marciaga, C. (12 de Marzo de 2015). *Emprendices*. Obtenido de Emprendices: https://www.emprendices.co/principios_basicos_de_la_direccion/
- Mejía Jervis , T. (14 de Septiembre de 2017). *Lifeder.com*. Obtenido de Lifeder.com: <https://www.lifeder.com>invest>
- Méndez, D. (26 de Junio de 2018). *economía simple.net*. Obtenido de economía simple.net: <https://www.economiasimple.net/glosario/asesoria>
- Meyer, W., Dalen, V., & B, D. (12 de Septiembre de 2006). *Neomagico* . Obtenido de Neomagico: <https://neomagico.blogia.com>
- Miró, M. (05 de Mayo de 2018). *Otra Empresa* . Obtenido de Otra Empresa: <https://otraempresa.com/fases-proceso-administrativo>
- Navarro , A. (1 de febrero de 2013). *Grandes pymes*. Obtenido de Grandes pymes: <https://www.grandespymes.com.ar/2012/01/22/elementos-de-planeacion-estrategica-metodologia-y-ejemplo-desarrollado/>
- Ochoa, C. (16 de Abril de 2015). *Blog de Netquest en Español*. Obtenido de Blog de Netquest en Español: <https://www.google.com/amp/s/www.netquest.com>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2008). *Definición de* . Obtenido de Definición de : <https://definicion.de/estrategia/>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2014). *Definición de*. Obtenido de Definición de: ([https://definición.de/guia'de'observación/](https://definición.de/guia%27de%27observación/))
- Raffino , M. E. (18 de Noviembre de 2018). *Concepto.de*. Obtenido de Concepto.de: <https://concepto.de/retroalimentacion/>
- Raffino, M. E. (18 de Noviembre de 2018). *Concepto.de*. Obtenido de Concepto.de: <https://concepto.de/>
- Raffino, M. E. (4 de Agosto de 2019). *Concpeto de* . Obtenido de Concpeto de: <https://concepto.de/proceso-administrativo/>.

- Riquelme, M. (2019 de Enero de 2019). *WEB Y Empresas*. Obtenido de WEB Y Empresas: <https://www.webyempresas.com/los-14-principios-de-henry-fayol/>
- Rivera Castillo, M. A. (26 de Octubre de 2019). Gerente coop Blanca Aráuz. (M. d. Centeno, Entrevistador)
- Rivera, M. (21 de Octubre de 2019). Coordinadora de la comición de crédito. (S. E. mendoza, Entrevistador)
- Rodríguez, D. (16 de Febrero de 2018). *Lifeder.com*. Obtenido de Lifeder.com: <https://www.lifeder.com>invest>
- Santiesteban , L. A. (26 de noviembre de 2016). *blogspot*. Obtenido de blogspot: <https://procesoorg.blogspot.com/2016/11/etapas-y-elementos-del-proceso-de.html>
- Thompson , I. (Septiembre de 2010). *Promonegocios.net*. Obtenido de Promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/-definición.html>
- Chiavenato, I. (1998). *Blogspot*. From Blogspot.: <https://administracion21.blogspot.com/2008/12/planeacin.html>
- Chiavenato, I. (1998). *Blogspot*. From Blogspot: <https://administracion21.blogspot.com/2008/12/planeacin.html>
- Fayol, H. (1841-1925). *Web y Empresas*. From Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/los-14-principios-de-henry-fayol/>
- Hernández, J. (2012). *Academia*. From Academia: https://www.academia.edu/30007870/Planificación_definición_según_autores_1_
- Koontz , & Weihrich . (2007). *Blogspot*. From Blogspot: <https://administracion21.blogspot.com/2008/12/planeacin.html>
- Koontz , & Weihrich . (2007). *Blogspot*. From Blogspot: <https://administracion21.blogspot.com/2008/12/planeacin.html>
- Chiavenato, I. (1998). *Blogspot*. Obtenido de Blogspot.: <https://administracion21.blogspot.com/2008/12/planeacin.html>
- Iván, G. (Enero de 2018). *Emprendepyme*. Obtenido de Emprendepyme: <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-organizacion-empresarial.html>

