



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Incidencia de la toma de decisiones en el desarrollo
organizacional en EXPOCAMO S.A., en la ciudad de Ocotal
durante el primer semestre del 2020

Trabajo de seminario de graduación para optar

al grado de

Licenciado en la Carrera Administración de Empresas

Autores

Arauz Talavera Lidia Leonor

Garache Hernández Winston Josué

López Sánchez Yorling Guadalupe

Tutoras

MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez

MSc. Martha Lorena Montoya Orozco

Estelí, Enero 16 del 2020.



Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a Dios porque el estar hoy terminando esta etapa de nuestras vidas terrenales ha sido propósito único de él para con nosotros, lo merezcamos o no; nos supo guiar por este largo camino aun cuando muchas ocasiones nuestros pensamientos decían todo lo contrario, respuesta a esto por el simple hecho de que su voluntad es la que rige cada vida de cada ser humano. En este recorrido de esta gran experiencia nos doto de inteligencia, comprensión, fortaleza y sin faltar sabiduría para enfrentar cada situación adversa que se nos presentó.

A nuestros queridos padres, por sus consejos, amor y comprensión, por ayudarnos en los momentos más difíciles, por sus sacrificios económicos y su apoyo incondicional en cada uno de los momentos que necesitamos.

Agradecimiento

Agradecemos a Dios por ayudarnos en cada momento de nuestras vidas, por darnos la vida, la salud, la fuerza y el empeño para llegar a avanzar en nuestro aprendizaje y crecer como personas y futuros Licenciados.

A nuestros padres por ser los principales promotores de nuestros sueños, por confiar y creer en nosotros, por apoyarnos en cada una de las etapas de nuestra vida y ayudarnos a cumplir nuestro sueño con éxito y así llegar a ser profesionales exitosos.

A nuestros docentes por compartir sus conocimientos, por su dedicación y empeño hacia nosotros como estudiantes, por permitir hacer realidad este sueño, por guiarnos y motivándonos a seguir adelante.

A cada uno de los colaboradores de EXPOCAMO S.A por brindarnos su valioso tiempo e información para poder desarrollar nuestro estudio.

VALORACIÓN DOCENTE

A través de la presente hago constar que: Arauz Talavera Lidia Leonor, Garache Hernández Winston Josué y López Sánchez Yorling Guadalupe, estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas finalizaron su trabajo investigativo en el tema: Incidencia en la toma de decisiones en el desarrollo organizacional en EXPOCAMO. SA en la ciudad de Ocotal durante el primer semestre 2020.

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y propuesta para la mejora del desarrollo organizacional. Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones brindadas en pre defensa, defensa final y consultas realizadas a especialistas en el tema, considero que el mismo hace una aportación significativa al conocimiento y da aportes relevantes a Incidencia en la toma de decisiones en el desarrollo organizacional. También, la amplia literatura científica relacionada con el tema indicado evidencia que ocupa un lugar importante entre los desarrollos recientes de la Administración de Empresas.

Además, se presentó el artículo científico el cual abarca los elementos necesarios para ser presentado. Por consiguiente, valoro que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa; y, por lo tanto, está listo para ser entregado ante la institución rectora.

Dado en la ciudad de Estelí, a los dieciséis días del mes de enero del 2021

Atentamente.

MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez

Orozco

Docente UNAN Managua Farem Estelí

MSc. Martha Lorena Montoya

Docente UNAN Managua Farem Estelí

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	3
1.2. Planteamiento del problema	5
1.3. Preguntas problema	7
1.4. Justificación	8
II. OBJETIVOS	9
2.1. Objetivo general	9
2.2. Objetivos específicos	9
III. MARCO TEÓRICO	10
3.1. Empresa	10
3.1.1. Conceptos de empresa	10
3.1.2. Características de las empresas	11
3.1.3. Funciones	12
3.1.4. Tipos de empresas	13
3.2. Toma de decisiones	16
3.2.1. Elementos de la toma de decisiones	16
3.2.2. Tipos de toma de decisiones gerenciales	17
3.2.3. Problemas en la toma de decisiones	19
3.2.4. Características de la toma de decisiones	20
3.2.5. Proceso de toma de decisiones	21
3.2.6. Etapas del proceso de toma de decisiones	22
3.2.7. Herramientas de la toma de decisiones	24
3.2.8. Técnicas cuantitativas y cualitativas para la toma de decisiones	25
3.2.9. Importancia de la toma de decisiones	30
3.3. Desarrollo organizacional	31
3.3.1. Objetivos del desarrollo organizacional	32
3.3.2. Características del desarrollo organizacional	33
3.3.3. Valores del desarrollo organizacional	35
3.3.4. Proceso del desarrollo organizacional	36

3.3.5.	Resistencia al cambio	38
3.3.6.	Importancia del desarrollo organizacional	40
3.4.	Estrategia	41
3.4.1.	Definición de estrategia	41
3.4.2.	Planeación estratégica.....	42
3.4.3.	Administración del proceso de planeación estratégica.....	42
3.4.4.	Niveles de estrategia	44
3.4.5.	Relación de Estrategia/Estructura	45
IV.	SUPUESTO	47
4.1.	Supuesto de la investigación	47
4.2.	Cuadro de operacionalización de objetivos	48
V.	DISEÑO METODOLÓGICO	51
5.1.	Tipo de estudio.....	51
5.2.	Población y muestra.....	52
5.2.1.	Criterios para la aplicación de instrumentos	52
5.3.	Técnicas de recolección de datos.....	52
5.3.1.	Encuesta	53
5.3.2.	Entrevista	53
5.3.3.	Observación directa	54
5.4.	Etapas de la investigación	54
5.4.1.	Investigación documental	54
5.4.2.	Elaboración de instrumentos	54
5.4.3.	Trabajo de campo	55
5.4.4.	Elaboración de informe final	55
VI.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	56
6.1.	Generalidades de la empresa.....	56
6.2.	Objetivo N°1.....	57
6.2.1.	Proceso de toma de decisiones.....	57
6.2.2.	Desarrollo organizacional	63
6.3.	Objetivo N°2.	69

6.3.1. Toma de decisiones estratégicas	69
6.4. Objetivo N°3.	80
6.4.1. Análisis FODA.....	80
6.4.2. Líneas estratégicas y sus actividades	83
VII. CONCLUSIONES	88
VIII. RECOMENDACIONES.....	89
IX. BIBLIOGRAFÍA	90
X. ANEXOS	93
Anexo N°1 Encuesta.....	94
Anexo N°2 Entrevista.....	99
Anexo N°3 Bosquejo.....	103
Anexo N°4 Cronograma de actividades.....	104
Anexo N°5 Fotografías.....	105

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Experiencia vs Nivel de conocimiento.....	57
Gráfica 2. Decisiones programadas y no programadas.	58
Gráfica 3. Efectos futuros	59
Gráfica 4. Técnicas.....	60
Gráfica 5. Información para decidir.....	61
Gráfica 6. Enfoque técnico	62
Gráfica 7. Globalización e innovación	63
Gráfica 8. Institucionalización de la ética versus Clima Organizacional.....	65
Gráfica 9. Liderazgo y Velocidad/cantidad de cambio.....	66
Gráfica 10. Capacitación al personal.....	68
Gráfica 11. Trabajo en equipo	69
Gráfica 12. Planificación estratégica y sistema de planeación y control	70
Gráfica 13. Verificación de objetivos versus diagnósticos.....	72
Gráfica 14. Racionalidad en la toma de decisiones.....	74
Gráfica 15. Comunicación	75
Gráfica 16. Funciones y recursos	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. FODA.....	81
Tabla 2. Matriz FODA.....	82

I. INTRODUCCIÓN

EXPOCAMO S.A. es una comercializadora que se dedica a la exportación de cafés especiales a nivel internacional, se fundó en el año 2015; sus directivos han puesto en el núcleo de la organización al productor puesto que consideran que la integración de ellos es lo que les ha permitido crecer mediante la calidad de su arduo trabajo en las fincas; lo que crea el valor agregado para todos los involucrados: los agricultores hacen crecer su negocio a través del aumento de los ingresos, los tostadores pueden servir un mejor café todos los días y los consumidores pueden descubrir más del increíble mundo del café especial; siendo lo anterior su objetivo primordial lográndose por medio del servicio que ofrece esta empresa.

Por consiguiente; la presente investigación tiene como objetivo general el análisis de la incidencia de la toma de decisiones en el desarrollo organizacional en EXPOCAMO S.A., dos variables que constituyen un proceso imprescindible para el adecuado y acertado funcionamiento y sustentabilidad de las compañías actualmente, este estudio ha resultado ser clave para detectar que el área que está afectando a la empresa es la administrativa; se proponen estrategias que mejoren los procesos de decisión en su continuo crecimiento empresarial.

La estructura del trabajo contiene: en su primer capítulo la introducción describe los antecedentes una sección breve de estudios previos, la justificación contiene las razones y valor del porqué de esta investigación se realizó, en la definición del problema se destaca las fallas que llevan a la situación de dificultad principal de la empresa, mientras que en los objetivos como segundo capítulo se señala la dirección del proceso investigativo.

Por otra parte, en el capítulo tres se exponen y analiza los lineamientos y referencias teóricas que fundamentan el conocimiento científico de esta misma, luego se tiene como cuarto capítulo al supuesto de la investigación que bien puede dar respuesta al planteamiento del problema, también contiene el cuadro de

operacionalización de objetivos con los indicadores que darán salida a cada uno de ellos.

El quinto capítulo describe el diseño metodológico donde se define el tipo y universo de estudio, asimismo; los instrumentos que se aplicaron y procesamiento de la información; en el sexto se aborda el análisis y discusión de resultados donde se demuestra el cumplimiento de los objetivos, los cuales presentan la información de los datos a través de los gráficos de contenido estadístico.

Al final, se encuentran las conclusiones a las que se llegó y los resultados más destacados y se describe el cumplimiento del supuesto. Le siguen las recomendaciones que este caso van directamente para los directivos de la empresa en estudio.

1.1. Antecedentes

Mediante revisiones documentales tomando como referencia el repositorio de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua y tesis doctorales en sitios web se elaboraron los antecedentes previos donde el objetivo de la búsqueda se enfocó en las variables desarrollo organizacional y toma de decisiones; se puede constatar que se encontraron trabajos en el marco de los años 2014 al 2018; a continuación se describen los resultados:

Un primer estudio a nivel geográfico de Nicaragua describe el tema “Organización” de la facultad universitaria UNAN, Managua la cual su subtema es la toma de decisiones; elaborado por Madrigal (2014), señalando que en las empresas los gestores deben tomar decisiones empezando por determinar con exactitud el problema en cuestión posteriormente deben generar soluciones o alternativas y evaluar para tomar una decisión, lo cual afecta el éxito o fracaso competitivo de la empresa; es decir, está haciendo énfasis en que toda empresa mediante sus directivos debe aplicar un proceso de toma de decisiones que implique el favorecimiento de su desarrollo organizacional.

La facultad universitaria UNAN-Managua presentó un trabajo realizado por Gutiérrez & Molineros (2017), donde el estudio plantea como objetivo principal comprender el proceso organizacional como un proceso de cambio de las organizaciones a través de la conceptualización de un modelo de aspectos como las perspectivas de esa variable, donde se destacó como punto conceptual la toma de decisiones, lo cual demuestra la incidencia y lo representativo que este eje tiene en cualquier proceso de una empresa.

En investigaciones de carácter internacional se encontró un estudio realizado en México por Sánchez Pérez (2018), optando al título de Licenciada en Ciencias Políticas y Administración, su temática principal es la Propuesta de un modelo de decisión que facilite la solución de problemas; donde se planteó como objetivo general diseñar una propuesta de estructura formal y racional para la solución de

problemas organizacionales, este trabajo finaliza proponiendo un modelo de fases y procesos racionales de toma de decisiones.

Por otra parte la universidad de Granada presentó una tesis doctoral donde la investigación fue denominada: “Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas”, elaborado por Rodríguez Cruz (2014); plantea como objetivo general: Proponer un modelo que presente los elementos y factores que inciden en el uso de información para la toma de decisiones estratégicas de directivos en instituciones de información cubanas, este estudio concluye que la información es de gran prioridad y necesidad para conformar un sistema que pueda integrar, almacenar y analizar esta misma ya sea de tipo operativa, táctica y estratégica de forma que los directivos puedan tomar decisiones efectivas.

Una vez realizada esta búsqueda y en comparación con los estudios anteriores expuestos, se puede decir que estos tienen similitud con las variables de esta investigación: toma de decisiones y desarrollo organizacional; más no con ambas juntas, por lo tanto es una de esas primeras tesis donde se describirá que estos son elementos fundamentales para la empresa en el cumplimiento de sus metas y objetivos y que su estudio de cómo incide una en la otra si requiere prioridad tanto para elegir el mejor camino a seguir para definir una alternativa de solución como para mejorar la efectividad y el rendimiento de una organización; concluyendo se hace mención que este es el primer estudio en la empresa EXPOCAMO S.A. con lo que sustentamos que no se encontraron tesis a nivel local.

1.2. Planteamiento del problema

La toma de decisiones constituye un proceso que al pasar el tiempo ha ganado notoriedad por su importancia en los contextos organizacionales, es una tarea esencial para la alta dirección, puesto que les permite alinear sus recursos y capacidades de acuerdo a las amenazas y oportunidades que existe en el medioambiente y así continuar con un desarrollo organizacional activo y constante.

En este proceso en EXPOCAMO S.A. sus directivos consideran como objetivo estratégico mejorar la capacidad competitiva y de calidad, restablecer las prácticas de producción y manufactura de café, llevar registros de cada actividad realizada y cumplir con las leyes laborales.

Sin embargo; los distintos procesos que se llevan a cabo para consolidar su actividad comercial se vio afectada por diversos factores como la falta de motivación e insatisfacción del personal que no realiza sus labores con eficiencia y eficacia, disminuyendo la productividad laboral. Asimismo; al pasar los años y períodos han hecho frente a diferentes situaciones del entorno externo; es decir, sucesos de los cuales no se tiene el control, tales como: el cambio climático, las situaciones socio-políticas del país y actualmente el COVID 19 en que se vive.

Por otro lado otros factores que se presentan son que no existe buena comunicación en los niveles jerárquicos, el personal no tiene bien definidas sus responsabilidades, tareas, políticas, normas, reglas; también no se le imparte capacitaciones; lo que describe un desinterés al control interno organizacional.

Por ende en EXPOCAMO S.A. la problemática principal es la falta de un sistema de toma de decisiones bien establecido, puesto que se carece de una estructura interna sólida y estable, de modo que afecta la capacidad de comunicación y no facilita el crecimiento de todos dentro de la organización.

Por consiguiente, los directivos de esta empresa pasan por alto que todo modelo de administración y mejora contempla una fase de análisis y toma de decisiones, a

la cual que deben dedicar concentración y tiempo, que resultará una buena inversión en el desarrollo de nuevas y mejores prácticas y sistemas de gestión tanto para ellos y su personal.

Por lo anterior expuesto se realizó un estudio amplio de cada uno de los elementos de forma analítica, descriptiva, evaluativa; para dar salida a posibles soluciones.

1.3. Preguntas problema

Pregunta directriz

¿Cuál es la incidencia de la toma de decisiones en el desarrollo organizacional en EXPOCAMO S.A. en la ciudad de Ocotal en el primer semestre del 2020?

Preguntas específicas

- ¿Cómo es el actual proceso de toma de decisiones para el fortalecimiento del desarrollo organizacional?
- ¿Cuáles son los cambios en la estructura organizacional actual que permitan la alineación y ejecución de planes estratégicos?
- ¿Cuáles son las estrategias que permitan la selección e implementación de herramientas y técnicas adecuadas para la toma de decisiones que contribuyen a un mejor desarrollo organizacional?

1.4. Justificación

La investigación relacionada con la incidencia de la toma de decisiones en el desarrollo organizacional en EXPOCAMO S.A. en el primer semestre 2020, ubicada en Ocotol interesó a los investigadores, puesto que va permitir conocer los diferentes problemas que hay que atender con responsabilidad gerencial, que deben ser solucionados.

Esta investigación contiene un análisis de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta EXPOCAMOS.A.; además se proponen estrategias que generen oportunidades de desarrollo a la empresa, las cuales sirven de guías para que los directivos tomen decisiones encaminadas a mejorar el proceso de desarrollo del talento humano.

Por lo tanto, la idea mencionada anteriormente, se considera de gran interés para realizar una investigación a profundidad de los factores que no se están tomando en cuenta tanto en el proceso de decisión como en el desarrollo organizacional, por ende es el motivo que se eligió la temática.

La metodología que se aborda en la investigación es aplicada recopilando informaciones teóricas y aportes de diferentes libros y autores que han investigado sobre varios de los elementos que sustentan este estudio, del cual se busca resaltar la importancia y valor que este tiene en las organizaciones.

En lo académico es un requisito de culminación de estudio, por lo que esta investigación permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos en el transcurso de la Lic., Administración de Empresas, además servirá como texto de consulta a lectores, maestrantes, investigadores, entidades universitarias y nuestro recinto universitario FAREM ESTELÍ. Los resultados de este trabajo investigativo serán importantes para el desarrollo organizacional de mejora en EXPOCAMO S.A.

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Analizar la incidencia de la toma de decisiones en el desarrollo organizacional de la alta gerencia en EXPOCAMO S.A., en la ciudad de Ocotal durante el primer semestre 2020.

2.2. Objetivos específicos

- Describir el actual proceso de toma de decisiones para el fortalecimiento del desarrollo organizacional como una estrategia de cambio.
- Determinar los cambios en la actual estructura organizacional que permita la alineación y ejecución de los planes estratégicos.
- Proponer estrategias que permitan la selección e implementación de herramientas y técnicas adecuadas para un proceso de toma de decisiones que contribuya a un mejor desarrollo organizacional.

III. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se definen ejes teóricos fundamentales que son la base conceptual de esta investigación: empresa, toma de decisiones, desarrollo organizacional y estrategias.

3.1. Empresa

3.1.1. Conceptos de empresa

En el libro “Introducción a la administración de organizaciones” Zuani (2003), define que la empresa es la célula creadora de riqueza de que dispone la sociedad; la cual permite el desarrollo económico y el consiguiente acceso a la cultura, salud, seguridad y todos los elementos que proporcionan bienestar y calidad de vida.

Así pues, este mismo autor continúa explicando que la empresa como si tratara de algún organismo vivo, nacen, se desarrollan y eventualmente mueren. Desde el punto de vista tradicional, una primera definición de carácter económico sería considerar la empresa como una entidad que organiza con eficiencia los factores económicos, produciendo bienes o servicios para satisfacer las necesidades del mercado y con ánimo de alcanzar ciertos objetivos, entre ellos de lucro.

Según Mercado (2009), la palabra empresa proviene del vocablo “emprender” que significa iniciar algo, empezar un conjunto de actividades encaminadas a un fin específico y predeterminado, para el autor la empresa es una organización económica que produce o distribuye bienes o servicios para el mercado con el propósito de obtener beneficios para sus titulares o dueños.

Navas (2008, págs. 289-230) define desde el punto económico a la empresa es la que organiza los factores de producción tendiente a la producción de bienes o servicios o el cambio de estos mismos; con lo primero queda comprendida toda actividad industrial, con lo segundo queda comprendida toda actividad comercial en sentido económico y estricto.

En cada uno de estos conceptos los autores coinciden en que la empresa mediante la producción de bienes y servicios contribuye al desarrollo económico y mejora de la calidad de vida de los seres humanos, es decir que cada organización creada surge con la necesidad de satisfacer y aportar beneficios en el entorno y sociedades donde estará ubicada.

3.1.2. Características de las empresas

Coscollar, Dolaz, Ferrer, & Ibarra (2006), en su libro describen los siguientes puntos característicos de una empresa:

- Las empresas están orientadas a obtener ganancias aunque el objetivo final sea producir bienes o servicios, su propósito de inmediato es conseguir utilidades, es decir, obtener el retorno financiero que supere el costo.
- Las empresas asumen riesgos: los riesgos implican tiempo, dinero, recursos y esfuerzo. Las empresas no trabajan en condiciones de certeza. El riesgo se presenta cuando la empresa conoce ciertas consecuencias de sus negocios, y puede emplear este conocimiento para pronosticar la posibilidad de que ocurran. Se acepta que el riesgo de las operaciones empresariales es un ingrediente inherente a los negocios e incluso, que pueden llevar a la pérdida total de las inversiones realizadas.
- Las empresas son dirigidas por una filosofía de negocios: los administradores generales de la empresa toman decisiones acerca de mercado, costos, precios, competencia, normas del gobierno, legislación, coyuntura económica, relaciones con la comunidad, y sobre asuntos internos de comportamiento y estructura de la empresa, por lo tanto producen bienes o servicios para atender las necesidades de la sociedad y, por tanto, no solo pueden demostrar vitalidad económica, sino también aceptar las responsabilidades relacionadas con los consumidores, los empleados, los accionistas y la sociedad en conjunto.
- Las empresas se evalúan generalmente desde un punto de vista contable: el enfoque contable es importante, pues las inversiones y los retornos deben

registrarse, procesarse, resumirse y analizarse de manera simplificada, y medirse en términos de dinero. No obstante, los activos intangibles (conocimiento, talento, potencia en otros) están modificando en la actualidad esta situación. El valor de mercado de las empresas se asocia cada vez más con los activos intangibles (capital intelectual) y no con sus activos tangibles (patrimonio físico).

- Las empresas deben ser reconocidas como negocios por las demás organizaciones y por las agencias gubernamentales: en otros términos, las empresas se consideran productoras de bienes o servicios y como tal son requerida por otras empresas que le suministran entradas, consumen sus salidas e incluso compiten con ellas o les cobran intereses e impuestos.

Las principales características de las empresas se basan en que siempre están generando utilidades, también la interacción permanente con el medio exterior es lo que la hace un sistema abierto; asimismo, sus gestores están casi todo el tiempo tomando nuevas decisiones por los cambios constantes.

3.1.3. Funciones

Ortiz (2014), conceptualiza las siguientes funciones:

Función de dirección: proceso por el cual una o varias personas trata de lograr los objetivos que la organización se ha marcado. Quienes se encargan de las tareas directivas en la empresa disponen de todos los recursos, tanto humanos como técnicos y financieros, que ésta tenga, con el fin de coordinarlos. Las tareas propias de la dirección son la planificación, la organización, la coordinación y el control.

