

INCIDENCIA DE LA TOMA DE DECISIONES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

INCIDENCE OF DECISION MAKING IN ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Autores:

Arauz Talavera Lidia Leonor
arauzleo26@gmail.com

Garache Hernández Winston Josué
winstonjosuegarache@gmail.com

López Sánchez Yorling Guadalupe
yorlingsanchez317@gmail.com

Tutoras:

MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez
florlan2@yahoo.com

MSc. Martha Lorena Montoya Orozco
marthamontoya07@hotmail.com

RESUMEN

La empresa objeto de investigación se encuentra en el municipio de Ocotal, y se seleccionó como tema general "Incidencia de la toma de decisiones en el desarrollo organizacional en EXPOCAMO S.A., durante el primer semestre 2020"; para realizar este tipo de estudio se tomó en cuenta la metodología, que consistió en buscar las fuentes más confiables como es la bibliografía del repositorio UNAN, Managua, libros, tesis relacionadas al tema y páginas web; los objetivos general y específicos son fuente importante en el desarrollo de la investigación, así como el cuadro operacional donde se describen la utilización de los instrumentos como lo son las encuestas, las entrevistas y la observación directa, medios para la recolección de datos, el universo de estudio fue toda la empresa colaboradores, el gerente y socios, por lo tanto el 100% de la población fue la muestra, equivalente a 18 personas, lo que sirvió para el análisis de resultados como lo es los gráficos estadísticos obtenidos mediante el procesamiento de información en los programas excel y el SPSS; se realizó una matriz FODA de la cual en varias de las estrategias propuestas se hace énfasis en que se implementen técnicas y herramientas que fortalezcan el proceso de toma de decisiones, una de gran relevancia es el establecimiento de una estructura organizacional que les permita no solo definir los lineamientos estratégicos de planeación sino formalizar los cargos y funciones de todos dentro de la organización. En conclusión se describe como toman las decisiones la

alta gerencia y como esto influye en el desarrollo de la organización según la planificación estratégica que realizan.

PALABRAS CLAVES:

Desarrollo Organizacional, Empresa, Estrategias y Toma de decisiones

ABSTRACT:

The company under investigation is located in the municipality of Ocotal, and was selected as a general theme "Incidence of decision-making in organizational development in EXPOCAMO S.A., during the first half 2020"; to carry out this type of study, the methodology was taken into account, which consisted of looking for the most reliable sources such as the bibliography of the UNAN repository, Managua, books, thesis related to the topic and web pages; the general and specific objectives are an important source in the development of research, as well as the operational table describing the use of instruments such as surveys, interviews and direct observation, means for data collection, the universe of study was the entire company collaborators, the manager and partners, therefore 100% of the population was the sample, equivalent to 18 people, which served for the analysis of results as is the statistical graphs obtained by processing information in Excel and SPSS programs; a SWOT matrix was made of which in several of the proposed strategies emphasis is placed on the implementation of techniques and tools that strengthen

Artículo Científico

the decision-making process, one of great relevance is the establishment of an organizational structure that allows them not only to define planning strategic guidelines but formalize the positions and functions of everyone within the organization. In conclusion, it describes how senior management make decisions and how this influences the development of the organization according to the strategic planning they carry out.

KEYWORDS:

Organizational Development, Business, Strategies and Decision Making

INTRODUCCIÓN

EXPOCAMO S.A. es una entidad 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.

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.

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, sin ambas variables juntas.

Por lo tanto, es una de esas primeras investigaciones 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. 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.

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.

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.

Este documento se podrá utilizar como antecedente a futuras investigaciones relacionadas con el tema.

En esta investigación se han identificado 4 ejes teóricos que son: 1) Empresa, 2) Toma de decisiones, 3) Desarrollo organizacional, 4) Estrategias. A continuación la definición de cada uno de ellos:

Empresa: según Navas (2008, págs. 289-230) la empresa es la que organiza los factores de producción tendiente a la producción de bienes o servicios o el cambio de estos mismos.

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.

Desarrollo organizacional: según 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.

Estrategia: según Cerón Islas, Alcantara Hernández, & Figueroa Velásquez (2010), definen la estrategia como la concreción de la opciones que orientaran las decisiones de la empresa sobre actividades y estructuras de la organización.

En el desarrollo investigativo a como se mencionó anteriormente se encontraron debilidades que pueden mejorar en cuanto al proceso de toma de decisiones, con la implementación de técnicas y herramientas que reduzcan el riesgo de fracaso en los planes y objetivos que la alta gerencia se proponga.