- Chiavenato, I. (1998). *Blogspot*. Obtenido de Blogspot:
<https://administracion21.blogspot.com/2008/12/planeacin.html>
- Fayol, H. (1841-1925). *Web y Empresas*. Obtenido de Web y Empresas:
<https://www.webyempresas.com/los-14-principios-de-henry-fayol/>
- Fernández, M. (Febrero de 2012). Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mbaftmad/la-toma-de-decisiones-bajo-incertidumbre/>
- Hernández, J. (2012). *Academia*. Obtenido de Academia:
https://www.academia.edu/30007870/Planificación_definición_según_autores_1_
- Koontz, & Wehrich. (2007). *Blogspot*. Obtenido de Blogspot:
<https://administracion21.blogspot.com/2008/12/planeacin.html>
- Koontz, & Wehrich. (2007). *Blogspot*. Obtenido de Blogspot:
<https://administracion21.blogspot.com/2008/12/planeacin.html>
- Marroquin, A. (11 de Septiembre de 2012). *Prezi*. Obtenido de Prezi:
<https://prezi.com/grrt4lxhzpe3/integracion-empresarial/>
- Mendoza, I. (19 de Junio de 2012). *Blogspot*. Obtenido de Blogspot:
<https://adminis3cion.blogspot.com/>
- Chiavenato, I. (1998). *Blogspot*. From Blogspot.:
<https://administracion21.blogspot.com/2008/12/planeacin.html>
- Iván, G. (2018, Enero). *Emprendepyme*. From Emprendepyme:
<https://www.emprendepyme.net/que-es-la-organizacion-empresarial.html>
- Thompson, I. (2017, Enero). *Promonegocios*. From Promonegocios:
<https://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html>
- Altamirano, F. (2019, Octubre 21). Presidenta de la junta directiva de socias. (M. d. Centeno, Interviewer)
- Ayala, A. (2013, 08 2). *Gestiopolis*. From Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/la-direccion-dentro-la-administracion-de-empresas/>
- Castillo, M. A. (2019, Octubre 26). Gerente general. (M. d. Casco, Interviewer)
- Chiavenato, I. (1998). *Blogspot*. From Blogspot:
<https://administracion21.blogspot.com/2008/12/planeacin.html>

- Chiavenato, I. (1998). *Blogspot*. From Blogspot.:
<https://tecnicasdecisionanggy.blogspot.com/2012/08/el-proceso-administrativo-y-la-toma-de.html>
- Díaz, J. (2013, Abril 8). *Emprendices*. From Emprendices.:
<https://www.emprendices.co/la-importancia-de-motivar-a-los-empleados-en-una-empresa/>
- Fayol, H. (1841-1925). *Web y Empresas*. From Web y Empresas:
<https://www.webyempresas.com/los-14-principios-de-henry-fayol/>
- Fernández, M. (2012, Febrero). From <https://www.eoi.es/blogs/mbaftmad/la-toma-de-decisiones-bajo-incertidumbre/>
- Friend, L. (2018). *La voz de Houston* . From La voz de Houston:
<https://pyme.lavoztx.com/cul-es-el-significado-de-estructura-organizacional-4749.html>
- Hernández, J. (2012). *Academia*. From Academia:
https://www.academia.edu/30007870/Planificación_definición_según_autores_1_
- Manrique, M. (2014, Noviembre 28). *Fundamentosdelaadministracion*. From Fundamentosdelaadministracion:
<https://ucemfundamentosdelaadministracion.wordpress.com/2014/11/28/4-3-integracion/>
- Marroquin , A. (2012, Septiembre 11). *Prezi*. From Prezi:
<https://prezi.com/grrt4lxhzpe3/integracion-empresarial/>
- Mendoza, I. (2012, Junio 19). *Blogspot*. From Blogspot:
<https://adminis3cion.blogspot.com/>
- Pérez , J., & Merino, M. (2008). *Definicion.de*. From Definicion.de:
<https://definicion.de/organizacion/>
- Pérez, P. (2015, Febrero 19). *Emprendices*. From Emprendices:
<https://www.emprendices.co/formacion-capacitacion-y-desarrollo-aprendizaje-organizacional/>
- Raffino, M. (2019, Febrero 20). *Concepto de*. From Concepto de:
<https://concepto.de/reclutamiento/>
- Sánchez , Romero, & Mairena. (2003, Agosto 26). *Gestiopolis*. From Gestiopolis:
<https://www.gestiopolis.com/control-dentro-del-proceso-administrativo>