Función productiva: esta función es conocida también como función técnica. Incluye todo el conjunto de actividades a través de las cuales la empresa crea los productos o presta los servicios que son el objeto de su actividad.

Función financiera: se ocupa de conseguir los recursos financieros necesarios para que la actividad empresarial pueda desarrollarse.

Gestión de los recursos humanos: la actividad humana es un elemento del que no se puede prescindir en el mundo de la empresa. Ya hemos visto cómo el trabajo de los seres humanos ha sido considerado siempre como un factor de producción básico. El interés de las empresas por sus trabajadores ha ido evolucionando a lo largo de la historia. En la actualidad, numerosas organizaciones empresariales consideran a sus trabajadores como la base de su éxito, por lo que en muchas de ellas se han creado los departamentos de recursos humanos. Estos departamentos asumen la gestión del personal encargándose de un conjunto de actividades, entre las que destacamos las siguientes: la selección, contratación, la formación del personal, ascensos, el trabajo de motivación.

Función comercial: la función comercial engloba un amplio grupo de actividades, que podemos dividir en dos:

Las actividades de venta del producto o servicio que se realiza.

Las actividades de compra de los materiales necesarios para la producción del bien o servicio en cuestión.

Función administrativa: se encarga de controlar toda la documentación de la empresa. Es una función importante que también engloba un conjunto amplio de actividades que suelen desarrollarse dentro del campo de la gestión de documentación y de los trámites burocráticos.

Para poner en marcha una empresa, cada una de las funciones que enmarca la autora anteriormente es de gran importancia que estén interrelacionadas y en completa coordinación para lograr la productividad y rendimiento funcional de todos dentro de la organización y así cumplir con los objetivos que se plantearon.

3.1.4. Tipos de empresas

Zuani (2003), clasifica a las empresas de forma relacional a los sectores económicos se desarrolla la actividad de las distintas empresas según se describe a continuación:

Empresa de obtención de recursos: se dedican a captar, extraer, recoger, recursos de la naturaleza. Entre dichas empresas se encuentran las de actividad minera, pesca, agricultura y ganadería entre otras. Los recursos que obtienen son, en la mayoría de ocasiones, subproductos para las empresas de procesado o manufactura, para las empresas comercializadoras, para las empresas distribuidoras o para las empresas de servicios.

Empresa de procesado o manufactura: son empresas de procesado o manufactura cuando a las materias primas se les somete a una serie de procesos de transformación en diversos puestos de trabajo, con objeto de obtener un producto vendible, que constituye el objeto de producción de dichas empresas.

Empresa comercializadora: son aquellas cuya actividad se limita a operaciones que no impliquen obtención de recursos ni transformación de materias primas, como son las de compraventa.

Empresa distribuidora: son las que tienen por actividad distribuir materias primas y productos acabados respectivamente a las empresas de procesado o manufactura y a los mercados de consumo.

Empresa de servicios: son las que tienen por actividad procesar recursos e información y prestar servicios a sus clientes en vez de productos.

Cabe destacar que existen empresas que llevan a cabo, en ocasiones, varias de las actividades consideradas, de forma integrada. Por ejemplo, existen empresas que además de procesar o manufacturar, también comercializan; otras que además de prestar servicios, también los comercializan; asimismo, en ocasiones, también, existen empresas que además de comercializar distribuyen. En última instancia, cualquiera de las demás combinaciones, pudiera darse, aunque con menor frecuencia.

Las sociedades mercantiles según Orúe (2008), son el ente jurídico resultante de un contrato solemne, celebrado entre dos o más personas, que estipula poner en común bienes o industrias con la finalidad de repartir entre si beneficios que

provenzan de los negocios a que van a dedicarse. Tales entidades gozan de personalidad jurídica dentro de los límites que impone su finalidad y se consideran independientes de los socios que la integren, a continuación se describe su clasificación:

Sociedad colectiva: es aquella en que los socios hacen el comercio bajo una razón social y son personal y solidariamente responsables de sus deudas sociales. Es un sociedad que repara en la confianza de las personas, ningún socio puede ceder su parte social, sino con el consentimiento del resto.

Sociedad en comandita: coexisten dos categorías de socios, unos (gestores) responden de las obligaciones solidariamente e ilimitada; los otros, comanditarios, responden de las deudas y pérdidas hasta la concurrencia del capital social.

Sociedad en comandita por acciones: coexisten dos categorías de socios, los gestores son solidarios e ilimitadamente responsables de las obligaciones; los comanditarios están limitados al importe de sus acciones.

Sociedad anónima: es una persona jurídica formado por la reunión de un fondo común suministrado por accionistas responsables solo hasta el monto de sus respectivas acciones, administrados por mandatorios revocables y conocida por la designación del objeto de la empresa.

Por consiguirnte las características de las sociedades anónimas según Navas (2008), son:

Su capital se divide en partes ideales llamadas “acciones”. A su vez la función del capital es la de privilegiar las tendencias accionarias por sobre las cuales individuales de los miembros de la compañía.

La responsabilidad de los socios se limita al valor de sus aportes, salvo algunas excepciones.

La sociedad funciona sobre la base de un sistema pluriorgánico, ya que están disociadas la administración (a cargo del Directorio), el gobierno (a cargo de la Asamblea) y la fiscalización que dependerá del consejo de vigilancia.

Los derechos de los accionistas se hayan detalladamente en los reglamentos.

Según lo antes descrito las sociedades mercantiles es la unión de dos o varias personas que quieren dar como origen algún tipo de empresa para beneficios propios, los cuales son divididos entre los socios que las conforman.

3.2. Toma de decisiones

La toma de decisiones según los autores Koontz, Weihrich, & Cannice (2012), es el núcleo de la planeación, y se define como la selección de un curso de acción entre alternativas, no puede decirse que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión: que se hayan comprometido los recursos, la dirección o la reputación; hasta ese momento sólo existen estudios de planeación y análisis.

Una decisión es una elección entre opciones y posibilidades. Las decisiones se toman para resolver problemas o aprovechar oportunidades. El proceso de toma de decisiones es la secuencia de etapas que va desde el momento en que se identifica una situación que ofrece un problema u oportunidad, hasta la elección y puesta en práctica de una acción o solución lo indica (Amaru, 2009).

Con respecto a las definiciones de ambas referencias plasmadas, la toma de decisiones es uno de los procesos más influyentes en una organización, puesto que no puede faltar en ninguno de los elementos del proceso administrativo, en efecto cualquier ejecución de alguna actividad, tarea, labor o cambio no se puede llevar acabo sin antes decidirse.

3.2.1. Elementos de la toma de decisiones

En el libro “Manual de Administración de Empresas” de los autores Lloret , Molina, Claver, & Llopis (2000), definen los siguientes conceptos de elementos de decisión:

Información: Se obtiene para los aspectos a favor o en contra del problema, a fin de definir las limitaciones. Pero, si la información no puede obtenerse, la decisión se debe basar en la información disponible, que sería información de nivel general.

Conocimientos: Para tomar la decisión, se debe tener conocimiento de la circunstancia del entorno del problema, así puede utilizarse para seleccionar un curso de acción. Si se carece de conocimiento, es importante y necesario buscar asesoría de quienes están informados.

Experiencia: cuando un gerente ha tomado decisiones de forma particular, con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para un futuro o próximo problema similar. Si ha encontrado una solución aceptable, con mayor razón tenderá a utilizarla cuando surja un problema similar. Si carece de experiencia tendrá que experimentar. Por tanto, los problemas más importantes no pueden solucionarse con experimentos.

Análisis: Cuando no se tiene un método matemático para analizar un problema, debe analizarse con otros métodos, si no se dispone de estos métodos, entonces deberá confiarse en la intuición.

Juicio: Para utilizar correcta y acertadamente la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, son esenciales para seleccionar el curso de acción.

Cada uno de los elementos descritos por los autores son primordiales en un proceso de decisión ya sea toda la información que se cuenta de la situación problema como la que servirá para resolverla y los demás factores que involucran directamente a las capacidades y responsabilidad de los tomadores de decisión puesto que estos últimos son los que determinan el modelo o método a utilizar o aplicar en el proceso.

3.2.2. Tipos de toma de decisiones gerenciales

Ramos Bazan (2015), en su escrito divide la toma de decisiones gerenciales en:

Decisiones programadas: son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que resuelve y se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas, por esta razón, también se las llama decisiones estructuradas. La persona que toma este tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rige por la que se ha seguido anteriormente.

Estas decisiones programadas cuentan con unas guías o procedimientos (pasos secuenciales para resolver un problema), unas reglas que garanticen consistencias en las disciplinas y con un alto nivel de justicia, aparte de una política, que son las directrices para canalizar el pensamiento del mando en una dirección concreta.

Las decisiones programadas se usan para abordar problemas recurrentes. Sean complejos o simples. Si un problema es recurrente y si los elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces puede ser candidato para una decisión programada. Por ejemplo, las decisiones en cuanto a la cantidad de un producto dado que se llevará en inventario puede entrañar la búsqueda de muchos datos y pronósticos, pero un análisis detenido de los elementos del problema puede producir una serie de decisiones rutinarias y programadas.

Decisiones no programadas: también denominadas no estructuradas, son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución, en este tipo de decisiones es necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución específica para este problema en concreto. Pueden variar a partir de una decisión que se toma una vez con relación a una crisis: no tienen reglas o procedimientos de decisión preestablecidas.

Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada.

Problemas como asignar los recursos de una organización, que hacer con una línea de producción que fracasó, como mejorar las relaciones con la comunidad de hecho, los problemas más importantes que enfrentará el gerente, normalmente, requerirán decisiones no programadas.

Cabe señalar que existen muchas más clasificaciones de toma de decisiones, sin embargo las dos antes descritas son las más representativas en una empresa y como tal las que son tomadas por los gestores, puesto que las programadas se encuentran en las planeaciones que nunca deben faltar y las no programadas se dan en aquellos problemas de los cuales no se tiene el control y surgen en muchas ocasiones imprevistas.

3.2.3. Problemas en la toma de decisiones

Los autores Lloret , Molina, Claver, & Llopis (2000), en su libro puntualizan los problemas más comunes en la toma de decisiones, los cuales se describen a continuación:

Información errónea: Información falsa o engañosa que carece de validez o proviene de fuentes no confiables y se difunde con o sin intención. Es de aclarar que en ocasiones es imposible determinar las intenciones, de modo que puede no resultar claro si la información falsa representa desinformación o información errónea.

Selectividad: cuando se rechazan resultados desfavorables o selecciona un método que con seguridad proporcionara un resultado favorable. Es cuando se elige una opción, una decisión entre varias opciones, escogiendo la más idónea es usado para la toma de decisiones gerenciales cuando tenemos varias alternativas y debemos seleccionar la que esté acorde con lo que se desea lograr, esto se convierte en un problema cuando se escoge la alternativa equivocada.

Interpretación: el inconveniente de utilizar información y distorsionarla, es el problema más común, es la carencia de conocimientos técnicos para entender lo que significa una información.

La interpretación es entender la información y situación, la interpretación varía según el nivel de conocimiento porque esto permite que se entienda de manera clara o no, y se pueda dar una opinión con juicio crítico a lo que se necesita transmitir, y que llevara a la toma de una decisión. Por eso cuando la interpretación no es acertada esto puede a llevar a tomar una decisión inadecuada.

Conclusiones apresuradas: las determinaciones tomadas después de un estudio o investigación, cuando antes de tiempo o por determinación propia se llegan a un resultado apresuradamente, afectado una decisión gerencial.

De manera que los problemas antes mencionados según los autores, no es que lo sean, sino que son puntos clave al momento de decidir; es decir, es donde se suelen presentar las fallas en las decisiones que al final resultan erróneas, es aquí también donde se refleja que tan competente son los gerentes o directivos de una organización cuando deciden el que hacer de todo, de esa misma.

3.2.4. Características de la toma de decisiones

Las características de las decisiones según Lloret , Molina, Claver, & Llopis (2000), son:

Efectos futuros: la medida con que el compromiso se relaciona con la decisión afecta el futuro. Una decisión tiene influencia a largo plazo y corto plazo, dependiendo de esto, la decisión puede ser considerada de alto nivel, o de nivel inferior.

Reversibilidad: velocidad en la que una decisión puede revertirse y dificultad que implica hacer este proceso. Cuando revertir es difícil, se debe tomar la decisión a un nivel alto, y si es fácil se debe tomar la decisión a un nivel bajo.

Impacto: medida en la que otras áreas se ven afectadas. Si el impacto es alto, se debe tomar la decisión a un nivel alto, y si él un impacto menor debe ser una decisión tomada a un nivel bajo.

Calidad: factores que inciden en la toma de la decisión. Si muchos factores están involucrados, la decisión debe ser tomada a un nivel alto, pero si sólo algunos factores son de relevancia, la decisión se toma a un nivel bajo.

Periodicidad: cuando una decisión es tomada frecuente o regularmente. Una decisión de baja recurrencia, es una decisión de alto nivel, y una decisión frecuente es una decisión de bajo nivel.

Las decisiones gerenciales deben basarse en la planeación estratégica; es donde los gerentes se enfrentan a los problemas sencillos o más complejos; según las características antes mencionadas las decisiones son de alto y bajo nivel, de acuerdo a la estructura de la organización, toda decisión genera un efecto que traerá consecuencias ya sean negativas o positivas a una empresa, entonces si es una a largo plazo es de alto nivel y mayor importancia y si es a corto plazo es a bajo nivel (hechos irrelevantes); sin embargo; si la situación en este último nivel se dificulta pasa al alto nivel.

3.2.5. Proceso de toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones en pasos puede ser tan resumida o tan extensa como se desee, pero según los autores Lloret , Molina, Claver, & Llopis (2000), en sus escritos se identificó principalmente los siguientes:

Identificación y diagnóstico: los gerentes deben de tener la capacidad para descubrir e identificar las situaciones problemáticas, y como tomar los correctivos necesarios mediante un adecuado proceso de tomas de decisiones, por consiguiente, es la parte más importante de todo el proceso, debido a que la identificación de un problema trae como resultado la toma de una decisión.

Obtención de la información: es importante reunir toda la información necesaria de la situación, para el planteamiento de las alternativas. Búsqueda de datos, hechos e información del problema, información del entorno (interno y externo).

Evaluación de alternativas: en la evaluación de las alternativas, el gerente decidirá cuál es la más acertada, la más acorde con la solución del problema y deberá considerar las estrategias de la compañía, a corto, mediano y largo plazo, analizando y comparando entre sí las alternativas, para determinar cuál es la más conveniente.

Toma de la decisión: en la toma la decisión el gerente debe elegir la mejor opción después de haber analizado todas las alternativas de solución propuestas y ponerla en marcha. Comprendiendo el alcance de la elección y comprometerse con la exitosa implementación de esta.

Evaluación de los resultados: después de poner en marcha la decisión es necesario evaluar si se solucionó o no el problema. Además se debe tener conciencia de que estos procesos de decisión están en continuo cambio, es decir, las decisiones que se tomen continuamente van a tener que ser modificadas, por la evolución que tenga el sistema o por la aparición de nuevas variables que lo afecten.

Establecer un proceso de toma de decisión es de gran importancia en una empresa, puesto que involucra y afecta a todos los recursos que se disponen: humanos, materiales y financieros; por consiguiente seguir un proceso de decisión permite ser cuidadoso y asertivo al decidir las estrategias a tomar; recordando que los resultados siempre llevarán a nuevas decisiones, por tanto el proceso se vuelve cíclico; más al implementarlo se hacen mejores diagnósticos y se llega a la selección de alternativas que traigan consigo el paso a decisiones que encaminen al éxito a las organizaciones.

3.2.6. Etapas del proceso de toma de decisiones

Para Lloret , Molina, Claver, & Llopis (2000), consisten en las fases que se describe de la siguiente forma:

Inteligencia: los gerentes identifican un problema en la organización efectuando un diagnóstico de la naturaleza del problema, causas y consecuencias; es decir se hace una exploración del ambiente sobre las condiciones que requieren las

decisiones. Los datos de entrada se obtienen, se procesan y se examinan en busca de indicios que puedan identificar problemas u oportunidades.

Diseño: el gerente define los objetivos, y criterios, diseña las alternativas de solución y escoge las posibles soluciones para el planteamiento del problema.

Inventiva, desarrollo y análisis de los posibles cursos de acción. Esto involucra los procesos para entender el problema, para generar las soluciones y para probar las soluciones según su factibilidad.

Selección: el gerente selecciona una de las alternativas propuestas o cursos de acción, para esto puede apoyarse en herramientas de información que calculen y hagan un seguimiento de consecuencias, costos y oportunidades proporcionadas por cada una de las alternativas. Define una serie de alternativas y propuestas.

Implantación: en el proceso de toma de decisiones la información es la entrada y genera conocimiento para la acción. Este conocimiento junto con la experiencia, la capacidad de análisis y juicios del gerente llevan a tomar una decisión. El conocimiento se logra a partir de la experiencia partiendo de casos particulares. En este caso los datos son representaciones de hechos puntuales.

De la información al conocimiento: el proceso de toma de decisiones debe contar con la información además de las cualidades propias de quien debe tomar las decisiones. La forma en que a partir de datos se puede obtener información y como esta se transforme en conocimiento para contribuir al proceso de la toma de decisiones.

Datos: corresponden a los elementos primarios de la información y que por sí solos son irrelevantes como apoyo a la toma de decisiones, son datos que por sí solo no son de mucha contribución si estos no tienen un propósito o utilidad que disminuya la incertidumbre de quien necesita tomar una decisión.

Los datos no tienen significado en el espacio ni el tiempo, destacándose el hecho de que estos no están en un contexto. Pueden provenir de fuentes externas o internas a la organización.

Información: son los datos procesados, organizados que proporciona y tienen un significado de relevancia o propósito que constituyen un mensaje y son de utilidad para quien debe tomar decisiones.

Las etapas antes mencionadas hacen énfasis en cada fase del desarrollo o como se lleva a cabo un proceso de toma de decisiones, desde la inteligencia que tiene el tomador de decisión, como este debe utilizarla para diseñar la solución ya sea mediante una técnica o herramienta y la forma en que debe poner en práctica su experiencia junto a su conocimiento para analizar los datos e información, para que al final tome la decisión más asertiva.

3.2.7. Herramientas de la toma de decisiones

Amaya (2010), define que las herramientas son un elemento clave, puesto que las decisiones deben tomarse sobre una realidad altamente compleja al número de variables que entran en juego; a continuación se detalla algunas de estas que propone el mismo autor en su escrito antes citado:

Decisiones Estratégicas: proceso mediante el cual la organización hace frente a las oportunidades y amenazas del entorno aprovechando las capacidades y recursos para crear ventajas competitivas y sostenibles.

Pronósticos: los gerentes necesitan de un pronóstico diferido en la importancia. Los pronósticos son lo más importante para la elaboración de alternativas de solución. Existen dos de métodos generales, los cuantitativos y cualitativos que se ocupan de las bases matemáticas y estadísticas, los métodos de análisis de series de tiempo se utilizan para los datos históricos para pronosticar las variables siendo adecuados cuando los datos son estacionarios donde se destacan los componentes cíclicos, tendenciales y aleatorios donde existen un error no explicado.

Presupuesto: el presupuesto es necesario para cuantificar un plan estratégico. Es una herramienta de planificación y control que proyecta ingresos y gastos. Puede ocupar datos de los pronósticos más relevantes para todo el presupuesto.

Programación de actividades: su uso en la planificación y control es importante, requiere desglosar actividades por dependencias, estimar costos de los recursos necesarios. Detallar el inicio y final de cada actividad.

Decisiones de bajo riesgo: los gerentes toman decisiones cuyas consecuencias finales no se conocen con exactitud, existen opciones para considerar, eventos inciertos. En algunas situaciones los eventos pueden describirse en base a distribuciones teóricas, para ello se pueden efectuar pruebas estadísticas, para verificar si los datos se comportan según una distribución de probabilidad.

Las herramientas sirven como medio para tomar de decisiones y la vez disminuye el miedo a fracasar, puesto que te llevan a alternativas más confiables.

3.2.8. Técnicas cuantitativas y cualitativas para la toma de decisiones

Según Moody (2014), para la toma de decisiones se requiere recoger información sobre un problema dado a consultar a expertos en el campo específico y confiar en su experiencia; sin embargo esta información puede ser real o no, por lo tanto existen técnicas para comprobar la veracidad de la información; a continuación se describen algunas de esas técnicas y herraminetas definidas por el mismo autor:

Sinéctica: este método se asemeja a la lluvia de ideas, pero la solución final al problema se obtiene con una metodología más estructurada.

Los pasos básicos son:

- El problema se estudia a fondo. Todos los miembros del grupo deben familiarizarse totalmente con la naturaleza y las limitaciones del problema antes de sugerir una solución.

- El líder soluciona una parte clave del problema la cual se utiliza como un segmento para ser analizado.
- Los miembros del grupo emplean diferentes medios para aportar ideas sobre el segmento seleccionado.
- Debe haber en el grupo por lo menos un experto que evalúe la viabilidad de las ideas y descarte las que no son viables.

La sinéctica tiene como aspectos positivos que es posible evaluar un problema mucho más complejo, debido a que el problema se aborda por segmentos, la parte negativa es que el grupo requiere entrenamiento para utilizar medios como analogías simbólicas.

Decisiones por consenso: cuando los conocimientos sobre un tema en particular están repartidos entre varias personas, las decisiones por consenso no requieren el acuerdo total por parte de todos los miembros del grupo, aunque la decisión debe ser aceptable para todos.

La técnica DELPHI: es un método para predecir el futuro utilizando expertos en el área a la cual pertenece el problema. Se conforma un grupo de expertos en el campo específico y ellos en forma independiente predicen el futuro. A cada miembro se le distribuye una serie de preguntas relacionadas con su área de especialización.

Posteriormente se recogen y evalúan los cuestionarios. Al día siguiente se entrega un nuevo cuestionario que muestra la respuesta de cada persona al cuestionario anterior y también el promedio o consenso general del grupo. Este nuevo cuestionario puede contener un espacio en el cual se pide señalar la nueva opinión sobre las preguntas.

Si la respuesta de un individuo es diferente del promedio del grupo, se le solicita una breve explicación. Todos los formularios están codificados de tal manera que

las personas solo identifiquen el suyo y la posición del grupo, para prevenir así posibles conflictos.