Se determinó la realización de propuestas de cambios en la actual estructura organizacional que permita la

Artículo Científico

alineación y ejecución de los planes estratégicos; entre ellos la de un organigrama proyectado a 5 años, visión, misión, políticas y valores con una perspectiva más estratégico.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se llevó a cabo en la ciudad de Ocotol, en la empresa EXPOCAMO S.A. la cual tiene 5 años de estar activos en el mercado de exportación, el servicio que principal brinda es la exportación de café a nivel internacional. La temática principal con la que se nombró este trabajo de investigación fue: Incidencia de la toma de decisiones en el desarrollo organizacional en EXPOCAMO S.A., durante el primer semestre del 2020.

Después de haberse elegido el tema y la población sujeta a indagar, como lo son los socios, el gerente y los colaboradores, se procedió a elaborar los formularios de encuestas (a colaboradores) y entrevistas (a la alta gerencia), todo esto para investigar de como llevan a cabo el proceso de toma de decisiones, si utilizan métodos que lo faciliten y como eso influye en el crecimiento de la empresa ya mencionada.

2.1. Tipo de investigación

Según el nivel de conocimiento es una investigación aplicada; porque se va estudiar la problemática que existe con respecto a la incidencia de la toma de decisiones en el desarrollo organizacional de EXPOCAMO S.A.; es de tipo mixta complemento natural de la investigación tradicional cualitativa y cuantitativa.

2.2. Población y muestra

El universo de estudio lo constituye la empresa EXPOCAMO S.A.; la población sujeta a estudio son 18 personas distribuidos así: 15 colaboradores, 2 socios y el gerente de la empresa. Por lo tanto el 100% de la población será la muestra. Para la aplicación de instrumentos la participación fue de manera voluntaria.

2.3. Técnicas de recolección de datos

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 encuestas se aplicaron a los colaboradores que laboran en esta exportadora, con el fin de saber si ellos conocen y cómo valoran la toma de decisiones que realizan sus directivos, así mismo como les contribuye a su desarrollo laboral, personal y profesional; las

entrevistas fueron dirigidas a los socios y el gerente con el fin de llegar al análisis de la descripción del proceso de decisión que estos implementan, que si hacen uso de herramientas y técnicas; en ellas se reflejó preguntas claves de lenguaje con fácil comprensión para los encuestados y entrevistados; para sacar la muestra no fue necesario ninguna fórmula estadística, puesto que se trabajó con el 100% de la población que son 18 personas.

Por otro lado, la observación directa se realizó al momento de aplicar la metodología para la cual solo 1 compañero se presentó en las instalaciones de la empresa por motivos de pandemia COVID19, donde solo se aplicó las encuestas, ya que las entrevistas se hicieron en línea por la disposición de los entrevistados; una vez hecha la visita se hicieron varias observaciones entre ellas: estado de las maquinarias industriales (obsoletas), el proceso novedoso de beneficiado seco, así también no se observó ningún mural informativo donde se aprecie la estructura organizacional, visión y misión de la empresa.

Los materiales utilizados fueron encuestas impresas en papel, lápices, libreta de apuntes, asimismo computadoras como equipo para la tabulación de información, como también incorporar al sistema el programa SPSS que junto con Excel, para efecto de análisis y resultados del trabajo se procesó la información sintetizada en tablas de frecuencia y elaboración de gráficas, lo que permitió explicar de forma más precisa en la ponencia a todos los alumnos de V año de administración de empresas, al igual al jurado calificador de FAREM Estelí quienes evalúan las habilidades y capacidades de cada equipo y también los posibles errores en el documento dando sugerencias de cambios.

El diseño experimental consta desde cómo se organiza una estructura de tesis monográfica, la presentación de portada, índice orden numérico, autores citados de bibliografías, justificación, marco teórico, cuadro de operacionalización, matriz FODA, cruce de estrategias, líneas estratégicas con sus objetivos y actividades, así como conclusiones y recomendaciones, toda una experiencia valiosa para poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en los cinco años cursados en la universidad.

El equipo de trabajo puso mucha dedicación al trabajo investigativo, cada miembro aportando sus ideas y conocimientos para la culminación de la investigación y así entregar un documento con contenido de calidad, a la par de esto el valioso asesoramiento de las tutoras

Artículo Científico

quienes con mucha paciencia y dedicación guiaron a todos los alumnos en este desarrollo científico.