Después del segundo cuestionario, se registra un tercer y último conjunto de opiniones, incluyendo los promedios resultantes del segundo cuestionario y las razones dadas por aquellos que señalaron una respuesta diferente del promedio.

Luego se registra en la columna correspondiente un último conjunto de opiniones. Este ejercicio da como resultado un banco de datos de las opiniones expresadas por los expertos sobre cada pregunta formulada.

Al analizar los cuestionarios, quien debe tomar la decisión conoce las respuestas promedio que expertos en el campo dan a las diferentes preguntas. Todo esto debe llevarse a cabo sin la interacción directa entre los miembros del grupo, para evitar conflictos directos.

Interacción didáctica: esta técnica se utiliza cuando se requiere una decisión del tipo se hace o no se hace. Los factores relacionados con la decisión final pueden ser supremamente complejos y su investigación muy amplia.

Se le asigna a un grupo o persona la tarea de enumerar las ventajas del problema, y a otros la enumeración de todas las desventajas. Después de un tiempo los dos grupos se reúnen y discuten los resultados. Posteriormente, los investigadores cambian de lado. En una segunda reunión los participantes encuentran lagunas en sus argumentos originales.

La negociación colectiva: esta técnica generalmente es el resultado del acercamiento de los trabajadores de la gerencia de la empresa para una negociación. Cuando los bandos opuestos se reúnen, cada uno llega con una estrategia a la mesa de reunión, la cual incluye la lista de los beneficios que desean conseguir y una posición que sustenta cada beneficio. Si la sustentación de las posiciones coincide, es posible llegar a un acuerdo final, en caso contrario es posible el acuerdo.

Uno de los problemas más importantes de este sistema es la falta de confianza de cada parte en relación con la otra. Esta desconfianza es justificada, ya que cada parte toma una posición diferente de la real para dar la impresión de que están haciendo su oferta final. Para llegar a un acuerdo en un tiempo razonable, se recomienda que las partes entren en una negociación restringida, en la cual antes de mirar las conversaciones, se fijen límites a las concesiones que van a negociarse.

Metodología ZOPP:

ZOPP es la sigla de denominación alemana:

Ziel

Orientierte

Projekt

Planing

Es decir: planificación de proyectos orientada a objetivos ZOPP es un sistema de procedimientos e instrumentos para una planificación de proyectos orientada a objetivos. ZOPP es el método final de planificación de proyectos en la GTZ.

Características:

- Procedimiento de planificación por pasos sucesivos
- Visualización y documentación permanente de los pasos de planificación
- Enfoque de equipo

La ciencia administrativa ha desarrollado métodos de análisis y herramientas cuantitativas para la toma de decisiones objetivas. Un factor importante que se debe considerar al seleccionar una herramienta de toma de decisiones es su grado de confiabilidad, ya que así la incertidumbre y el riesgo resultan menores.

Las herramientas cuantitativas como apoyo para la toma de decisiones tienen ventajas, como son, poder dividir problemas complejos en fragmentos menores que pueden ser diagnosticados fácilmente. Sin embargo, no es una fuente de decisiones y respuestas automáticas para todos los problemas que los gerentes enfrentan, se limita al estudio de elementos tangibles y no permite el análisis de factores cualitativos, como aspectos humanos, que no se pueden cuantificar.

Al comparar alternativas para alcanzar objetivos es más probable que se consideren los factores cuantitativos.

Estos son factores que se pueden medir en términos numéricos, como el tiempo, costos, etc. Es obvia la importancia de estos factores, pero el éxito de una empresa no radica solo en estos, también se deben tener en cuenta los factores intangibles o cualitativos.

Teoría de redes: permite a los gerentes hacer frente a las complejidades involucradas en los grandes proyectos; el uso de esta técnica ha disminuido notablemente el tiempo necesario para planear y producir productos complejos.

Las técnicas incluyen pert (técnica de evaluación de programas), cpm (método de la ruta crítica) pert / costo y programación con limitación de recursos. Se tratan tanto las dimensiones de costo como las de tiempo en la planeación y control de proyectos grandes y complejos.

Son programas realizados mediante diagramas de flechas que buscan identificar el camino crítico estableciendo una relación directa entre los factores de tiempo y costo. Son ampliamente aplicables a proyectos que cubren diversas operaciones o etapas, distintos recursos, varios y diferentes órganos involucrados, plazos y costos mínimos. Todos estos elementos deben articularse, coordinarse y sincronizarse de la mejor manera posible.

Árboles de decisión: un método eficaz de combinar conceptos de probabilidades y valor (o satisfacción) esperados en la solución de problemas complejos que involucran tanto incertidumbre como un gran número de alternativas. Incluido en

este tópico hay un tratado del análisis de costo –utilidad bajo condiciones de incertidumbre respecto a la conducta de demanda como de costo. Los árboles de decisión permiten a la dirección evaluar los resultados de una secuencia de decisiones que se refieren a un problema particular.

El sistema de inventarios: ayudan al control de los costos totales de inventario; estos enfoques pueden reducir exitosamente el costo total de comprar para almacenar, de llevar el inventario y de quedarse sin él. Uno de los mayores problemas que se presentan para los directivos es determinar el nivel óptimo de inventarios. No se deben hacer inventarios tan pequeños, ya que se pueden presentar problemas cuando se agote la demanda de algún bien. Si se hacen pedidos muy altos estos requieren costos; como los de almacenamiento; que cubren costos de mantenimiento de inventario, renta, intereses e impuestos.

Tanto las herramientas y técnicas ya sean cualitativas o cuantitativas, a como lo describe el autor su implementación es importante porque aumenta el nivel de confianza al tomar decisiones en las empresas; cabe señalar que su selección también es primordial en base a la situación problema que se quiera resolver o si se va utilizar como parte de una estrategia.

3.2.9. Importancia de la toma de decisiones

Montalvo (2016), describe como importancia de la toma de decisiones lo siguiente:

Una toma de decisión inteligente y estratégica es sumamente trascendental en una empresa, ya que involucra el análisis de datos y la lectura del entorno, donde la organización se conoce a sí misma, tanto hacia adentro como hacia fuera. Pero también es importante conocer cuáles son las capacidades de la competencia y el potencial del mercado. Una empresa que no conoce a la competencia no puede tener una toma de decisión inteligente, estructurada e integral.

Si bien el análisis de datos es muy importante tampoco lo es todo. Más relevante es la combinación de herramientas de uso de datos, de administración y

procesamiento de los mismos, así como de técnicas de análisis con los resultados que ellos deriven.

Por otro lado, existen varias situaciones que se dan tanto en el entorno como dentro de la empresa que no están necesariamente cuantificadas. No hay que olvidar que es preciso tener la capacidad de generar la información requerida. Esto implica mucha pericia para saber qué tipo de información se debe utilizar, cómo se debe utilizar, y cómo se va a interpretar al final del día para tomar una decisión inteligente, integral y global. También hay que entender las capacidades potenciales de la propia empresa, la competencia y del mercado.

Finalmente, es importante entender las premisas para conducir nuestra estrategia dentro de la empresa, las de nuestra competencia y el mercado. Por ello, debemos entender cuáles son los componentes y las variables que afectan al entorno y también cuáles son las tendencias dentro del mismo.

3.3. Desarrollo organizacional

Piedra Mayorga (2020), define el desarrollo organizacional como una herramienta de cambio que se aplica en las empresas con la intención de mejorar, en el proceso de producción, maquinarias o cambios en las actitudes o comportamientos de las personas a través de aplicaciones de mejora continua y capacitación constante en cursos teóricos/prácticos; estas actividades pueden tardar varios años, con la visión de realizarlas de manera indefinida por los continuos cambios o innovaciones que día a día surgen en el mercado mundial.

Por otra parte Guizar (2013), lo conceptualiza de la siguiente manera: el desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientada al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización, en el trabajo. Es un proceso de

cambio planificado en la cultura de una organización, a través de la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.

Ambas definiciones coinciden en que el desarrollo organizacional es una herramienta para realizar un cambio planificado en las organizaciones; si bien se convierte en una estrategia para lograr la eficiencia que actualmente es de gran importancia a nivel mundial en todas las empresas; las cuales ya han comenzado a analizar todo lo que esta influyendo en que se logre la productividad dentro de sus compañías; asimismo, tomar decisiones de cambios que los matengan activos competitivamente y no quedarse atrás en los avances constantes que se viven.

3.3.1. Objetivos del desarrollo organizacional

Según Sánchez Ambríz (2016), para la conducción de la organizaciones líderes, el desarrollo organizacional contribuye al logro de estos objetivos que se denominan estratégicos:

- Posibilitar la identificación, aprovechamiento y protección de los recursos y capacidad actuales que posee la organización; así como, la identificación de las necesidades de los mismos en los momentos futuros y potenciar su talento; en pro, de obtener una ventaja competitiva sostenible, por medio, del diseño de estrategias para la implementación de procesos dinámicos y de comportamiento organizacional.
- Incorporar a sus procesos de cambio planeado, los cuatro tipos de conocimientos: el saber qué (Know-What), el saber por qué (Know-Why), el saber cómo (KnowHow) y el saber quién (Know-Who).
- Optimizar recursos y elevar la competitividad a través del desarrollo de organizaciones basadas en el conocimiento.
- Formalizar el aprendizaje permanente a través de factores humanos, organizacionales y tecnológicos para la integración de equipos de trabajo

comprometidos: Autodirigidos, Grupos dinámicos (Hot groups) y Mejores Prácticas (BestPracticesReplications).

- Contribuir a la generación de valor añadido en los productos generados por la empresa y adquiridos o contratados por los clientes.
- Conseguir una armonización entre las tecnologías y las habilidades del factor humano, para adquirir el carácter de exclusividad.
- Crear al acceso de nuevos mercados, favoreciendo la expansión y la diversificación, bajo modelos de: ebusiness (negocio electrónico) y empresa red.
- Construir culturas organizacionales globales que posibiliten la transferencia del conocimiento.

Los objetivos antes expuestos describen acciones de gran relevancia al implementar cambios para el desarrollo organizacional; no necesariamente se tienen que aplicar estos mismos, pero si en su mayoría orientan a las posibles decisiones a tomar una vez realizado el análisis en las compañías.

3.3.2. Características del desarrollo organizacional

Chiavenato (2009), en su libro “Administración del Recursos Humanos” da a conocer las siguientes características del desarrollo organizacional:

Enfocarse en la organización como un todo: el desarrollo organizacional involucra a la organización como un todo para que el cambio pueda ocurrir efectivamente. La organización necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para solucionar los problemas y las oportunidades que surgen.

Orientación sistémica: el desarrollo organizacional se enfoca para las interacciones entre las partes de la organización que se influenciaron recíprocamente, para las relaciones de trabajo entre las personas, así como para la estructura y los procesos

organizacionales. El énfasis es en cómo las partes se relacionan entre sí, y no en cada una de esas partes tomada aisladamente.

Agente de cambio: el desarrollo organizacional utiliza agentes de cambio, que son las personas que desempeñan el papel de estimular, orientar y coordinar el cambio dentro de un grupo u organización. El agente principal de cambio puede ser un consultor externo, para que opere independientemente y sin vinculaciones con la jerarquía o políticas de la empresa.

Aprendizaje experimental: los participantes aprenden por la experiencia en el ambiente de capacitación los tipos de problemas que enfrentan en el trabajo.

Los participantes discuten y analizan su propia experiencia inmediata y aprenden con ella. Ese enfoque, produce más cambio de conducta que la tradicional lectura y discusión de casos, en la cual las personas hablan sobre ideas y conceptos abstractos.

Procesos de grupo y desarrollo de equipos: el DO descansa sobre procesos grupales, como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para cooperación. Existe un esfuerzo para desarrollar equipos, mejorar las relaciones interpersonales, abrir los canales de comunicación, construir confianza y motivar responsabilidades entre las personas.

Retroalimentación: el desarrollo organizacional proporciona información de retomo y retroalimentación a las personas para que ellas tengan datos concretos que fundamenten sus decisiones.

Orientación situacional: el desarrollo organizacional no sigue un procedimiento rígido e inmutable. Todo lo contrario, es situacional y orientado para las contingencias. Es flexible y pragmático, adapta las acciones para adecuarlas a las necesidades específicas y particulares que se diagnosticaron

Desarrollo de equipos: el desarrollo organizacional se hace por medio de equipos. Su proposición es el cambio planeado. Parte del principio de que no existe un modelo ideal de organización aplicable a cualquier circunstancia. Las

organizaciones deben adaptarse a sus circunstancias específicas de forma planeada actuando principalmente sobre su cultura organizacional.

Enfoque interactivo: las comunicaciones e interacciones que constituyen los aspectos fundamentales del desarrollo organizacional para obtener multiplicación de esfuerzos rumbo al cambio.

Las características exponen todos esos elementos fundamentales que describen cuando se esta dando realmente un proceso de desarrollo organizacional.

3.3.3. Valores del desarrollo organizacional

Guizar (2013), expone los valores que deben estar dentro de los propósitos del desarrollo organizacional:

- Ofrecer oportunidades para que las personas se desempeñen como seres humanos y no como elementos de la producción.
- Ofrecer oportunidades para que cada miembro de la organización, así como esta, desarrollen todo su potencial.
- Aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
- Crear un ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante que signifique un reto.
- Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos que influyen en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio.
- Tratar a cada ser humano como persona que tiene diversas necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y su vida.

Todos esos valores están enfocados en el desarrollo y aprovechamiento del talento humano con el que se cuenta en las organizaciones, además reconocer la

importancia de ver al personal con más humanismo y dejar que ellos sean parte de la creación de un ambiente cómodo que les permita el desenvolvimiento de sus habilidades y capacidades, que al final esto aportará al desarrollo con calidad y eficiencia de las empresas.

3.3.4. Proceso del desarrollo organizacional

Piedra Mayorga (2020), describe los siguientes pasos para un proceso de desarrollo organizacional:

- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales.
- Diagnosticar, solucionar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza de todo el personal.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos, equipos de trabajo y grupos, creando sinergia con esfuerzos compartidos.
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades del personal con los objetivos de la empresa.
- Establecer objetivos, metas y fines que permitan desarrollar e implementar la planeación estratégica.
- Establecer un clima de confianza general de todo el personal. Desarrollar las potencialidades de los individuos.
- Implementar el establecimiento de objetivos, metas y fines que orienten la planeación estratégica. Localizar las responsabilidades de la toma de decisiones.

- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.

Para implementar el desarrollo organizacional en una organización se debe realizar un programa según Pinto Cristiani (2012), el cual debe considerar lo siguiente:

- Un diagnóstico interno, para detectar dónde se encuentra el conflicto en la organización, aplicando la solución.
- Recabar la mayor información posible para realizar el diagnóstico. Los instrumentos para hacer la recopilación de datos son básicamente: la estructura organizacional, el poder, el ejercicio de la organización y los conflictos intergrupales.
- Proyección de aplicación e implantación del desarrollo organizacional.
- Capacitación y entrenamiento del personal para la aplicación del desarrollo organizacional.
- Aplicación de la planeación, tomando en cuenta las partes integrantes de la empresa.
- Seguimiento y reaprovechamiento.

Además, para realizar un programa de desarrollo organizacional es necesario cubrir ciertos requisitos, a saber:

- Orientación al problema, consiste en el aprendizaje del personal y los equipos de trabajo, aprovechando la experiencia en la solución de conflictos.
- Motivación: los subordinados deben contar con un grado de motivación bastante amplio para poder involucrarse en los cambios organizacionales, un personal motivado y comprometido facilita la realización de las actividades diarias y el cumplimiento de los objetivos organizacionales e individuales.

El proceso de desarrollo organizacional a como lo exponen ambos autores, reúne un conjunto de pasos a seguir, que involucra cambios en las creencias, actitudes,

valores y estructuras en la empresas, estos mismos orientan a una nueva planeación en la que se tomarán decisiones, con la finalidad de adaptarse a los cambios constantes.

3.3.5. Resistencia al cambio

Robbins & Judge (2009), exponen lo siguiente: uno de los descubrimientos mejor documentado en los estudios sobre el comportamiento de los individuos y las organizaciones es que tanto éstas como sus miembros se resisten al cambio. Un estudio reciente demostró que incluso cuando se muestra a los empleados cartas que sugieren la necesidad de un cambio, ellos mencionan cualesquiera datos que puedan demostrar que todo está bien y que no hay necesidad de cambiar. Nuestros egos son frágiles y es frecuente que miremos al cambio como algo amenazador.

Estos mismos autores han sugerido siete tácticas para que las usen los agentes del cambio cuando tengan que luchar contra la resistencia al cambio. Se describen brevemente a continuación:

Educación y comunicación: la resistencia se reduce por medio de la comunicación con los empleados a fin de ayudarlos a que vean la lógica de un cambio. La comunicación reduce la resistencia en dos niveles. El primero es que combate los efectos de la mala información y la comunicación deficiente: si los empleados conocen todos los hechos y se les aclaran todos los malos entendidos, la resistencia debiera disminuir.

Participación: es difícil que los individuos resistan la decisión de un cambio en el que hayan participado. Antes de hacer el cambio, aquellos que se oponen a él debieran ser llamados al proceso de decisión. Con la suposición de que los participantes tienen la experiencia de hacer una contribución significativa, su involucramiento reducirá la resistencia, se obtendrá su compromiso y aumentará la calidad de la decisión de cambiar. Sin embargo, contra estas ventajas están algunos puntos negativos: el potencial para una solución deficiente y el gran consumo de tiempo.

Obtener el apoyo y compromiso: los agentes del cambio pueden ofrecer un conjunto de esfuerzos de apoyo a fin de reducir la resistencia. Cuando el temor y ansiedad de los empleados son grandes, los consejos y terapia para ellos, la capacitación en las nuevas aptitudes o unas vacaciones breves pagadas pueden facilitar el ajuste. Las investigaciones acerca de los gerentes de nivel medio han demostrado que cuando ellos o los empleados tienen un compromiso emocional bajo para con el cambio favorecen el statu quo y lo resisten.

Implementar los cambios con justicia: si trata que los gerentes hagan que los empleados vean el cambio positivamente, la mayor parte de éstos reaccionarán en forma negativa. A la mayoría de las personas simplemente no les gusta el cambio. Pero una forma en que las organizaciones minimizan el impacto negativo del cambio, aun cuando los empleados lo perciban como negativo, es asegurarles que el cambio se implementará con justicia.

Manipulación y cooptación: la manipulación se refiere a ocultar los intentos de ejercer influencia. Cambiar y distorsionar los hechos para hacer que parezcan más atractivos, esparcir información indeseable y crear falsos rumores para hacer que los empleados acepten un cambio, son ejemplos de manipulación. Si la dirección de la empresa amenaza con cerrar una planta de manufactura en particular en el caso en que los empleados no acepten un recorte general de salarios, y si la amenaza en realidad es falsa, la dirección está usando manipulación.

Seleccionar a las personas que aceptan el cambio: las investigaciones sugieren que la aptitud de aceptar con facilidad el cambio y adaptarse a éste se relaciona con la personalidad: algunas personas simplemente tienen actitudes más positivas hacia el cambio que otras. Parece que las personas que se ajustan mejor al cambio son aquellas que están abiertas a las experiencias, adoptan una actitud positiva hacia el cambio, están dispuestas a correr riesgos y son flexibles en su comportamiento.

Coerción: la última táctica de la lista es la coerción, es decir la aplicación de amenazas o fuerza directa sobre quienes resisten. Si la dirección corporativa mencionada en el análisis anterior realmente estuviera determinada a cerrar una

planta de manufactura si los empleados no acceden al recorte de salarios, entonces la coerción sería el acto implícito a esta táctica para el cambio. Otros ejemplos de coerción son las amenazas de transferencia, la pérdida de ascensos, las evaluaciones de desempeño negativas y una mala carta de recomendación. Las ventajas y desventajas de la coerción son aproximadamente las mismas que las mencionadas para la manipulación y la cooptación.

La resistencia al cambio es algo que suele darse en las compañías, ya sea por los dueños cuando no quieren aceptar por ejemplo trabajar con las nuevas tecnologías, ponen de pretextos que no duran, que no las saben usar, que no tienen suficiente capital para invertir en aparatos muy caros, por otra parte, el personal no quiere adaptarse a los nuevos procesos que porque ya están acostumbrados a la manera rutinaria en que hacen sus labores, así se va cuestionando todas las decisiones que aportaran al desarrollo organizacional.

Sin embargo; también se mencionan muchas acciones que pueden ayudar a vencer la resistencia al cambio, su implementación contribuye a que todos dentro de la empresa se adapten a los cambios que se vayan a realizar.

3.3.6. Importancia del desarrollo organizacional

Hernández, Gallarzo, & Espinoza (2011), describen como importancia del desarrollo organizacional lo siguiente:

Debido a que la sociedad es cada día más dinámica y la velocidad de la información se incrementa constantemente se puede afirmar que el desarrollo organizacional representa una herramienta para que los administradores de las empresas renueven y fortalezcan las relaciones interpersonales de los empleados. Las organizaciones tienen necesidades tanto de cambio como de adaptación, al igual que sus integrantes.

En efecto, mediante este se realiza un diagnóstico de la empresa, con el fin de hallar soluciones adecuadas para que el personal sea aprovechado en toda su capacidad. Para encontrar soluciones adecuadas, es necesario que sus gerentes

primero reconozcan la existencia de un problema que requiere solución y desarrollar los cambios necesarios para motivar al personal para que no se desaproveche su potencial.

También apoya a las empresas en tiempos difíciles tanto para que sean competitivas en un entorno globalizado como para concientizar a sus dirigentes sobre la necesidad de un cambio constante. Hoy más que nunca las organizaciones, después de enfrentar períodos económicos de gran incertidumbre, comprenden que el diseño y cambio organizacional representan un elemento de ventaja competitiva. La manera en que los gerentes diseñan y cambian la estructura organizacional representa un determinante de creación de valor para las empresas.

De esta manera, el desarrollo organizacional indaga cómo alcanzar un cambio planeado de la organización de acuerdo con las necesidades, requerimientos o peticiones de la organización misma. Así, la atención se puede enfocar en las características de acción de determinados grupos, en renovar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos, en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos y en el liderazgo.

Se centra casi siempre en los valores, las actitudes, las relaciones y el clima organizacional. Inclusive entre los directores y gerentes de las empresas se perfila un punto de vista referente a que las cosas ya no son como solían cuando prevalecía la creencia de que “el pez grande se come al pequeño”. El desarrollo organizacional apoya el cumplimiento tanto de los administradores de las empresas como, y, sobre todo, a nivel gerencial de sus responsabilidades mediante el manejo adecuado de la diversidad.

3.4. Estrategia

3.4.1. Definición de estrategia

En el libro “La Mercadotecnia” los autores Cerón Islas , Alcantara Hernández , & Figueroa Velasquez (2010), definen la estrategia como la concreción de la opciones que orientaran las decisiones de la empresa sobre actividades y estructuras de la

organización y fijarán un marco de referencia en el que deberán de inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado período de tiempo.

Por otra parte el autor Pérez (2005), conceptualiza a la estrategia como la ciencia y arte de concebir, utilizar y conducir los medios y los recursos naturales, espirituales y humanos en un tiempo y en un espacio determinado para alcanzar y mantener los objetivos establecidos utilizando lo mejor posible los medios que se disponen.

La estrategia es el conjunto de acciones que determinan el redencimiento y aprovechamiento de todos los recursos de una empresa en un período de tiempo establecido de acuerdo a los objetivos que se pretenden cumplir, también funcionan como un plan de acción que involucra el desarrollo creativo e innovador de los productos/servicios de las organizaciones.

3.4.2. Planeación estratégica

Fischer & Espejo (2011), definen planeación estratégica como el proceso de crear y mantener una congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de mercadotecnia cambiantes. La utilidad de la planeación estratégica es proporcionar alternativas de acción que generen decisiones más acertadas para el beneficio de la empresa. Dichas alternativas son el resultado de estudios efectuados tanto en la empresa, como en el medio que la circunscribe.

En consecuencia, a lo antes planteado por los autores; la planificación estratégica es el proceso que comprende el análisis de la información interna y externa, la cual será utilizada por los tomadores de decisiones para implementar mejoras en las organizaciones y aumentar su nivel de competitividad.

3.4.3. Administración del proceso de planeación estratégica

Hill & Jones (2009), en su libro “Administración estratégica” conceptualizan lo siguiente:

La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones ínter funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización. El proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes, los cuales son:

Misión, visión, valores y metas: La misión es definir de manera clara el negocio de la organización. La visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar. Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse. Una meta es un estado futuro deseado, preciso y medible que intenta alcanzar una compañía.

Análisis externo: El propósito fundamental de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma en que se intente alcanzar la misión.

Análisis interno: El propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización.

Opción estratégica - FODA: Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades.

Como todo proceso, la administración estratégica es una serie de fases de análisis que empieza en la formulación de su misión, el análisis externo e interno, establecimiento de los objetivos, lo que lleva a la selección de estrategias; por consiguiente, se llega a la fase de implantación donde se ejecutan las estrategias y finalmente la fase de los resultados, aquí se le da seguimiento y control a lo que se obtuvo y llegó en todo el proceso.

3.4.4. Niveles de estrategia

Hill & Jones (2009), describen que los administradores comparan y contrastan las diversas estrategias alternativas posibles entre sí y después identifican el conjunto de éstas que crearán y sostendrán una ventaja competitiva; las estrategias se dividen en cuatro categorías principales las cuales son:

La estrategia de funciones, dirigida a mejorar la eficacia operacional de una compañía en áreas tales como manufactura, mercadotecnia, administración de material, desarrollo de producto y servicio al cliente.

La estrategia de negocio, que comprende el tema competitivo general de la empresa, la forma en que se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los diferentes entornos de la industria.

La estrategia global, se refiere a la forma de expandir las operaciones fuera del país de origen a fin de crecer y prosperar en un mundo en el que la ventaja competitiva se determina a nivel global.

La estrategia corporativa, responde a las principales preguntas: ¿en qué negocio o negocios se debe participar para maximizar la rentabilidad y crecimiento de la utilidad a largo plazo de la organización y cómo se debe introducir ésta e incrementar su presencia en estos negocios para obtener una ventaja competitiva?

Más allá de este planteamiento, las compañías que tienen éxito al establecer una ventaja competitiva sostenible pueden encontrar que están generando recursos en exceso con relación a sus necesidades de inversión dentro de su industria primaria. Para tales organizaciones maximizar la utilidad a largo plazo puede ocasionar diversificación dentro de las nuevas áreas de negocios. Por lo que se deben examinar minuciosamente los costos y beneficios de diferentes estrategias de diversificación.

Las alternativas estratégicas antes expuestas, responden a cómo mantener las empresas activas en el ambiente competitivo que se da actualmente; también refuerzan la prosperidad, por ende la continuidad del desarrollo organizacional.

3.4.5. Relación de Estrategia/Estructura

Los cambios de estrategia casi siempre requieren cambios en la estructura de una organización describen los autores Hill & Jones (2009), que por los siguientes dos motivos básicos:

- La estructura dicta, en gran medida, la forma de establecer objetivos y políticas. El formato estructural para desarrollar los objetivos y las políticas puede afectar en forma significativa a todas las demás actividades requeridas para implementar las estrategias.
- La estructura dicta cómo se asignarán los recursos. La reorientación estructural suele convertirse en parte de la implementación de estrategias. Sin una estrategia o razón de ser (Misión), la estructura carece de importancia. No existe un diseño o estructura organizacional óptimos para una estrategia o tipo de organización dados. Lo que resulta conveniente para una organización podría no serlo para otra empresa similar. Los cambios de la estructura pueden facilitar las actividades para implementar las estrategias, aunque no se puede esperar que los cambios de estructura logren que una estrategia mala resulte buena, que un gerente malo resulte bueno, ni que un producto malo se venda.

Por otra parte, los mismos autores argumentan lo siguiente: las estrategias deben luchar por conservar, reforzar y aprovechar ciertos aspectos de la cultura existente que respaldan las nuevas estrategias propuestas. Se deben identificar y alterar los aspectos de una cultura existente que sean antagónicos a la estrategia propuesta. Cambiar la cultura de la empresa para adaptarla a la nueva estrategia suele ser más eficaz que cambiar la estrategia para adaptarla a la cultura existente.

A partir de lo anterior, la reorganización para implementar estrategias resulta sumamente importante en las compañías actualmente, puesto que realizar cambios en las estructuras lleva a toma de decisiones que daran dirección a la administración estratégica de todos los bienes o recursos con los que se cuenta; por consiguiente, también se daran variaciones en otros elementos como lo son: la cultura, el comportamiento organizacional y el clima o ambiente organizacional.

IV. SUPUESTO

4.1. Supuesto de la investigación

La implementación de estrategias que orienten a la selección de herramientas y técnicas adecuadas en el proceso de toma de decisiones contribuye al desarrollo organizacional del entorno general de EXPOCAMO S.A.

4.2. Cuadro de operacionalización de objetivos

Objetivos	Variables	Concepto	Dimensiones	Indicadores	Fuente	Técnica
1-Describir el actual proceso de toma de decisiones para el fortalecimiento del desarrollo organizacional como una estrategia de cambio.	Toma de decisiones	La toma de decisiones es el núcleo de la planeación, y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas, no puede decirse que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión: que se hayan comprometido los recursos, la dirección o la reputación; hasta ese momento sólo existen estudios de planeación y análisis (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)	Elementos	Experiencia Nivel de conocimiento	Gerente Socios Colaboradores	Entrevista Encuesta Observación
			Tipos	Programadas No programadas		
			Características	Efectos futuros		
			Problemas	Técnicas Información para decidir Enfoque técnico		
	Desarrollo Organizacional	El desarrollo organizacional es una herramienta de cambio que se aplica en las empresas con la intención de mejorar, en el proceso de producción, maquinarias o cambios en las actitudes o comportamientos de las personas a través de aplicaciones de mejora continua y capacitación constante en cursos teóricos/prácticos (Piedra Mayorga, 2020).	Proceso	Institucionalización de la ética Clima organizacional Nivel de globalización Innovación		
			Resistencia al cambio	Política de cambio Velocidad y cantidad de cambio Liderazgo		
			Características	Trabajo en equipo Capacitación		

Objetivos	Variable	Concepto	Dimensiones	Indicadores	Fuente	Técnica
2- Determinar los cambios en la actual estructura organizacional que permita la alineación y ejecución de los planes estratégicos	Desarrollo organizacional	La estructura dicta, en gran medida, la forma de establecer objetivos y políticas. El formato estructural para desarrollar los objetivos y las políticas puede afectar en forma significativa a todas las demás actividades requeridas para implementar las estrategias (Hill & Jones, 2009)	Proceso de las decisiones	Planificación estratégica Sistema de planeación y control	Gerente Socios	Entrevista Encuesta Observación
			Etapas de la toma de decisiones	Diagnósticos Verificación de objetivos Racionalidad		
			Objetivos del desarrollo organizacional	Funciones Recursos Comunicación		

Objetivos	Variables	Conceptos	Dimensiones	Indicadores	Fuente	Técnica
<p>3-Proponer estrategias que permitan la selección e implementación de herramientas y técnicas adecuadas para un proceso de toma de decisiones que contribuya a un mejor desarrollo organizacional.</p>	<p>Estrategias</p>	<p>La estrategia es la ciencia y arte de concebir, utilizar y conducir los medios y los recursos naturales, espirituales y humanos en un tiempo y en un espacio determinado para alcanzar y mantener los objetivos establecidos utilizando lo mejor posible los medios que se disponen (Cerón Islas , Alcántara Hernández , & Figueroa Velasquez, 2010).</p>	<p>Estrategias para la selección de herramientas y técnicas en la toma de decisiones</p>	<p>Elaboración de FODA Líneas estratégicas Actividades por cada línea</p>	<p>Gerente Socios</p>	<p>Entrevista Análisis FODA</p>

V. DISEÑO METODOLÓGICO

Con el fin de analizar los ejes medibles y recolectar los datos suficientes que se especifican en el problema de investigación, este diseño se crea para encontrar las posibles soluciones y dar repuestas a la problemática que se aborda en este estudio. También se describen los métodos y técnicas que se utilizará para la recolección de los datos de información y se detalla cómo se analizan los resultados; lo que se explica a continuación:

5.1. Tipo de estudio

En base al planteamiento del problema y a los objetivos ya definidos; según el nivel de conocimiento es una investigación aplicada, es de tipo mixta complemento natural de la investigación tradicional cualitativa y cuantitativa. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014), en su libro de “Metdología de Investigación” explican que la investigación mixta es un enfoque relativamente nuevo que implica combinar los métodos cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio, lo cual representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos que implica la recolección y análisis de los datos; así como su integración y discusión conjunta.

Esta investigación es de corte transversal porque aborda un período de tiempo, puesto que en el objetivo general se planteó de la siguiente manera: “Analizar la incidencia de la toma de decisiones en el desarrollo organizacional de la alta gerencia en EXPOCAMO S.A., en la ciudad de Ocotal durante el primer semestre 2020.”; los mismo autores citados en el párrafo anterior definen que los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento en un tiempo único su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

5.2. Población y muestra

Yuni & Urbano definen (2014, pág. 20), como población al conjunto de elementos que presentan una característica o condición común que es objeto de estudio.

El universo de estudio lo constituye la empresa Exportadora Café Mogotón S.A., comercializadora que se encarga de ofrecer el producto/servicio de exportación de café a nivel internacional; ubicada en la ciudad de Ocotal/Nueva Segovia; la población sujeta a estudio está conformada por 15 colaboradores distribuidos en las diferentes áreas laborales (administrativa, control de calidad, comercialización e industria), 1 gerente quien siempre se encuentra disponible en las instalaciones y 2 socios quienes son los propietarios.

Por lo tanto el 100% de la población será la muestra, por lo cual el total de la muestra es 18 personas; Yuni & Urbano (2014), continúan explicando que en la investigación científica la mayor parte de los estudios obtienen sus datos de muestras, entendiendo por tal a una parte de un conjunto mayor seleccionada especialmente para extraer conclusiones.

5.2.1. Criterios para la aplicación de instrumentos

- Accesibilidad al lugar para investigar
- Participación de manera voluntaria de todo el personal para aplicar entrevistas y encuestas.

5.3. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de información aluden a los procedimientos mediante los cuales se generan informaciones válidas y confiables, para ser utilizadas como datos científicos, su función primordial es la observación y registros a partir de los cuales se elabora información que permite generar modelos conceptuales en la lógica cualitativa o contrastarla con el modelo teórico adoptado en la lógica cuantitativa (Yuni & Urbano, 2014).

Para dar salida a los objetivos planteados en la investigación se hizo uso de tres técnicas para la recolección de datos: observación directa, entrevista y encuesta, las cuales en el caso de las dos últimas, su estructura de diseño están en la sección de los anexos; a continuación se describen su base conceptual y como se aplicará en la empresa en estudio:

5.3.1. Encuesta

En una encuesta se realizan una serie de preguntas sobre uno o varios temas a una muestra de personas seleccionadas siguiendo una serie de reglas científicas que hacen que esa muestra sea, en su conjunto, representativa de la población general que la posee (Pobea Reyes, 2015).

La encuesta fue dirigida a los colaboradores de la empresa, con los objetivos de identificar y verificar datos claves de gran importancia para la investigación, por tanto mediante ellos se obtendrá información que describa la toma de decisiones y el desarrollo organizacional por parte de la alta gerencia, así enriquecer la información que contenga este documento. Se realizó un solo cuestionario que se replicó al momento de aplicar la técnica a los 15 colaboradores. (Ver anexo N°1)

5.3.2. Entrevista

En el libro “Técnicas para investigar” Yuni & Urbano (2014), define la entrevista como técnica de recolección de datos, se encuadra dentro de las técnicas de auto informes, puesto que se basa en las respuestas directas que los autores sociales dan en una situación de interacción comunicativa.

Las entrevistas están dirigidas a los señores que son parte de la junta de socios que son dos y al gerente, se diseñó una misma para los tres; cabe señalar que se aplicaron en línea. El objetivo principal fue profundizar más de cerca con la alta gerencia que son los principales tomadores de decisiones y gestores de cambios en la empresa. Siempre buscando la información necesaria para darle salida a los objetivos específicos de esta investigación. (Ver anexo N°2)

5.3.3. Observación directa

Ferreyra & Longhi (2014), en su libro definen que la observación en la investigación cualitativa como la búsqueda de significaciones de la comunidad objeto del estudio, es decir, su mundo de ideas o representaciones creadas por sus propias necesidades, por sus formas de relación; para ello se requiere de la observación y escucha.

La observación se aplica con el objeto de verificar y complementar el cumplimiento del objetivo general: “Analizar la incidencia de la toma de decisiones en el desarrollo organizacional de la alta gerencia en EXPOCAMO S.A., en la ciudad de Ocotal durante el primer semestre 2020.”, tomando como base la conceptualización de las variables a partir de la dimensiones de los cuales se desprenden los indicadores de observación directa.

5.4. Etapas de la investigación

5.4.1. Investigación documental

En esta etapa se recopiló información sobre el tema, lo cual permitió diseñar el marco referencial de la investigación. Se consultaron libros de administración de empresas y mercadotecnia, tesis del repositorio de la UNAN-Managua en digital.

Además, se consultaron libros en línea, documentos, artículos y páginas web relacionadas con el tema de estudio.

5.4.2. Elaboración de instrumentos

Para la elaboración de técnicas de recopilación de datos se consideraron los objetivos específicos y las categorías identificadas en el cuadro de operacionalización de objetivos. Se diseñó una guía de entrevista y una de encuesta para poder aplicarlas a la alta gerencia y a sus subordinados, de esta manera se obtuvo la información que complemento la temática planteada.

5.4.3. Trabajo de campo

El trabajo de campo consistió en aplicación de entrevistas a los informantes claves de la empresa en este caso al gerente (administrador/financiero) y a los dos socios, quienes conforman la alta gerencia que dirige a EXPOCAMO S.A.

Por consiguiente, se aplicó una encuesta a colaboradores para dar salida a cada uno de los objetivos específicos.

La observación directa se dio al momento de realizar las encuestas en lo interno de la empresa.

5.4.4. Elaboración de informe final

Se recopilaron y se analizaron los datos obtenidos mediante la aplicación de entrevistas y encuestas, se hizo uso de programa SPSS y Excel lo que facilitó el procesamiento de la información; por consiguiente, se procedió a la redacción de resultados y conclusiones, evidenciando así el cumplimiento de los objetivos planteados.

Para finalizar este informe final se tomó en cuenta la estructura orientada por la universidad, de esta manera siguiendo el reglamento para la presentación de este trabajo sobre la modalidad la cual es seminario de graduación.

VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1. Generalidades de la empresa.

Exportadora Café Mogotón S.A. tienen cinco años de estar activos en la exportación a nivel internacional, ubicada en la ciudad de Ocotal.

Su misión está basada en: “Desarrollar relaciones comerciales a largo plazo entre tostadoras de café de todo el mundo y el productor de café nicaragüense.

Nos esforzamos para que esto sea posible a través de la confianza, la transparencia, la trazabilidad y honestidad y sobre todo garantizando el mejor café de Nicaragua a nuestros clientes.”

Su principal visión es: “Es querer ser la compañía líder y de más alto desempeño en la industria de café de exportación y café de especialidades.”

Los valores de esta empresa están dirigidos a garantizar el buen desempeño de todas y cada una de las actividades que fortalecerán el crecimiento de la misma: Cliente, una cultura centrada en mercados y clientes.

Resultados, una pasión para lograr objetivos y cumplir con cero daños a las personas.

Integridad, un ambiente en el que el cumplimiento es un enfoque y compromiso fundamental.

Sustentabilidad, liderazgo en administración ambiental y modelo a seguir en materia de responsabilidad con las futuras generaciones.

A continuación, se evidencia los resultados del trabajo de campo realizado para el estudio de **“Incidencia de la toma decisiones en el desarrollo organizacional de la alta gerencia en EXPOCAMO S.A. en la ciudad de Ocotal durante el**

primer semestre 2020” los que se obtienen a través de entrevistas, encuestas y la observación en las áreas involucradas.

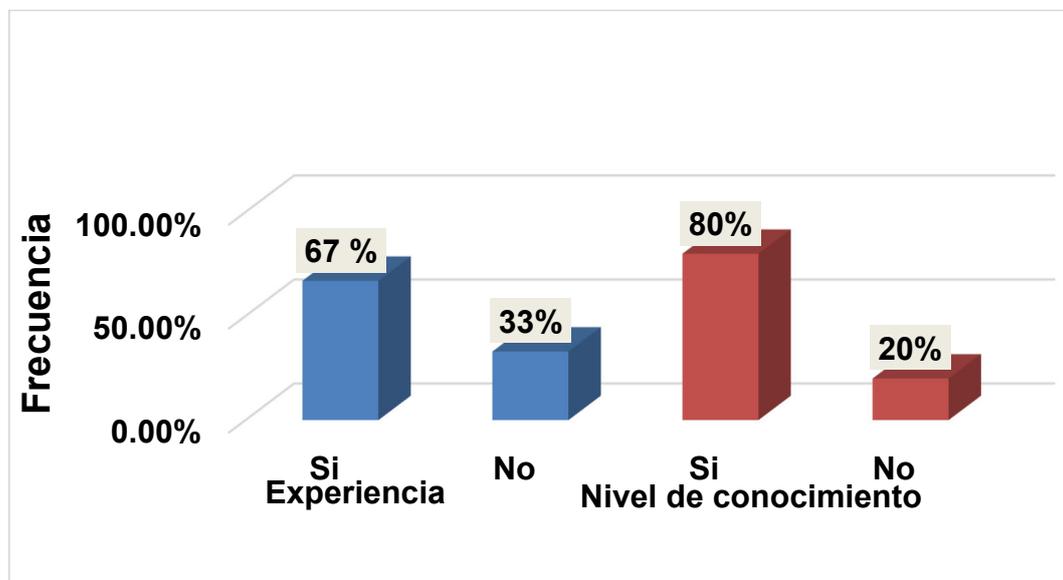
Cada objetivo específico planteado en la investigación va acompañado con sus resultados y gráficos.

6.2. Objetivo N°1. Describir el actual proceso de toma de decisiones para el fortalecimiento del desarrollo organizacional como una estrategia de cambio.

En este primer objetivo se abordan los indicadores que evalúan las variables: toma de decisiones y desarrollo organizacional, a continuación:

6.2.1. Proceso de toma de decisiones

La experiencia y nivel de conocimiento son parte de los elementos en la toma de decisiones, ambos tiene gran relación puesto que la primera indica la referencia del conocimiento del cual se derivan el avance en la producción del saber; esto a partir de los criterios establecidos en el marco referencial.



Gráfica 1. Experiencia vs Nivel de conocimiento

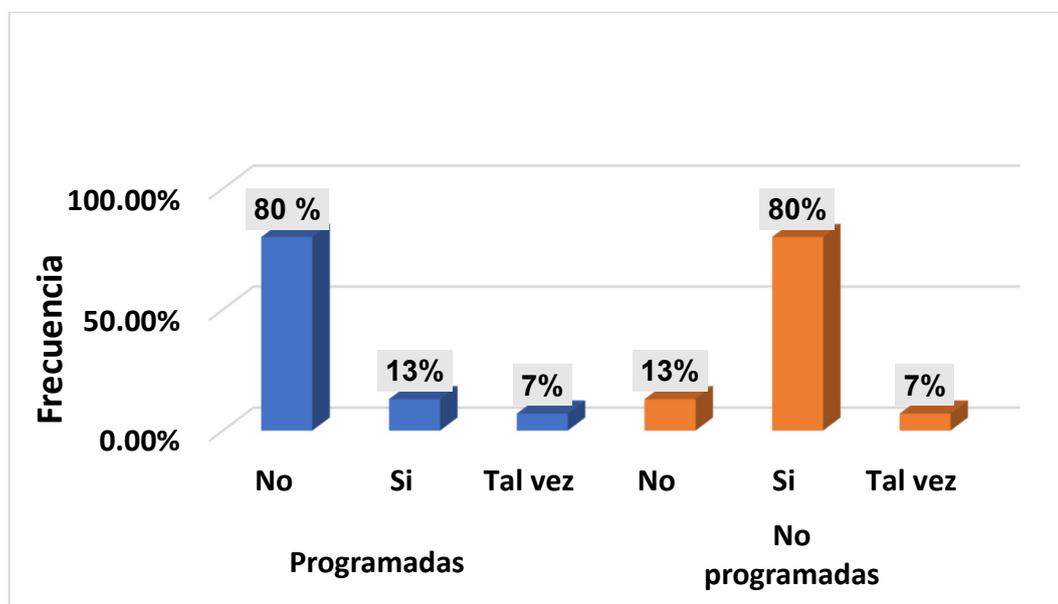
Fuente de elaboración propia mediante encuesta aplicada.