Es de gran importancia contar con todos los medios apropiados para la realización de un tipo de investigación como esta, desde encontrar el lugar donde aplicar el estudio, que las personas tengan disponibilidad de ayudar y brindar parte de su tiempo, como al momento de aplicar las encuestas y entrevistas que todos los involucrados se sintieran cómodos y dieran datos veraces y concisos; cabe mencionar que en nuestro caso no se presentó ninguna incomodidad puesto que el miembro que aplicó los instrumentos fue un ex colaborador de la empresa en estudio al cual se le tenía confianza y de antemano se le estaba apoyando en la investigación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se evidencia los resultados del trabajo de campo realizado para el estudio de "Incidencia de la toma de decisiones en el desarrollo organizacional de la alta gerencia en EXPOCAMO S.A. en la ciudad de Ocotital durante el primer semestre 2020" los que se obtienen a través de entrevistas, encuestas y la observación en las áreas involucradas.

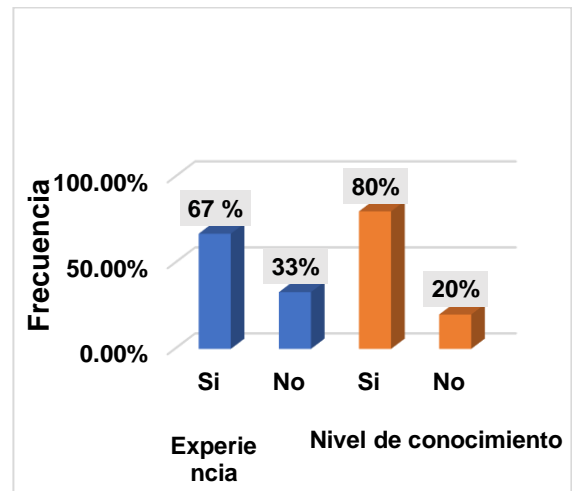
3.1. Objetivo N°1. Describir actualmente el proceso de toma de decisiones que aplica EXPOCAMO S.A.

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

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.

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

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 N°1. Experiencia vs Nivel de conocimiento
Elaboración propia

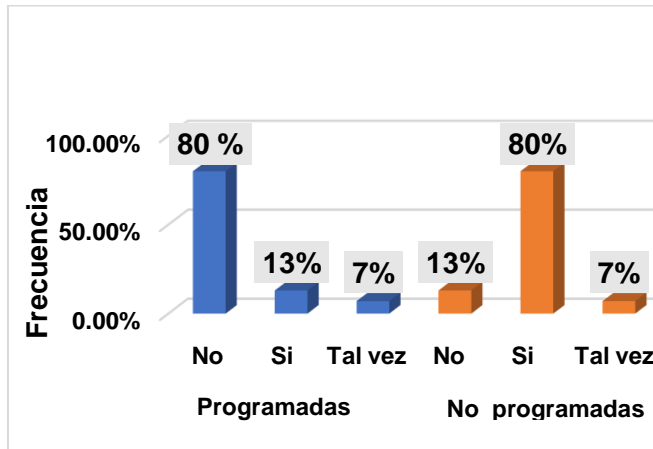
Ha como se muestra en la gráfica N°1., el nivel de conocimiento tiende a ser de mayor relevancia en un 17% en comparación con la experiencia, por ende de ese modo los colaboradores de EXPOCAMO S.A. asimilan en sus directivos tales ejes al momento de tomar decisiones siendo uno más representativo que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

Decisiones programadas y no programadas: según Ramos Bazan (2015), las programadas son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas y las 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.

Artículo Científico



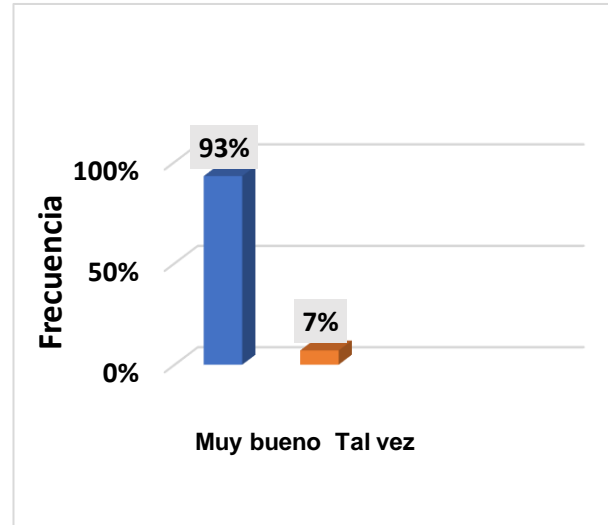
Gráfica N°2. Decisiones programadas y no programadas.
Elaboración propia.

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.

Efectos futuros: según Lloret, Molina, Claver, & Llopis (2000), tienen que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectaran el futuro.