Ha como se muestra en la gráfica N°1., el nivel de conocimiento tiende a ser de mayor relevancia en un 17% en comparación con la experiencia, por ende de ese modo los colaboradores de EXPOCAMO S.A. asimilan en sus directivos tales ejes al momento de tomar decisiones siendo uno más representativo que el otro, pero ambos de gran importancia.

Por consiguiente, en la entrevista realizada a los directivos estos expresan que se apoyan en su experiencia al momento de decidir lo que agiliza y genera independencia en todas las acciones que harán, en cuanto a nivel de conocimiento afirman no tener problemas en las funciones operativas; sin embargo, si buscan asesoramiento externo cuando definen políticas de financiamiento.

Lo anterior indica que los directivos a cargo de tomar las decisiones en el transcurso de cada período van ganando experiencia y enriqueciendo sus conocimientos en todas sus operaciones permitiendo mejorar sus procesos; asimismo, la selección de un curso de acción para solucionar los problemas con más facilidad.

Tipos de decisiones



Gráfica 2. Decisiones programadas y no programadas.

Fuente de elaboración propia mediante encuesta aplicada

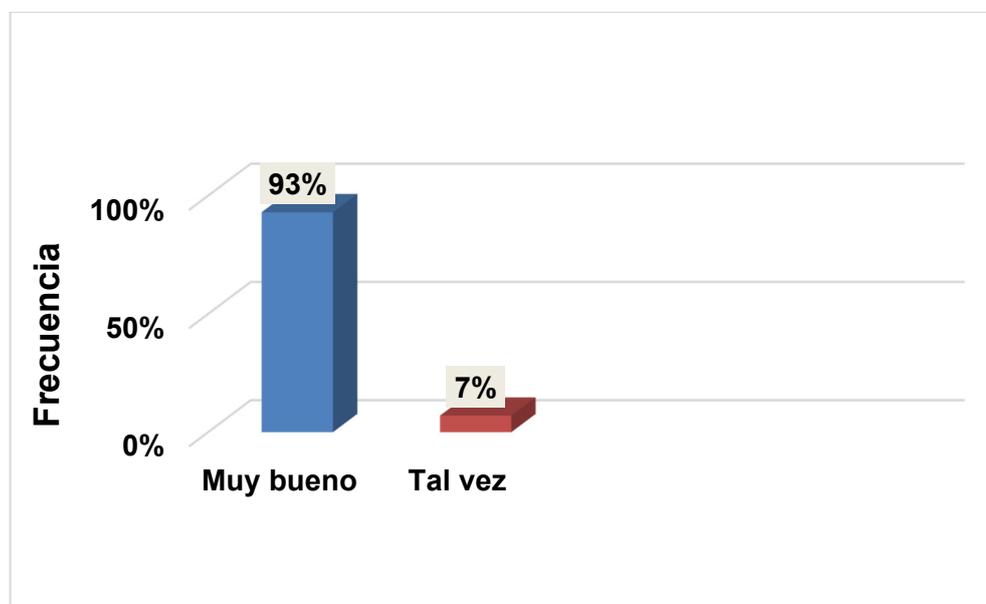
Mediante gráfica N°2.; se observa los tipos de decisiones que se toman por los directivos, según la opinión de la mayoría en de los colaboradores en un 80% ambas, estas repercuten de manera positiva en la funcionalidad de la empresa.

En cuanto a las respuestas de los entrevistados tanto socios como gerente afirman que, si toman los dos tipos de decisiones frecuentemente, puesto que mediante un sistema de funciones llevan a cabo sus procesos que los lleva a conseguir sus objetivos y operativamente realizan acciones inmediatas de resolución.

Esto indica que en EXPOCAMO S.A., las decisiones que se toman por parte de sus directivos ya sean programadas y no programadas permiten que su planificación de actividades se lleve a cabo y a la vez se mantenga el control lo que se considera eficaz que siempre respondan inmediatamente con soluciones a través de los métodos más propicios ante cualquier situación.

Características:

Efectos futuros tienen que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectaran el futuro.



Gráfica 3. Efectos futuros

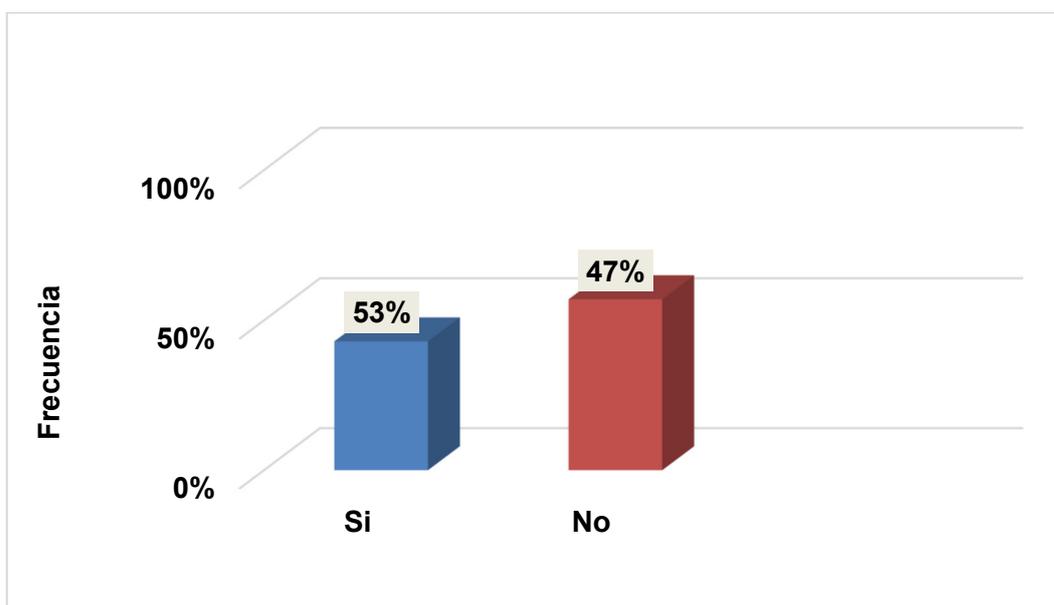
Fuente de elaboración propia mediante encuesta aplicada

A través de entrevista realizada, los directivos expresaron que los resultados han sido productivos con respecto al proceso de comercialización, por consiguiente, las decisiones tomadas les garantizó el éxito de cumplir en tiempo y forma lo que se había establecido hacer, sin embargo, la dependencia de algunos recursos y proveedores dificulta la definición con exactitud los períodos de decisión.

Los efectos futuros es un indicador que tiene gran impacto en proceso de toma de decisiones, puesto que una decisión puede llevar a otra y cambiar los resultados de acuerdo al entorno que se trabaje, sin embargo, para esta empresa y la realización de sus actividades las decisiones que se han tomado han sido de alto nivel y con calidad ante situaciones sin precedentes.

Problemas:

No aplicar técnicas o herramientas en la toma de decisiones hace que el proceso se vuelva más complejo.

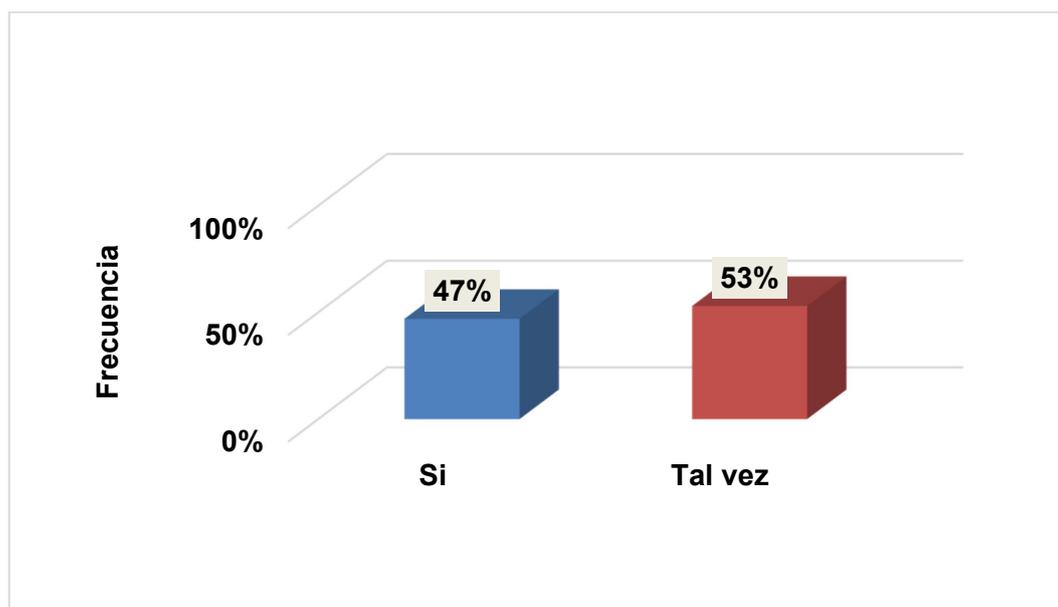


Gráfica 4. Técnicas

Fuente de elaboración propia mediante encuesta aplicada

Según entrevista realizada a los directivos afirman que utilizan técnicas en el proceso de toma de decisiones basados únicamente en sus finanzas utilizando la técnica costo/beneficio.

Tomando en cuenta estos resultados en el proceso de toma de decisiones los directivos aplican técnicas, sin embargo, no en todas las áreas funcionales, lo que debilita la invención, desarrollo y análisis de los cursos de acción, esto implica que hay un nivel alto de incertidumbre en cuanto a lo que sucederá una vez que se ejecutan las decisiones.



Gráfica 5. Información para decidir

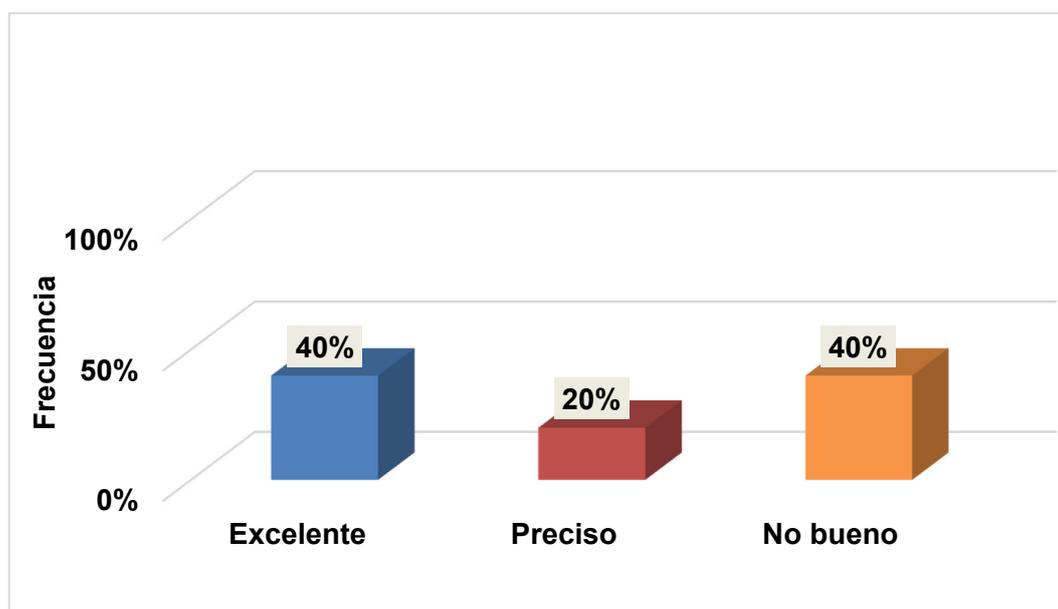
Fuente de elaboración propia mediante encuesta aplicada.

Por consiguiente, en comparación a entrevista que se realizó a los directivos estos afirman que sí cuentan y recurren a información contable, administrativa y operativa la cual analizan y se lleva a cabo un proceso de reorganización para adaptarse a los cambios actuales reajustando su historial de datos; el cual aparte de contener información básica de sus operaciones a la vez será un medio para tomar sus decisiones y así valorar y satisfacer las demandas del mercado que contribuyan a su desarrollo.

Lo anterior indica la importancia que tienen los sistemas de información y otros medios para que los gestores tomen decisiones con calidad en los diferentes procesos que se llevan a cabo en una empresa, puesto que no carecen de validez

y a la vez se hace una interpretación detallada proporcionando una selectividad de alternativas más favorables.

Por ende la recopilación de datos que poseen genera información valiosa para crear ventajas competitivas, lo que permite la objetividad y pertinencia de la retroinformación; por lo tanto, actualizando y dando seguimiento a cada cambio que se establezca en la organización.



Gráfica 6. Enfoque técnico

Fuente de elaboración propia mediante encuesta aplicada

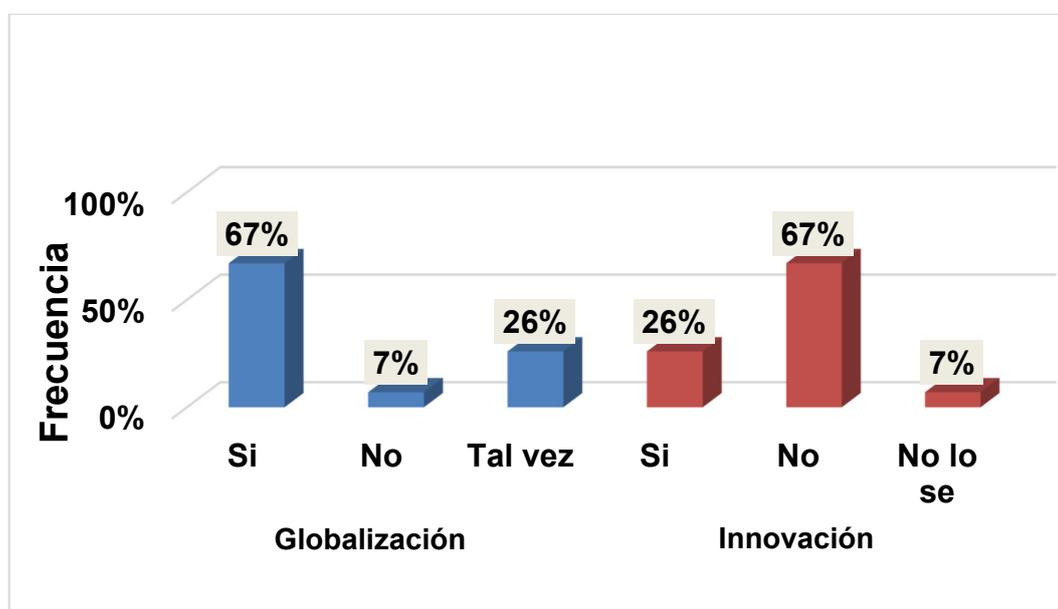
Por medio de entrevista los gestores describen que en su organización poseen sistema de cómputo, operacionales, estadísticos, administrativos y estudios de mercado, lo que les permite el valor agregado en sus contratos, es decir, este enfoque técnico fortalece su oferta y demanda.

Estos resultados indican que en la empresa se toman en cuenta los diferentes componentes que constituyen el enfoque técnico, en términos más formales serían: las ciencias de computación, administración, investigación de operaciones, sociología, economía y psicología, las cuales aportan a los sistemas de información y destacan el desarrollo de modelos de toma de decisiones que involucran la relación de herramientas, conocimientos y los recursos.

Sin embargo, en cuanto a la organización del trabajo, no se está bien definido; puesto que se carece de manuales administrativos y de organigramas, por ende la asignación de funciones y puestos se hace de manera informal.

6.2.2. Desarrollo organizacional

La globalización es el panorama que se vive actualmente, la expansión de los mercados a nivel internacional, las telecomunicaciones y los avances tecnológicos, todo esto repercute en que las empresas realicen cambios en todos sus procesos dando lugar a la innovación explotando el lado creativo, así no quedarse en el desarrollo y hacer frente a la competitividad.



Gráfica 7. Globalización e innovación

Fuente de elaboración propia mediante encuesta aplicada

Al observar la gráfica N°7., la globalización es más evidente para los colaboradores que así lo expresaron y en comparación con la innovación el 67% de ellos según este dato no le está haciendo el acompañamiento adecuado al ritmo del proceso de globalización, puesto que un eje influye en el otro.

A través, de la entrevista los gestores sostienen que los clientes extranjeros ayudan a la adaptación de la información y recursos a sus sistemas, dando lugar al primer

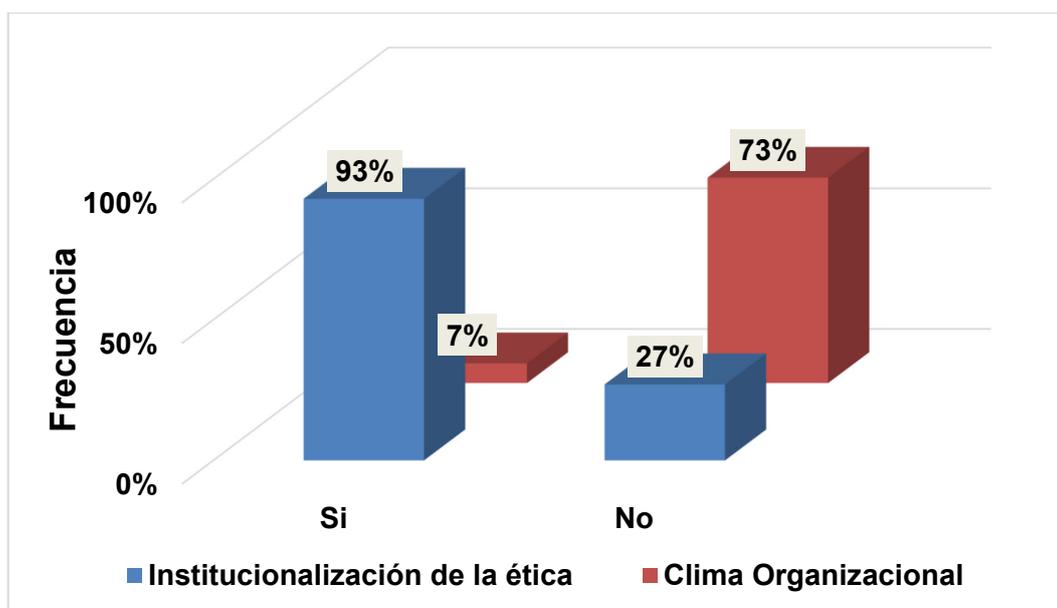
paso de aprendizaje e insertarse así a la globalización y a la vez fortaleciendo la innovación mediante retroalimentación haciendo mejoras en los procesos.

De acuerdo a la información recopilada se puede decir que EXPOCAMO S.A., es una empresa que está a la vanguardia con los cambios que se dan en las sociedades y la economía mundial; por lo tanto, su nivel de globalización la mantiene activa competitivamente y en completa interacción, permitiéndole que no se quede atrás en la saga del desarrollo.

Según las observaciones que se hizo se confirma que en cuanto a la innovación para desarrollar los procesos la empresa en sus instalaciones no cuenta con las maquinarias más adecuadas para realizar sus operaciones que involucran la parte industrial en comparación con las demás empresas que operan en este mismo sistema que si tienen tecnología avanzada, se considera que se debe implementar cambios con respecto a lo anterior si la organización desea desarrollarse con calidad.

Por consiguiente, la parte innovadora de la empresa se da en los procesos de beneficiado seco, en cuanto a la estructura de las camas africanas bajo sombra; lo que crea lo auténtico en los cafés especiales esto debido al manejo higiénico y salubre que se le da al café durante su secado, lo que llama la atención a los clientes internacionales y la vez se asegura un estricto control de calidad en la materia prima que se les entregará al momento de realizar el servicio de exportación.

La alta gerencia tiene la responsabilidad de crear condiciones organizacionales que fomenten la toma ética de decisiones mediante la institucionalización de la ética.



Gráfica 8. Institucionalización de la ética versus Clima Organizacional.

Fuente de elaboración propia mediante encuesta aplicada

En la gráfica N°8., se observa que el eje de aplicación de la ética es mayor en cuanto al del clima organizacional, sin embargo significa que el primero no está haciendo efecto en que el otro mejore, esto según las opiniones de los encuestados.

En la entrevista realizada a los socios y gerente sostienen que se promueve la ética, pero solo en el proceso de control de calidad, también describen que se tornan situaciones tensas al orientar cambios en los procesos que surgen con toma de decisiones inmediatas para mejorar sus sistemas de productividad desfavoreciendo la precisión de las actividades laborales.

Estos resultados indican que los directivos de esta empresa si fomentan la ética, sin embargo, no en todas las áreas, desaprovechando que de manera interna se desarrolle una imagen corporativa más sólida en valores y costumbres; lo cual facilitará el proceso de toma de decisiones al momento de realizar cambios en los diferentes ámbitos de trabajo, así que desde arriba se dé un buen ejemplo a través de conductas y prácticas éticas, alentando y difundiendo tal comportamiento.

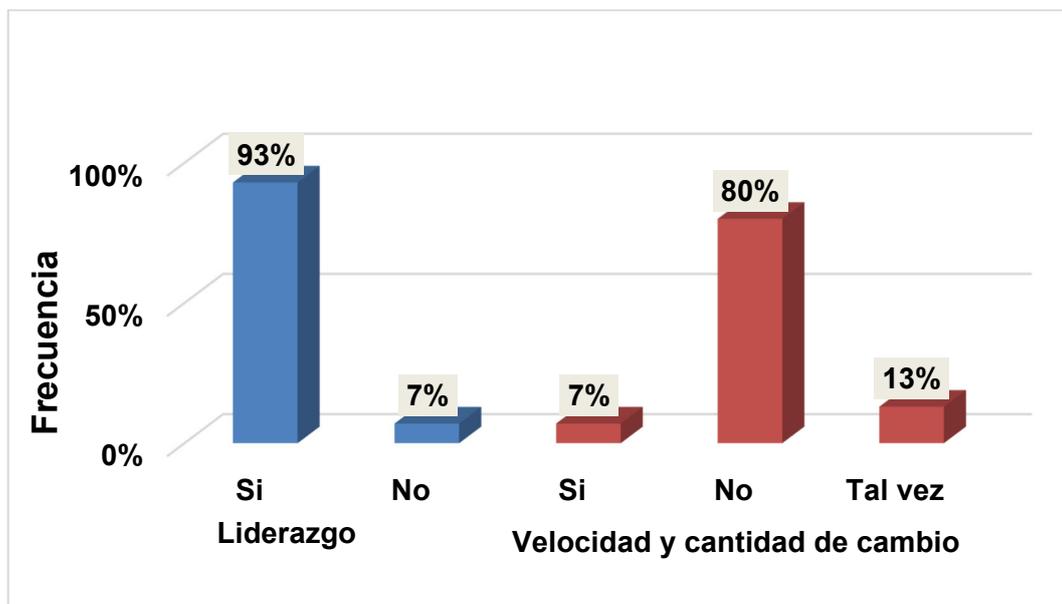
Por otra parte, la calidad del clima organizacional en esta organización no es efectiva por lo cual hay una baja en el rendimiento de los colaboradores; los directivos son responsables porque ellos tienen que gestionar las mejoras y preparación del personal para cualquier cambio, por medio de técnicas precisas que contribuyan a regenerar la relación con sus subordinados, se hace relación que se empiece por crear un código de ética y su implementación.

Resistencia al cambio

Al realizar la pregunta a través de encuesta a colaboradores si sus directivos incorporan políticas de cambio en los diferentes procesos, el 100 % afirmó que sí.

Conforme a la entrevista realizada al gerente y socios de EXPOCAMO S.A. estos respondieron que las políticas de cambio que más promueven se dan en el área operacional por la innovación en los procesos.

Estos resultados indican que la implementación de políticas de cambio en la empresa es de gran importancia porque dan lugar a la toma de nuevas decisiones y se promueven procesos no repetitivos que generan análisis de oportunidades que fortalecen la gestión de estrategias empresariales brindando los criterios de continuidad, desarrollo y control en todas las actividades que se realicen.



Gráfica 9. Liderazgo y Velocidad/cantidad de cambio

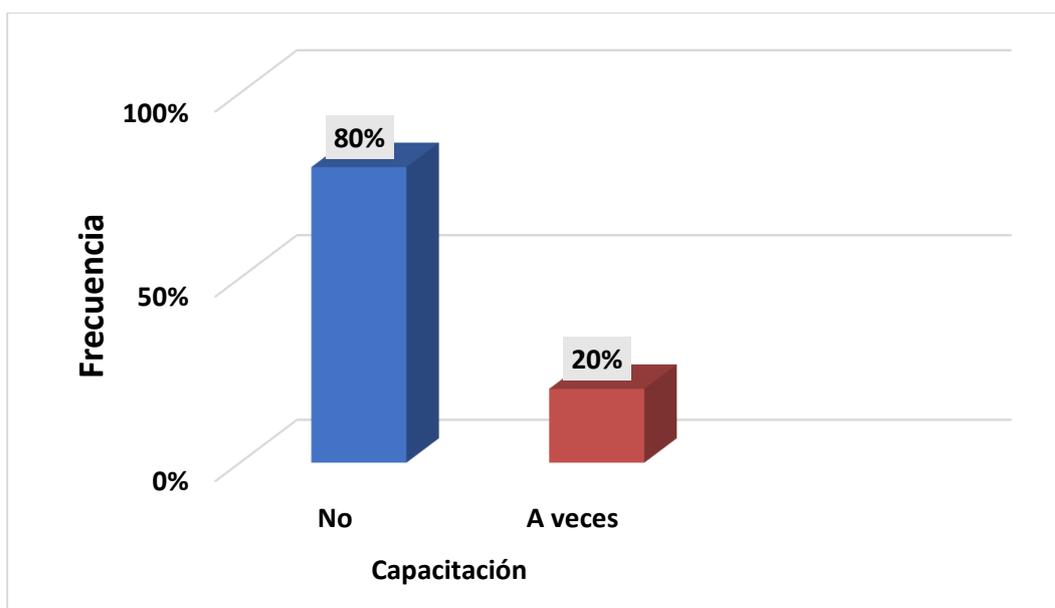
Fuente de elaboración propia mediante encuesta aplicada

Según gráfica N°9., los colaboradores opinan que si hay liderazgo por parte de sus directivos, sin embargo, su influencia no es suficiente al momento que los cambios se hacen con más frecuencia; puesto que solo el 7% de los colaboradores está de acuerdo con las decisiones repentinas que toman.

Por otra parte, en entrevista realizada a los directivos expresan que el liderazgo si ha sido efectivo pues se han adaptado y adoptado a lo inmediato los cambios en función de sacar adelante la empresa.

A como se describe en lo anterior, ambas partes no están de acuerdo en uno de los ejes que se está evaluando, por lo que se determina que si se da la resistencia al cambio por parte de los colaboradores más la alta gerencia como directivos, líderes y gestores ellos si son los que se adaptan y están conscientes que es necesario la implementación de nuevas decisiones que conduzcan a su desarrollo empresarial; por consiguiente, no han buscado cómo tratar de crear los lineamientos correctos para administrar el capital, la tecnología y el talento humano, así direccionar los agentes que intervienen en cada proceso para que el personal mejore la capacidad de respuestas y estén abiertos a todos los cambios.

Características del desarrollo organizacional

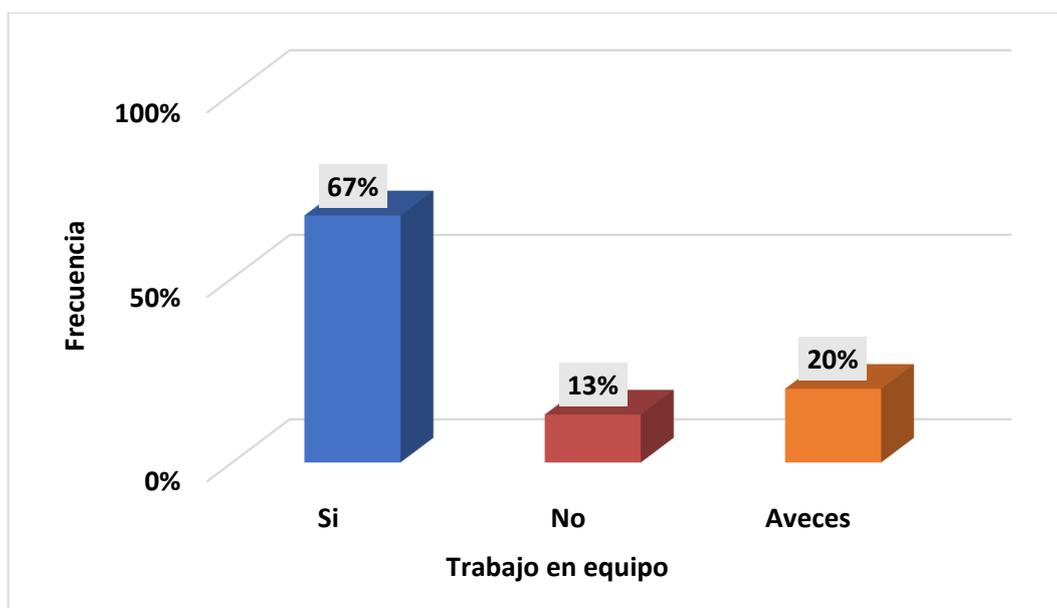


Gráfica 10. Capacitación al personal

Fuente de elaboración propia mediante encuesta aplicada

Mediante entrevista realizada a directivos de EXPOCAMO S.A. estos admiten que no se capacita al personal, más se les comprende y tiene paciencia al momento de realizar sus funciones, es decir, que se les da un acompañamiento durante la ejecución de sus actividades laborales.

Según estos resultados se toma en cuenta que es importante que esta empresa capacite a su personal brindándoles las actualizaciones necesarias para que obtengan un mejoramiento en su desempeño laboral; asimismo, se logren los objetivos que se proponen y alcancen los éxitos con calidad que quieren y mantengan estabilidad organizacional; asimismo, no estaría de más que ellos como directivos busquen asesoramiento en cuanto a manejo de sus subordinados para que logren se organizarse con más formalidad.



Gráfica 11. Trabajo en equipo

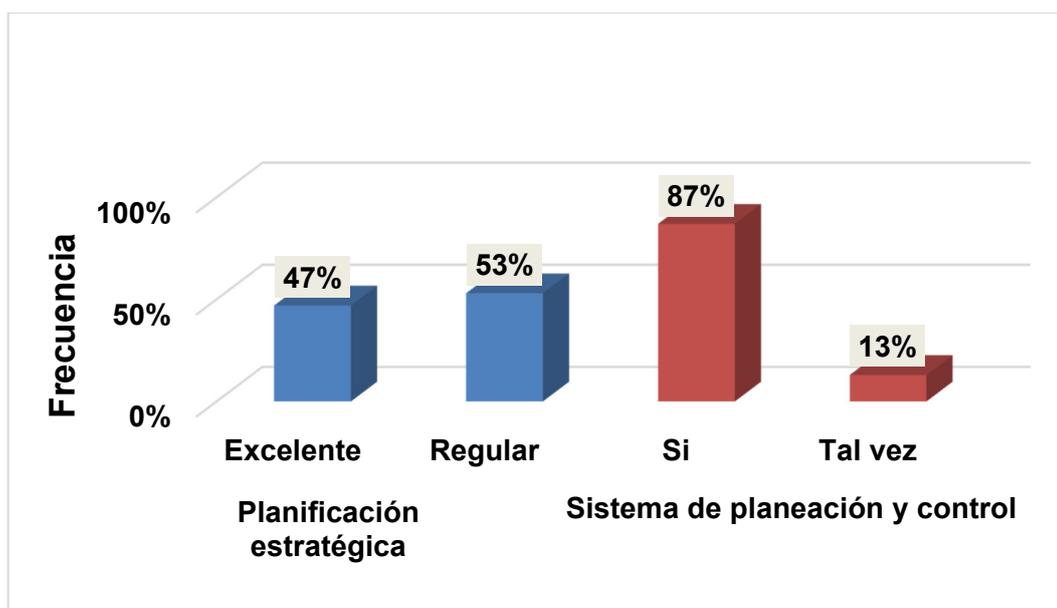
Fuente de elaboración propia mediante encuesta aplicada

A través de entrevista a directivos de EXPOCAMO S.A. estos expresaron que para mejorar el trabajo en equipo están en el proceso de integrar a su personal a la aceptación de reconocimientos que motive su desempeño grupal, que muy aparte de esto siempre se logra ser funcionales como lo establece la empresa.

Según estos resultados los colaboradores afirman que se trabaja en equipo, cabe recalcar que para lograr los objetivos que se proponen y alcanzar los éxitos con calidad que quieren y mantengan estabilidad organizacional, es fundamental que se fomente con mayor aptitud y armonía el trabajo colaborativo que es esencial para alcanzar un alto rendimiento, por tanto esto le corresponde a los directivos tomar esas decisiones que convengan a favor de una mejor productividad.

6.3. Objetivo N°2. Determinar los cambios en la actual estructura organizacional que permita la alineación y ejecución de los planes estratégicos.

6.3.1. Toma de decisiones estratégicas



Gráfica 12. Planificación estratégica y sistema de planeación y control

Fuente de elaboración propia mediante encuesta aplicada

A como se observa en la gráfica N°12., los encuestados en su mayoría afirman que sus directivos cuentan con un sistema de planeación y control para organizar las actividades; por consiguiente, la planificación estratégica en dependencia de ese eje es regular, lo que significa que no alcanza la excelencia como tal.

Según el gerente y los socios en entrevista realizada contestaron que sí cuentan con una planificación estratégica la cual se realiza anualmente porque cada período de cosecha es diferente, como tal su planeación está enfocada a los planes operativos (incluyen visitas de campo, recepción para el beneficiado seco, control de calidad, almacenamiento) y se valora la mejor oportunidad de negocios, que es de vital importancia para la empresa.

Además, mencionaron que la planificación estratégica da paso a la adaptación en múltiples mercados, contratos y crea un ambiente más competitivo, permitiendo que sus planes técnicos busquen la calidad y rendimiento de sus productos dando lugar a que los planes operativos se desarrollen con eficiencia y eficacia a un menor costo.

Esto indica que según los niveles procesales en esta empresa así se planifica siguiendo cada proceso que se lleva a cabo; para que las decisiones que se tomen no alteren los funcionamientos y se cumplan con los propósitos de cada uno de estos planes que al final están enfocados en los objetivos que la empresa desea.

Sin embargo, se considera que los planes estratégicos que realizan anualmente como lo mencionaban no involucran cambios nuevos en la misión y visión por lo cual se determinó las siguientes propuestas de cambios:

Como misión:

Comercializar café de excelente calidad, para mantener el desarrollo sostenible, laboral y social, con el fin de satisfacer la demanda de los clientes internacionales y sus consumidores que quieren obtener un producto con los mejores atributos de una taza que deleite su paladar.

Como visión:

Posicionarse como una compañía líder que resalta las ventajas de la exportación de los cafés especiales, expandirse e incursionar en nuevos mercados, generando crecimiento futuro y mejoramiento tanto para los clientes, accionistas, proveedores y colaboradores.

Como políticas generales:

- Calidad: Actualización constante en los procesos productivos, industriales y tecnológicos.
- Sustentabilidad: Liderazgo en administración ambiental mediante el desarrollo sostenible y modelo a seguir en materia de responsabilidad con las futuras generaciones.
- Ética: Implementación de criterios de ética en la evaluación al desempeño contribuyendo al desarrollo administrativo.

- Trabajo: Motivación y capacitación a colaboradores que son clave esencial en el desarrollo y éxito de la organización.
- Integridad: Fomentación del trabajo en equipo funcional que proporcione como resultado el cumplimiento de los objetivos, por tanto la excelencia operativa.

Valores organizacionales que puedan implementarse:

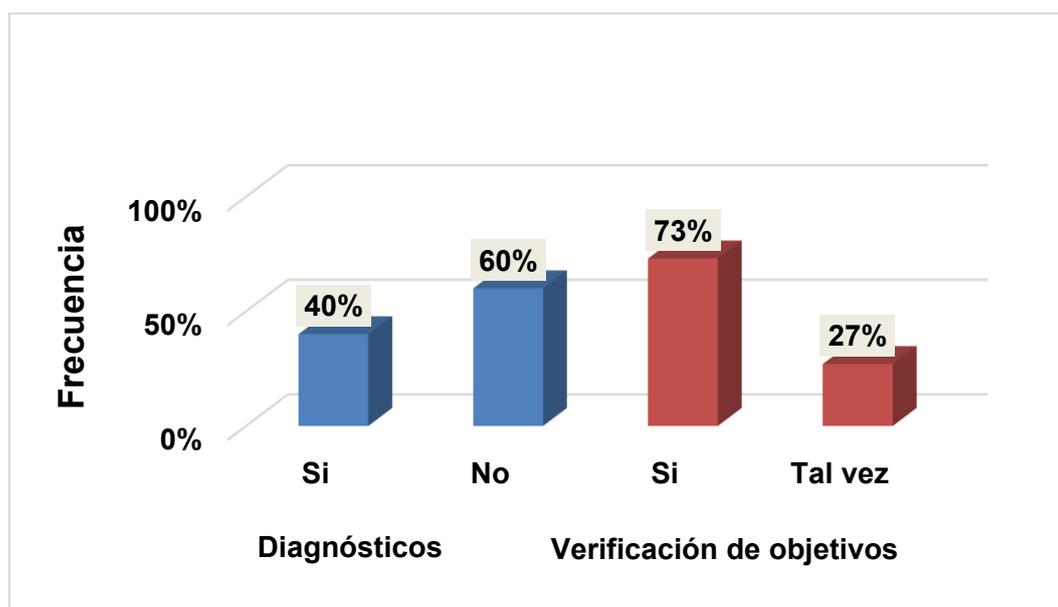
Honestidad: al momento de comprar y ofertar el producto.

Responsabilidad: principios sociales, legales y ambientales.

Confiabilidad: ofrecer precios justos tanto al productor como al comprador, realizar los procesos con mejor calidad haciendo uso de mejor tecnología.

Transparencia: que se cumpla con la calidad que se promete en el producto/servicio.

Etapas de la toma de decisiones:



Gráfica 13. Verificación de objetivos versus diagnósticos.

Fuente de elaboración propia mediante encuesta aplicada.

Los diagnósticos organizacionales son elaborados de manera sistemática abordando todos los componentes externos e internos lo que los convierte en una estrategia fundamental para el logro de los objetivos, siendo está la relación entre ambos indicadores.

Según la gráfica N°13., los colaboradores de la empresa en estudio opinaron que no se realizan diagnósticos, sin embargo se cumplen con los objetivos que se proponen.

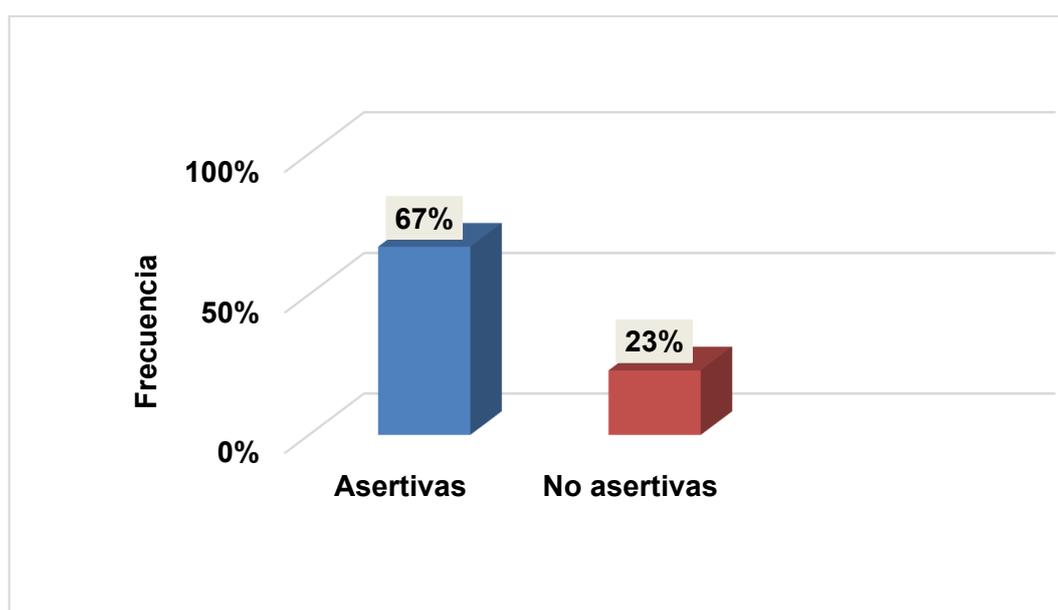
Por otra parte, en entrevista realizada a socios y gerente expresaron que actualmente están empezando a realizar diagnósticos; puesto que, debido a la situación mundial se retrasaron algunos procesos afectando sacrificando costos por lo que también sus objetivos se lograron de manera pausada no a como se planteó inicialmente; afirman que los factores externos son los que más afectan a la organización en cuestión de toma de decisiones justamente en los procesos administrativos.

Esto indica que los resultados obtenidos por la empresa provocaron que hicieran las gestiones posibles para cumplir con sus objetivos, sin embargo, hace falta la realización frecuente de diagnósticos para encaminar un proceso de toma decisiones que involucre más datos, que exploren los problemas como las oportunidades, es decir, que se cuente con la información y conocimiento para seguir las alternativas de solución más factibles u oportunas.

También se hace notar que los factores internos y externos influyen en todos los procesos, desde la negociación de precios hasta la gestión comercial; asimismo, en la estructura de la empresa.

Por consiguiente, mediante el diagnóstico se evalúa la planificación estratégica, puesto que las decisiones más importantes se dan en ese panorama, lo que permite la alineación de las estrategias para la predicción del desempeño institucional, una vez establecida la estructura organizativa, así afianzar el cumplimiento de los objetivos.

Se determina que para realizar un diagnóstico con más precisión en EXPOCAMO S.A. en cuanto a un análisis integral, veraz y oportuno, es necesario realicen una auditoria administrativa al menos una vez cada año, mediante esta se haga una evaluación del entorno (factores internos y externos); asimismo, se examine de manera completa y constructiva la estructura organizativa de la empresa; lo que permitirá realizar las actualizaciones en la planeación estratégica y llegar a cumplir con los objetivos que se desean con mayor efectividad.



Gráfica 14. Racionalidad en la toma de decisiones

Fuente de elaboración propia mediante encuesta aplicada

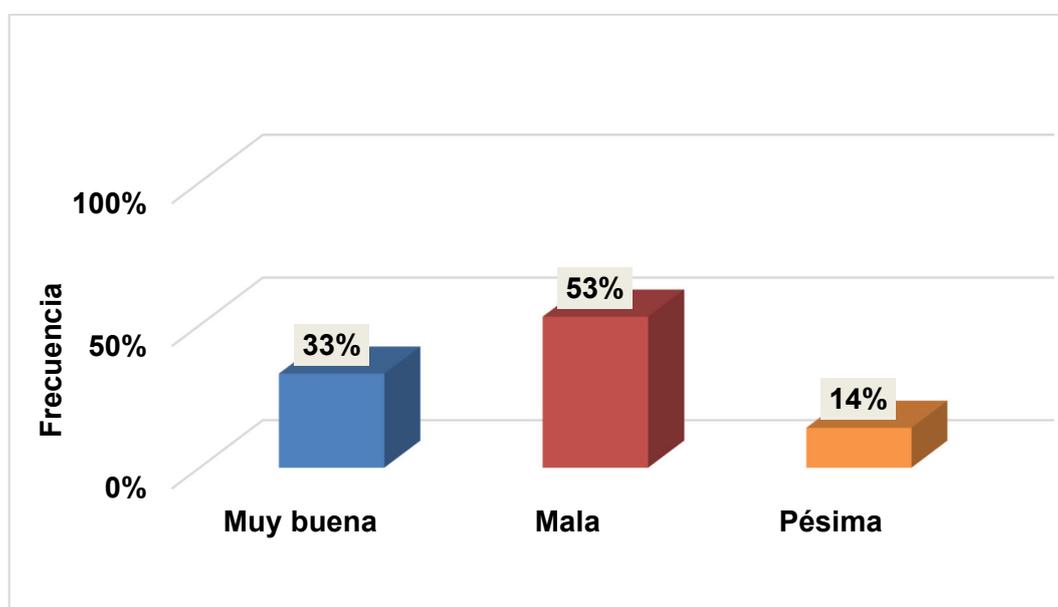
Según muestra la gráfica N°14., un 67% de los colaboradores opinaron que la mayor parte de las decisiones que toman sus directivos han resultado asertivas lo que ha favorecido el cumplimiento de los objetivos planteados.

A través de entrevista realizada a los directivos de EXPOCAMO S.A., ellos expresaron que en todos los casos surgen complicaciones en la racionalidad al momento de seleccionar la mejor alternativa para la empresa dependiendo de las circunstancias, pero estas se toman como referencia o experiencia para futuras tomas de decisiones.

Esto indica que a los directivos de EXPOCAMO S.A. se les dificulta seleccionar la alternativa de solución más asertiva; por consiguiente, al no tener establecida una estructura organizacional, ese esquema formal que es la representación de todos sus procesos, no se les facilita la racionalidad de sus decisiones, es decir, una realización más correcta de sus decisiones.

Por consiguiente, se determina que se debe identificar y comprender de manera racional que estructura es la ideal para la empresa en estudio.

Objetivos del desarrollo organizacional:



Gráfica 15. Comunicación

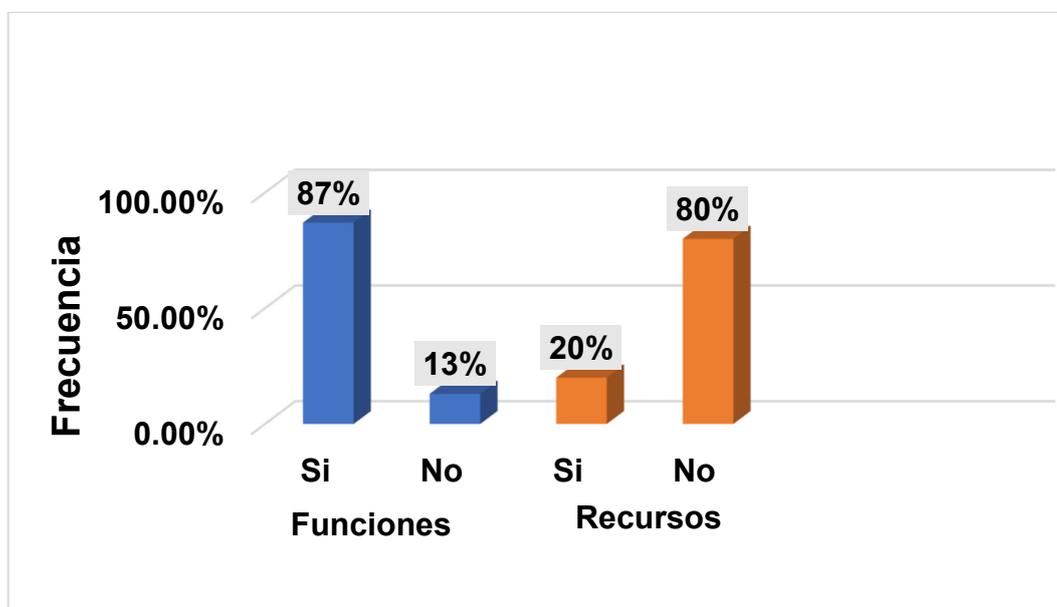
Fuente de elaboración propia mediante encuesta aplicada

Ha como muestra la gráfica N°15., el 53% de los encuestados asumen que hay mala comunicación en la empresa, como consecuencia de no emplear un organigrama que defina su estructura de procedimientos, funciones y relaciones que se dan de forma interna con el personal.

Por otra parte, en la entrevista realizada a socios y gerente dicen que están conscientes que el nivel de comunicación es primordial, que el grado de

responsabilidad y confianza les permite ser críticos y autocríticos, sin embargo afirmaron que la comunicación con sus colaboradores no muy buena.

Por consiguiente, lo anterior ha tenido impacto en los indicadores a continuación:



Gráfica 16. Funciones y recursos

Fuente de elaboración propia mediante encuesta aplicada

Según la gráfica N° 16., 87% de los colaboradores encuestados afirmaron que si se cumplen con las funciones que se les asigna, sin embargo el 80% opinaron que no se optimizan los recursos disponibles con los que se cuenta al momento de la ejecución de las labores.

Por su parte los entrevistados solo respondieron que las funciones son centralizadas por el tipo de información clasificada y otras abiertas orientadas a tener resultados.

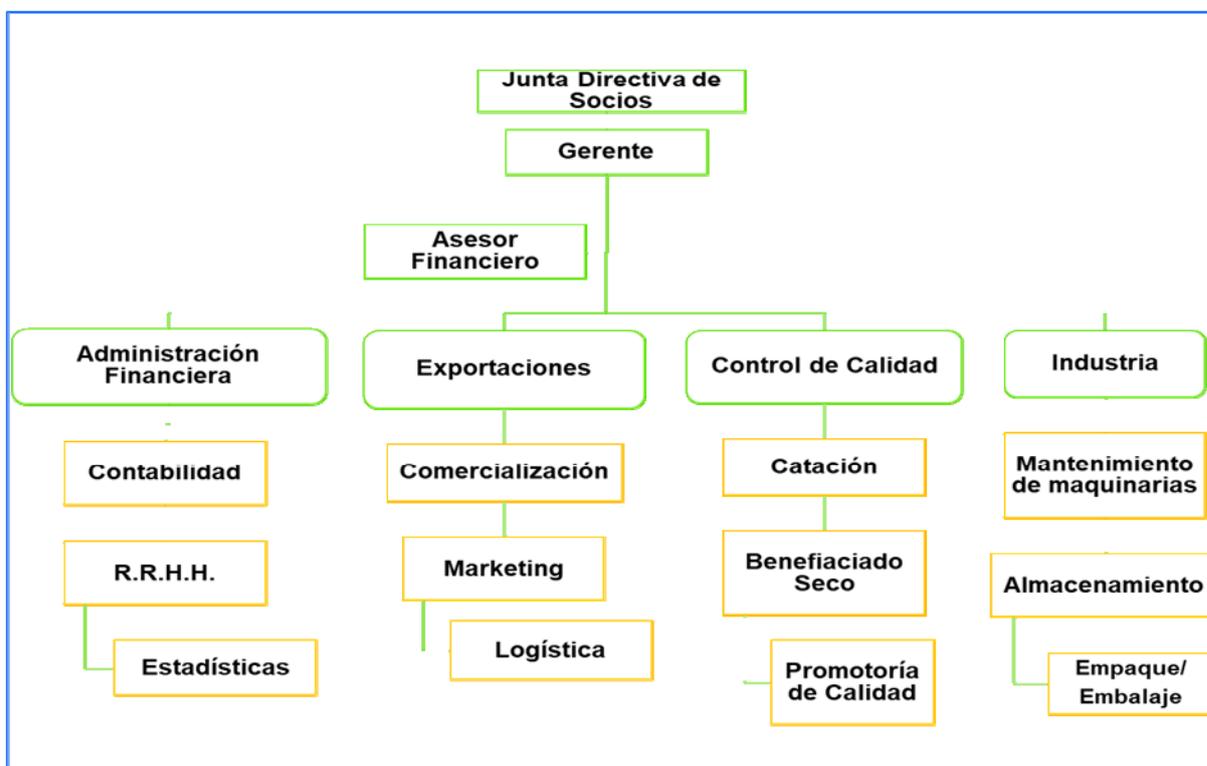
Sin embargo, en base a estos resultados se estima que la comunicación como indicador dentro del proceso de desarrollo organizacional es fundamental, puesto que debe haber completa retroalimentación siempre, lo que está fallando según colaboradores de EXPOCAMO S.A., esto debe mejorarse elaborando los canales que favorezcan las relación profesional, laboral y personal de todos dentro de la

empresa, así agilizar la fluidez de información, sugerencias, cambios y toma de decisiones, en fin generar confianza recíproca.

Asimismo, lo anterior fortalecerá a que la empresa cumple con todas las funciones para alcanzar sus objetivos organizacionales, lo cual es prescindible para desarrollar la capacidad de colaboración entre su personal lo que conduce a la sinergia de esfuerzos y trabajo en equipo, como resultado niveles alto de productividad, por lo cual tener mayor efectividad en el control de decisión para administrar correctamente todo los recursos con los que disponen.

Con respecto al planteamiento hecho se determinó hacer una propuesta de estructura organizacional, puesto que cambios se considera nulos ya que en EXPOCAMO S.A. no tienen ningún tipo de organigrama.

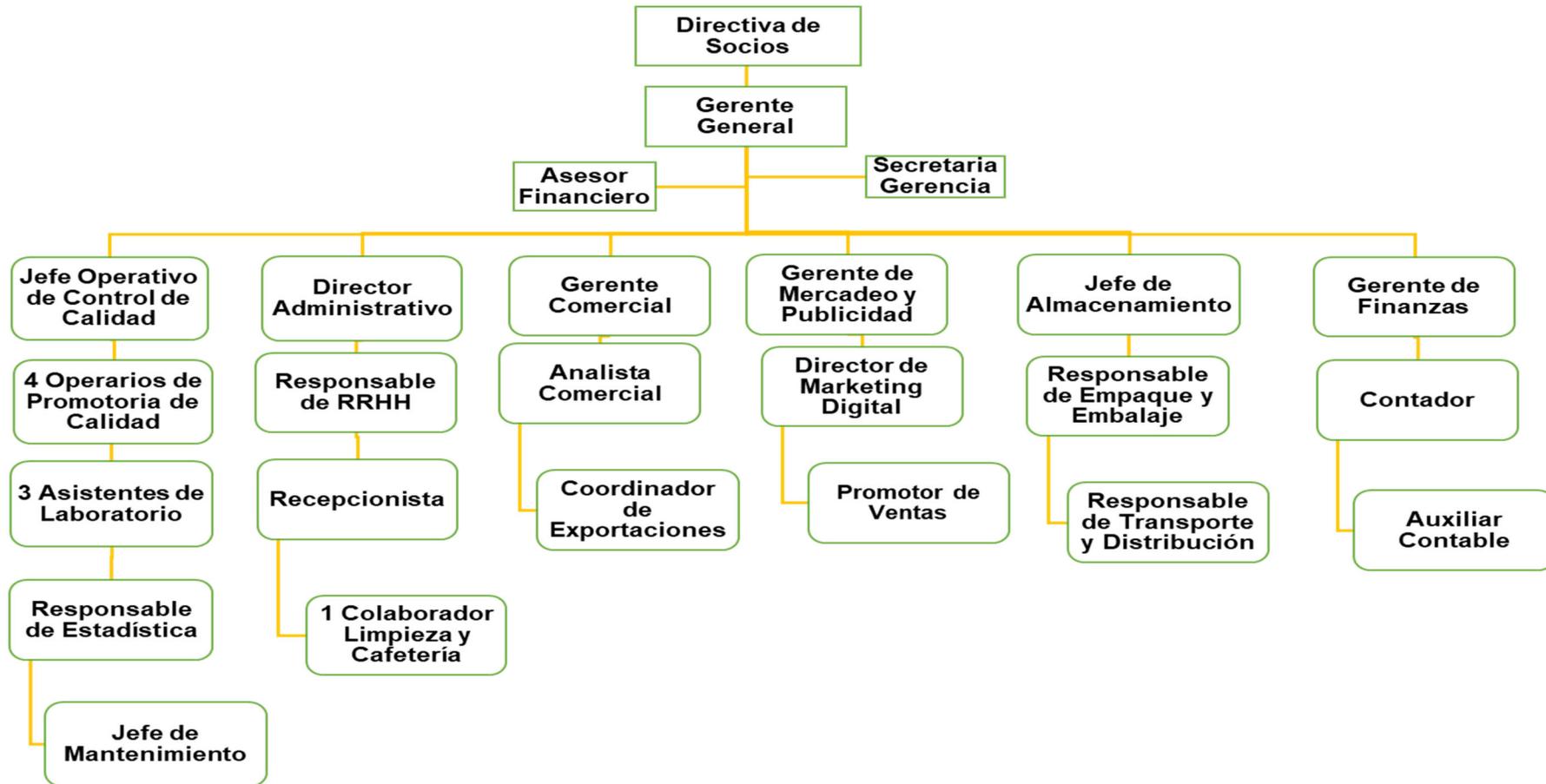
A continuación las siguientes propuestas:



Fuente de elaboración propia

Organigrama funcional: este esquema representa las principales funciones según los procesos que se llevan a cabo en EXPOCAMO S.A., se organizaron y se elaboró a través de la información recolectada, también las observaciones que se hicieron en el establecimiento de dicha empresa.

Por consiguiente, también se determinó realizar la propuesta de una estructura proyectada a 5 años, puesto que se espera que la empresa debe contar con una estructura organizacional sólida de departamentos, cargos y funciones, esto como consecuencia de que sus directivos al pasar el tiempo desarrollen un sentido de toma de decisiones estratégicas más visionarias que den paso al desarrollo organizacional constante; tal como se refleja en el siguiente organigrama:



Fuente de elaboración propia.

6.4. Objetivo N°3. Proponer estrategias que permitan la selección e implementación de herramientas y técnicas adecuadas para un proceso de toma de decisiones que contribuya a un mejor desarrollo organizacional.

6.4.1. Análisis FODA

Una vez que se ha concluido con el análisis interno y externo de la empresa y en base a observaciones realizadas, se procede a diseñar el FODA de EXPOCAMO S.A., enfocado en las variables toma de decisiones y desarrollo organizacional.

Según González (2005), el FODA es una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con el fin de definir su capacidad competitiva en un período determinado; por lo general es utilizado por los niveles directivos, reuniendo información externa e interna a efectos de establecer fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Por consiguiente, el FODA nos muestra en una forma resumida los factores positivos y negativos de la empresa y el medio en el que se desarrolla, mediante este determinar las estrategias; a continuación el FODA actual de la empresa es el siguiente:

<p><u>Fortalezas</u></p> <p>F1.Experiencia de directivos</p> <p>F2. Cuenta con un sistema de almacenamiento</p> <p>F3.Innovación en los procesos de secado</p> <p>F4.Compromiso firme con el desarrollo sostenible</p> <p>F5.Producto/servicio de calidad que satisface las necesidades de los clientes.</p> <p>F6. Excelente relaciones externas</p> <p>F7.Orientarse al manejo estratégico de las operaciones de la empresa.</p>	<p><u>Oportunidades</u></p> <p>O1.Globalización</p> <p>O2. Asesoramiento externo en financiamiento.</p> <p>O3. Incremento de la demanda</p> <p>O4. Participación en ferias internacionales dando a conocer misión y visión</p>
<p><u>Debilidades</u></p> <p>D1. Falta de decisiones gerenciales</p> <p>D2. No cuentan con un diseño de estructura organizacional.</p> <p>D3. Código de ética no establecido</p> <p>D4. Maquinaria obsoleta.</p> <p>D5. Adaptación a los cambios.</p> <p>D6. Manejo irracional de recursos humanos, materiales (materia prima) y financieros.</p> <p>D7. Mala comunicación y falta de motivación</p> <p>D8. Recursos humanos sin capacitación</p>	<p><u>Amenazas</u></p> <p>A1. Pandemia COVID-19</p> <p>A2. Situación socio-política del país</p> <p>A3. Cambio climático</p> <p>A4. Declive en la producción y rendimiento del café a nivel nacional</p> <p>A5. Competencia</p> <p>A6. Inestabilidad de los precios</p> <p>A7. Regulaciones en las barreras arancelarias</p>

Tabla 1. FODA

<p>MATRIZ FODA</p>	<p><u>Fortalezas</u></p> <p>F1.Experiencia de directivos. F2.Cuenta con un sistema de almacenamiento F3. Innovación en los procesos de secado F4.Compromiso firme con el desarrollo sostenible F5. Producto/servicio de calidad F6.Excelente relaciones externas F7.Orientarse al manejo estratégico de las operaciones de la empresa.</p>	<p><u>Debilidades</u></p> <p>D1. Falta de decisiones gerenciales D2.No cuentan con un diseño de estructura organizacional. D3. Código de ética no establecido D4. Maquinaria obsoleta. D5. Adaptación a los cambios. D6.Manejo irracional de recursos humanos, materiales (materia prima) y financieros. D7. Mala comunicación y falta de motivación D8.Recursos humanos sin capacitación</p>
<p><u>Amenazas</u></p> <p>A1. Pandemia COVID-19 A2.Situación socio-política del país A3.Cambio climático A4.Declive en la producción y rendimiento del café a nivel nacional A5. Competencia</p>	<p>FA</p> <p>Utilización de la técnica sinéctica donde se propongan ideas que lleven a la innovación y mejores convenios. (F3., F4., F5., A3., A4.)</p> <p>Implementación de la negociación colectiva combinada con la técnica de árboles de decisión que orienten a decisiones estratégicas. (F1., F2., F6., F7., A1., A2., A5.)</p>	<p>DA</p> <p>Realización de un organigrama formal que abarque todas las funciones. (D1., D2., D7., A1., A2.)</p> <p>Creación de un código de ética que mejore los procedimientos de decisiones. (D3., D5., A5.)</p> <p>Adquisición de maquinarias y equipos modernos. Capacitación al personal en general. Elaboración de pronósticos, presupuestos e inventarios que permitan la optimización y un control de gestión de todos los recursos más a detalle. (D4., D6., D8., A3., A4.)</p>
<p><u>Oportunidades</u></p> <p>O1.Globalización O2.Asesoramiento externo en financiamiento. O3.Incremento de la demanda O4.Participación en ferias internacionales dando a conocer misión y visión</p>	<p>FO</p> <p>Afianzamiento de las relaciones externas a largo plazo. (F1., F2., F3., F7., O1., O2.,)</p> <p>Cumplimiento con los estándares de calidad. (F4., F5., F6., O3., O4.)</p>	<p>DO</p> <p>Establecimiento por escrito de la filosofía de la empresa. (D1., D2., D3., D5., D7., O1., O3.)</p> <p>Orientación a un manejo racional de los recursos. Implementación de técnicas para la capacitación del personal. Rendimiento y calidad del producto mediante el uso de nuevas maquinarias. (D4., D6., D8., O2., O4.)</p>

Tabla 2. Matriz FODA

6.4.2. Líneas estratégicas y sus actividades

Línea 1: Utilización de la técnica sinéctica donde se propongan ideas que lleven a la innovación y mejores convenios. (F3., F4., F5., A3., A4.)

Objetivo: Buscar la innovación en los diferentes procesos mediante la retroalimentación colectiva.

Actividades:

- Identificar los procesos que requieren de nuevos cambios creativos.
- Fomentar la protección al medio ambiente (conservación de suelos, bosques y aguas en las fincas cafetaleras).
- Orientar a los proveedores para que obtengan más sellos de calidad.

Línea 2: Implementación de la negociación colectiva combinada con la técnica de árboles de decisión que orienten a decisiones estratégicas. (F1., F2., F6., F7., A1., A2., A.5.)

Objetivo: Incorporar técnicas para el establecimiento del proceso de decisiones más efectivas.

Actividades:

- Utilizar la experiencia para las negociaciones con los clientes.
- Aprovechar que se cuenta con información suficiente para la resolución de las problemáticas de forma metodológica.
- Establecer políticas estratégicas orientadas a las relaciones con los clientes.

Línea 3: Realización de un organigrama formal que abarque todas las funciones. (D1., D2., D7., A1., A2.)

Objetivo: Organizar los lineamientos de comunicación y la responsabilidad de las decisiones frente a los cambios con un enfoque más estratégico.

Actividades:

- Crear un manual de funciones.
- Organizar todos los procesos en el interior de la empresa.
- Formación de equipos.
- Reconocimientos al personal.
- Desarrollo de empatía.

Línea 4: Creación de un código de ética que mejore los procedimientos de decisiones. (D3., D5., A5.)

Objetivo: Unificar la práctica empresarial para el cumplimiento de los más altos estándares morales y profesionales.

Actividades:

- Redactar el contenido del código (valores, principios, normas, sanciones).
- Implementar el código de ética.
- Realizar seminarios para que todos dentro de la organización tengan conocimiento del código.
- Capacitar al personal para que comprendan la importancia de asumir el código de ética.

(D4., D6., D8., A3., A4.):

Línea 5: Adquisición de maquinarias y equipos modernos.

Objetivo: Mejorar los procesos industriales y operativos con resultados de calidad en el producto/servicio final.

Actividades:

- Identificar las maquinarias que no están en buenas condiciones.
- Presupuestar las maquinarias que se necesitan adquirir.

Línea 6: Capacitación al personal en general.

Objetivo: Mantener al talento humano actualizado desarrollando el potencial de sus habilidades.

Actividades:

- Utilizar plataformas en internet con cursos gratuitos para técnicos y profesionales.
- Formalizar alianzas estratégicas con instituciones educativas.
- Brindar la oportunidad a los interesados para que asistan a los cursos con horarios flexibles.
- Aprovechar las habilidades y conocimientos de los subordinados destacados convirtiéndolos en educadores de sus compañeros.

Línea 7: Elaboración de pronósticos, presupuestos e inventarios que permitan la optimización y un control de gestión de todos los recursos más a detalle.

Objetivo: Hacer uso racional de todos los recursos con los que cuenta la empresa.

Actividades:

- Utilizar el historial de datos con cuenta la empresa.
- Realizar presupuestos
- Evaluar los recursos disponibles.
- Trazar planes para la optimización de recursos.
- Establecer un sistema de inventario que lleve un control más precisión.

Línea 8: Afianzamiento de las relaciones externas a largo plazo. (F1., F2., F3., F7., O1., O2,)

Objetivo: Mantener la retroinformación de los cambios actuales que den pasó a las gestiones administrativas con calidad.

Actividades:

- Aprovechar el avance en las telecomunicaciones.

- Realizar intercambios de pasantías entre los colaboradores de la empresa local y la de los clientes internacionales.

Línea 9: Cumplimiento con los estándares de calidad. (**F4., F5., F6., O3., O4.**)

Objetivo: Mantener la calidad del producto/servicio como empresa amiga del medioambiente.

Actividades:

- Dar seguimiento a las buenas prácticas en las fincas de los productores mediante las visitas de los promotores de calidad.
- Supervisar el cumplimiento de los sellos por parte de los productores.

Línea 10: Establecimiento por escrito de la filosofía de la empresa. (**D1., D2., D3., D5., D7., O1., O3.**)

Objetivo: Formalizar el funcionamiento administrativo de la empresa.

Actividades:

- Plasmar en documentos oficiales la misión, visión, políticas, principios, valores y estructura de la empresa.
- Construir murales informativos donde se muestre toda la filosofía de gestión y así todos en general tengan conocimiento del funcionamiento de la empresa.

(**D4., D6., D8., O2., O4.**):

Línea 11: Orientación a un manejo racional de los recursos.

Objetivo: Administrar con mayor eficiencia los recursos.

Actividades:

- Mantener una visión realista de las posibilidades con las que cuenta la empresa.
- Mejorar los procedimientos de control como: inventarios, procesos administrativos y de producción mejorando la optimización de los métodos.

- Complementar la experiencia como directivos mediante la capacitación continua, asimismo al personal.

Línea 12: Implementación de técnicas para la capacitación del personal.

Objetivo: Preparar al personal para la ejecución de diversas tareas aumentando los niveles de desempeño institucional.

Actividades:

- Crear un programas de desarrollo estratégico
- Capacitar en el puesto con instrucción directa y rotación.
- Realizar conferencias educativas.
- Proponer planes de entrenamiento motivacional.

Línea 13: Rendimiento y calidad del producto mediante el uso de nuevas maquinarias.

Objetivo: Dar uso y mantenimiento adecuado a las maquinarias y equipos.

Actividades:

- Mantener una buena relación con los proveedores de las maquinarias en caso de fallas ellos den asesoramiento.
- Monitorear la inspección del mantenimiento de las máquinas y equipos.
- Seleccionar al personal acto que esté a cargo y tenga el conocimiento requerido de las maquinarias.

VII. CONCLUSIONES

De conformidad a los resultados obtenidos en la investigación realizada bajo la temática “Incidencia de la toma de decisiones en el desarrollo organizacional en EXPOCAMO S.A., en la ciudad de Ocotal durante el primer semestre del 2020” se concluye que:

- El proceso de decisiones por parte de los directivos está basada en su experiencia, sin embargo teniendo la información suficiente no la aprovechan para aplicar técnicas y herramientas lo que provoca la falta de toma de decisiones gerenciales menos asertivas, se identificó la falta de realización de diagnósticos, resistencia al cambio por parte del personal, también se resalta la mala comunicación y la falta de capacitación; lo cuales son componentes importantes para el desarrollo organizacional.
- Para llegar a la ejecución de planes estratégicos es necesario que los directivos realicen cambios en su misión, visión, valores y estructura organizacional, puesto que la falta de estos hace que la empresa carezca de un enfoque más estratégico de dirección y se pierdan los lineamientos de comunicación y responsabilidad de toma de decisiones, así fortalecer los controles internos administrativos.
- Mediante el análisis FODA realizado se logró complementar que el supuesto planteado en la investigación se cumple, puesto que en el cruce de estrategias resultó que como medio, objetivos y en las actividades a realizar se mencionan la propuesta de técnicas y herramientas las cuales facilitan y orientan un sistema de toma de decisiones que contribuyen al desarrollo organizacional, haciendo frente a los factores tanto internos como externos; a como se planteó en cada línea estratégica.

VIII. RECOMENDACIONES

Para afianzar los resultados obtenidos y sustentar las conclusiones de la investigación y la problemática descrita para EXPOCAMO S.A., se insta a:

- Implementar técnicas y herramientas que contribuyan a establecer un proceso de toma de decisiones sólido y más asertivo (Decisiones por consenso, Sinéctica, Diagnósticos, Sistemas de inventarios).
- Tomar en cuenta la estructura organizacional propuesta (página 80); para que de esta manera formalmente se definan las funciones y cargos que debe realizar cada colaborador.
- Invertir en los equipos y maquinarias de trabajo más actualizado y con buen funcionamiento para cumplir con los procesos de producción con mejor calidad y buen tiempo (línea estratégica N°5 en la página 85).
- Crear un programa de capacitaciones y orientación para todos dentro de la organización.
- Realizar eventos sociales de integración como: reuniones, convivios recreativos, en los cuales se relacionen de manera informal con los colaboradores.
- Dar seguimiento a cuidado y protección del medioambiente como parte del compromiso del desarrollo sostenible

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Amaru, M. (2009). *Fundamentos de la administración*.
- Amaya Amaya, J. (2010). *Toma de Decisiones Gerenciales*. Bogotá, Colombia: ECOE.
- Cerón Islas , A., Alcántara Hernández , R. J., & Figueroa Velasquez, J. G. (2010). *La Mercadotecnia*. (Hidalgo, Ed.) D.F., México.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos* (Tercera ed.). México D.F., México: Mc Graw-Hill.
- Claver Cortés, E., Llopis Taverner, J., Lloret Llinares, M., & Molina Manchón, H. (2002). *Manual de administración de empresas* (Cuarta ed.). (Civitas, Ed.) Madrid, España.
- Coscollar, Dolaz, Ferrer, & Ibarra. (2006). *Fundamentos de Dirección de Empresas* (Primera ed.). Paraninfo.
- Ferreira, A., & Longhi, A. L. (2014). *Metodología de la Investigación* (Primera ed., Vol. I). (E. G. Editor, Ed.) Córdoba, Argentina: Brujas.
- Fischer de la Vega, L. E., & Espejo Callado, J. (2011). *Mercadotecnia* (Cuarta ed.). (S. D. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, Ed.) México: J. M. Chancón.
- González, H. F. (25 de septiembre de 2005). *Análisis FODA herramienta estratégica de las organizaciones*. Recuperado el 29 de Octubre de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/analisis-foda-herramienta-estrategica-de-las-organizaciones/>
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional Principios y Valores* (Cuarta ed.). (S. d. McGraw-Hill Interamerica Editores, Ed.) D.F., México.
- Gutiérrez, K., & Molineras, G. (2017). *Desarrollo organizacional como un proceso de cambio*. Tesis, UNAN, Ciencias Económicas y Administrativas, Managua.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). (S. D. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, Ed.) México D.F., México.
- Hernández, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza, J. D. (2011). *Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamericano* (Primera ed.). México: Pearson Educations.

- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica* (Quinta ed.). (S. d. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, Ed., & S. M. APPROACH, Trad.) México.
- Ivancevich, E., Konopaske, R., & Matteson, M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración Una perspectiva global* (Decimocuarto ed.). (J. Mares CHacón, Ed.) D.F., México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Madrigal, J. J. (2014). *Organización y Toma de decisiones*. Tesis, UNAN, Ciencias Económicas y Administrativas, Managua.
- Mercado, S. (2009). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. España: PAV DE C.V.
- Montalvo, R. (19 de abril de 2016). *Conexionesan*. Recuperado el 26 de mayo de 2020, de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/importancia-toma-de-decisiones-inteligente-estrategica-y-global/>
- Moody, P. E. (2014). *moodle2unid/edu*. (M. G. Hill, Ed.) Recuperado el mayo de 2020, de https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AET/DNT/AM/08/Toma_de_decisiones.pdf&ved=2ahUKEwic2vKY7szpAhUDVN8KH53kA74QFjALegQICRAB&usq=AOvVaw1LzQ18MRnaMPKjjJTnV1Jd
- Navas, A. (2008). *Derecho Mercantil* (Tercera ed.). León, Nicaragua: UNAN-León.
- Ortiz Tapia, B. O. (2014). *Slideshare*. Recuperado el 23 de mayo de 2020, de <https://es2.slideshare.net/mobile/search/slideshow?q=concepto+clasificaci3n+y+funciones+de+empresas>
- Orúe Cruz, J. R. (2008). *Manual de derecho mercantil* (Segunda ed.). Managua: Hispamer.
- Pérez, C. M. (2005). *Estrategia y Mente*. España: Amertown Internacional S.A.
- Piedra Mayorga, V. M. (21 de Enero de 2020). *Gestiopolis*. Recuperado el 08 de Mayo de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/el-desarrollo-organizacional-alternativa-efectiva-de-cambio/>
- Pinto Cristiani, M. E. (2012). *Desarrollo Organizacional* (Primera ed.). D.F., México: Red Tercer Milenio S.C.

- Pobea Reyes, M. (2015). *Files*. Recuperado el 20 de julio de 2020, de <http://www.cis.es/cis/opencms/ES/1encuestas/comoSeHacen/paraqueseutilizan.html>
- Ramos Bazan, L. (Mayo de 2015). *La fuerza de los valores*. Recuperado el mayo de 2020, de <http://administraciongeneralafaca.blogspot.com/2009/01/proceso-administrativo.html?m=0>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera ed.). (P. M. Rosas, Ed., & J. E. Brito, Trad.) Naucalpan de Juárez, México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Rodríguez Cruz, Y. (2014). *Modelo de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubana*. Universidad de Granada, Información y comunicación. Granada: Universidad de Granada.
- Sánchez Ambríz, G. (2016). El desarrollo organizacional una estrategia de cambio para las instituciones documentales. (U. d. Murcia, Ed.) *Red de Revistas científicas de America Latina, el Caribe, España y Portugal*.(12), 235-254. Recuperado el 24 de mayo de 2020, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63511932013>
- Sánchez Pérez, M. (2018). *Importancia de las organizaciones en el desarrollo organizacional*. Tesis, Universidad de Granada, D.F.
- Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2014). *Técnicas para Investigar* (Segunda ed., Vol. II). Córdoba, Argentina: Brujas.
- Zuani, E. R. (2005). *Introducción a la administración de organizaciones*. (Segunda ed.). Argentina: Maktub.

ANEXOS

X. ANEXOS

Anexo N°1 Encuesta



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

UNAN-Managua / FAREM-Estelí.

Tema: Incidencia de la toma de decisiones en el desarrollo organizacional en EXPOCAMO S.A.; en Ocotal en el I semestre 2020.

Encuesta dirigida a colaboradores de la empresa EXPOCAMO S.A.

1. Describir el actual proceso de toma de decisiones en el desarrollo organizacional.

1.1. Proceso de toma de decisiones

1.1.1. Elementos

1- ¿Cree usted que se ha ganado experiencia en la toma de decisiones por parte de la alta gerencia en EXPOCAMO S.A.?

Si

No

2- ¿Considera usted que la gerencia posee un alto conocimiento en la toma de decisiones que se aplican en la empresa?

Sí

No

1.1.2 tipos

3- ¿Cree usted que el gerente tome decisiones constantes que afecten la empresa con resultados no productivos?

Sí

No

Tal vez

4- ¿Se logra resolver de manera adecuada los problemas que surgen repentinamente que requieren trato especial por parte de la gerencia?

Sí

No

Tal vez

1.1.3 Características

5- ¿Qué tan efectivos son los efectos futuros que genera las decisiones tomadas por la gerencia a largo y a corto plazo?

Muy bueno

Regular

Pésimo

1.1.4. Problemas

6- ¿se cuenta con la información suficiente para resolver las situaciones problemas que se presentan en la empresa?

Si

No

Tal vez

Nunca

7- ¿Qué tan claro es el enfoque técnico que utiliza la gerencia para tomar las decisiones de alto nivel?

Excelente

preciso

No bueno

1.1.5. Procesos

8-¿Cómo considera la planificación estratégica que hace su empresa?

Excelente

Muy buena

Regular

Deficiente

9- ¿Se cuenta con un sistema de planeación y control adecuado para el buen funcionamiento de la empresa?

Sí

No

Tal vez

1.1.6 Etapas

10- ¿Se aplican las técnicas necesarias para el proceso de toma de decisiones?

Sí

No

11- ¿Se realizan diagnósticos para tomar las decisiones en la empresa?

Sí

No

12- ¿La empresa cumple con los objetivos que se propone?

Sí

No

Tal vez

13- ¿Se aplica la institucionalización de la ética en su empresa?

Sí

No

14- ¿Se aplica un buen clima organizacional dentro de la organización?

Si

No

15- ¿Se logra aplicar los diferentes tipos de planes en la empresa?

Sí

No

16- ¿La empresa se ha logrado adaptar al nivel de globalización actualmente?

si

No

Tal vez

17- ¿Se cuenta en la empresa con la capacidad de innovación necesaria para desarrollar sus múltiples procesos?

Sí

No

No lo sé

2.2.2 Objetivos

18- ¿Considera usted que se cumplen con las funciones necesarias para los procesos organizacionales?

Sí

No

19- ¿Es capaz la empresa de optimizar los recursos para mejorar su competitividad?

Sí

No

2.2.3 Resistencia al cambio.

20- ¿Incorporan políticas de cambio en los diferentes procesos?

Sí

No

21- ¿Cree usted que la empresa debe realizar cambios de manera constante y de una manera muy precipitada?

Sí

No

Tal vez

22- ¿La empresa cuenta con un buen liderazgo por parte de la gerencia?

Sí

No

Tal vez

2.2.4. Características.

23- ¿Logra el trabajo colaborativo ser exitoso en la empresa?

Sí

No

A veces

24- ¿De qué manera influye la comunicación en la empresa?

Muy buena

Mala

Pésima

25- ¿La empresa logra capacitar a todos sus empleados para un mejor desarrollo de sus actividades?

Sí

No

A veces

26- ¿Qué tan bueno es el control de gestión propuesto por los administrativos?

Muy buena

Mala

Pésima

27- ¿La empresa tiene de manera ordenada y agrupado todos los datos que ella posee?

Sí

No

28- ¿Qué tipo de factores considera usted que afectan de manera negativa la empresa?

Internos

Externos

29- ¿Qué tan precisos son al momento de seleccionar una alternativa de solución?

Asertivo

No Asertivo

Anexo N°2 Entrevista



UNAN-Managua / FAREM-Estelí.

Tema: Incidencia de la toma de decisiones en el desarrollo organizacional en EXPOCAMO S.A.; en Ocotal en el I semestre 2020.

Entrevista dirigida a Gerente General y socios de EXPOCAMO S.A.

Información General.

Área: _____ Cargo: _____

Nombre: _____

Nivel de escolaridad: _____ Edad: _____

Años que ha laborado en la Empresa: _____

1. Describir el actual proceso de toma de decisiones en el desarrollo organizacional.

1.1. Proceso de toma de decisiones

1.1.1. Elementos

1- ¿Toman en cuenta la experiencia al momento de decidir para resolver los problemas que surgen?

2- ¿Cómo directivos de esta empresa consideran su nivel de conocimiento suficiente para tomar las decisiones más asertivas para resolver problemas?

1.1.2. Tipos

3- ¿Qué tipos de decisiones toman con más frecuencia:

- Estructuradas
- No estructuradas

1.1.3. Características

4- ¿Los efectos futuros de sus decisiones han sido rentables para la empresa?
¿Determinan los períodos de tiempo para decidir?

1.1.4. Problemas

5- ¿Se hace un análisis minucioso de la información con la que se cuenta para decidir?

6- ¿Cómo pueden describir el enfoque técnico para decidir ante cualquier problemática que se dé en la empresa?

1.1.5. Proceso

7- ¿Creen contar con una planificación estratégica que les facilite y proporcione decidir por las alternativas de solución más rentables para la empresa; considerando que cuenten con un sistema de planeación y control bien definido?

1.1.6. Etapas

8-¿Qué técnicas practican para realizar su proceso de toma de decisiones?

9- ¿Se realizan diagnósticos de análisis que sirvan de base para la toma de decisiones en cualquier período de tiempo?

10- ¿A través de su toma de decisiones han podido llegar a comprobar si se ha cumplido con los objetivos que se propusieron en la organización en cualquiera de sus procesos?

11- ¿Promueven la toma de decisiones éticas en su ambiente organizacional?
¿Cuentan con algún código de ética a seguir?

12- ¿Cómo influye el clima laboral en cuanto a las mejoras de efectividad que se desarrollan en su proceso de organización?

13- ¿Qué tipos de planes utilizan con frecuencia que de paso con facilidad a su proceso de desarrollo organizacional?

- Estratégicos
- Técnicos o funcionales
- Operativos

14- ¿Al ser una empresa internacional consideran tener un nivel de globalización que le permita aplicar la innovación en todos sus procesos?

2.2.1. **Objetivos**

15- ¿Organizan sus funciones de modo que logren aprovechar todos los recursos con los que cuentan para realizar con efectividad sus procesos?

2.2.2. **Resistencia al cambio**

16- ¿Implementan políticas de cambio que les permita la aceptación por parte del personal y que a su vez en lo interno de la organización determine la velocidad y cantidad de cambio?

17- ¿Consideran tener un grado alto de liderazgo sobre los subordinados que les facilite tomar decisiones de manera que su influencia sea aprobada a la brevedad sin importar que sean cambios en sus sistemas?

2.2.3. **Características**

18- ¿Cree usted que los colaboradores cuentan con una motivación adecuada para dar mejores resultados en su desempeño?

19- ¿Existe un buen nivel de comunicación, que permita identificar cualquier falla en sus procesos y a la vez la solución inmediata?

20- ¿Cómo considera el desarrollo obtenido del trabajo en equipo demostrado por los colaboradores?

21- ¿Cree usted que han aplicado el control de gestión en el proceso administrativo, más aún al tomar las decisiones para dar paso a sus operaciones?

22- ¿Cree usted que se ha tomado en cuenta el historial de datos con el que se cuenta en la organización, para así tomar nuevas decisiones?

23- ¿Según los factores internos y externos que afectan a la organización cree usted que han influido en la toma de decisiones?

24- ¿Se podría decir que se ha aplicado una selección de alternativa adecuada en el proceso de toma de decisión?

25- ¿Cree usted que han sido razonables al momento de la toma de decisiones?

Anexo N°3 Bosquejo

III. Marco Teórico.

3.1 Empresa.

- 3.1.1. Concepto de empresa.
- 3.1.2. Características de empresa.
- 3.1.3. Funciones.
- 3.1.4. Tipos de empresas.

3.2. Toma de decisiones.

- 3.2.1. Elementos de la toma de decisiones.
- 3.2.2. Tipo de toma de decisiones gerenciales.
- 3.2.3. Problemas en la toma de decisiones.
- 3.2.4. Características de la toma de decisiones.
- 3.2.5. Proceso de toma de decisiones.
- 3.2.6. Etapas de problemas de toma de decisiones.
- 3.2.7. Herramientas de la toma de decisiones.
- 3.2.8. Técnicas de la toma de decisiones
- 3.2.9. Importancias de la toma de decisiones.

3.3. Desarrollo organizacional.

- 3.3.1. Objetivos de desarrollo organizacional.
- 3.3.2. Características del desarrollo organizacional.
- 3.3.3. Valores del desarrollo organizacional.
- 3.3.4. Proceso del desarrollo organizacional.
- 3.3.5. Resistencia al cambio.
- 3.3.6. Importancia del desarrollo organizacional.

3.4. Estrategia

- 3.4.1. Definición de estrategia.
- 3.4.2. Planeación estratégica.
- 3.4.3. Administración del proceso de planeación estratégico.
- 3.4.4. Niveles de estrategia.
- 3.4.5. Relación de estrategia/Estructura.

Anexo N°4 Cronograma de actividades

Cronograma										
Actividades	Meses									
	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Propuesta del tema	■									
Correcciones del tema		■								
Antecedentes		■								
Búsqueda de temas similares para elaborar antecedentes		■								
Elaboración de objetivos, planteamiento del problema y justificación		■								
Estructuración y elaboración de marco teórico			■							
Correcciones de objetivos, planteamiento del problema, justificación y marco teórico			■							
Elaboración de diseño metodológico				■						
Corrección de diseño metodológico				■						
Corrección del trabajo en general para su presentación final y correcciones				■						
Envío del protocolo de investigación aplicada para calificación				■						
Aplicación de instrumentos en la empresa en estudio							■			
Análisis y revisión de los resultados obtenidos							■	■	■	
Informe Final									■	■

Anexo N°5 Fotografías



Logo de la empresa.



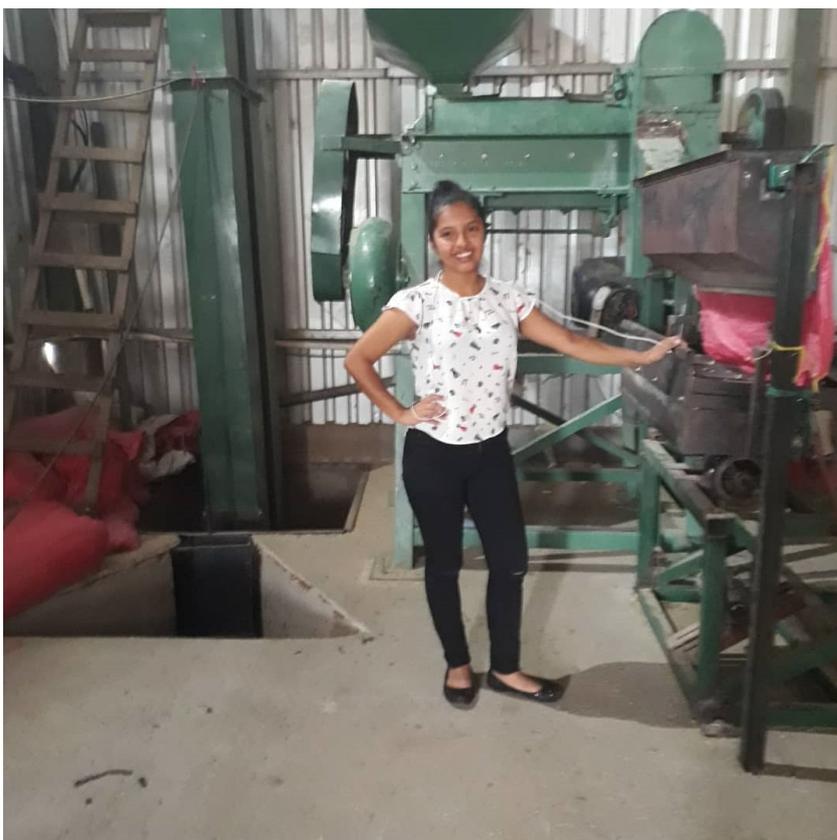
Beneficiado seco (proceso de secado).



Excelentes relaciones externas.



Reuniones con el personal.



Área de maquinarias.



Sacos listos para exportación.

Visitas a fincas de productores impulsando el desarrollo sostenible.