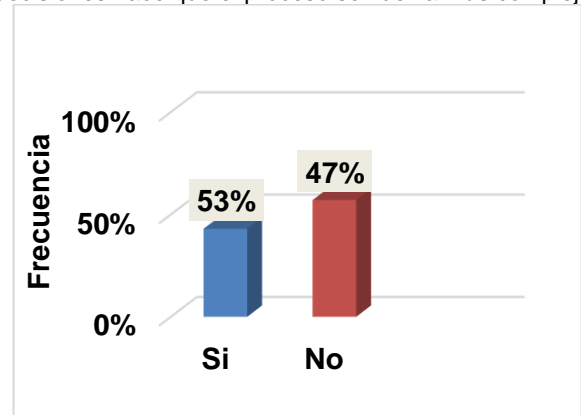


Gráfica N°3. Efectos futuros
Elaboración propia.

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 periodos 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.

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



Gráfica N°4. Técnicas

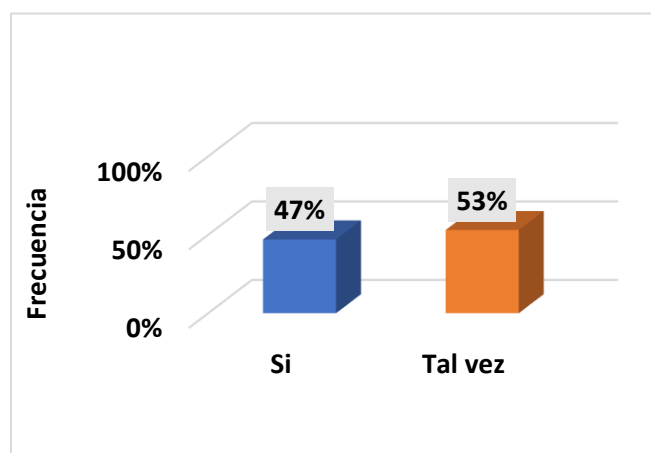
Artículo Científico

Elaboración propia.

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.

Información: según los autores Lloret, Molina, Claver, & Llopis (2000) 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.



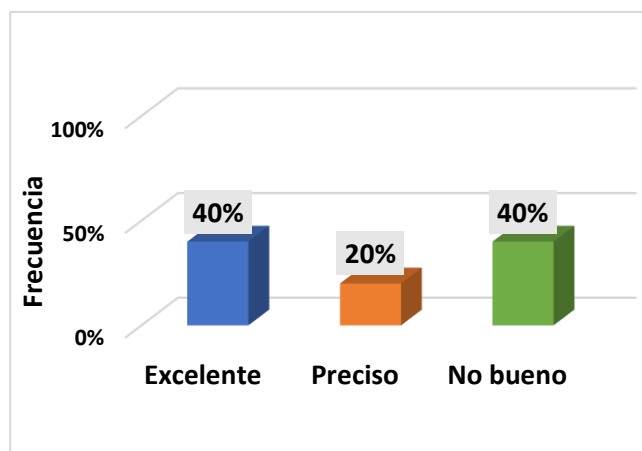
Gráfica N°5. Información para decidir
Elaboración propia.

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 N°6. Enfoque técnico
Elaboración propia.

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.

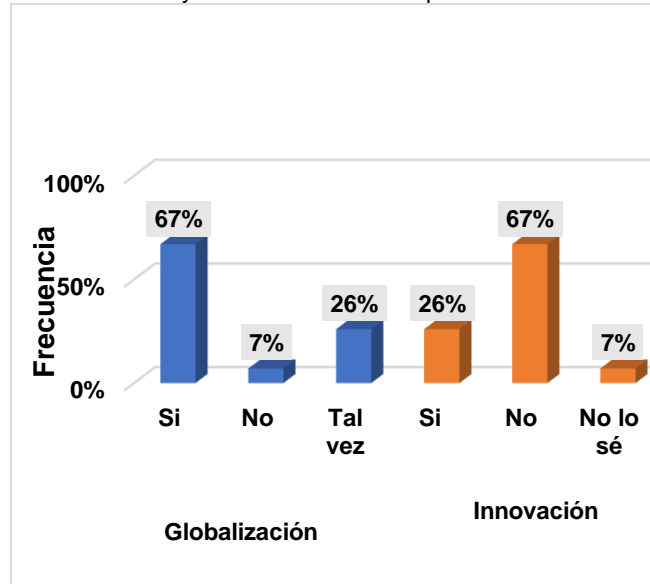
Sin embargo, en cuanto a la organización del trabajo, no se está bien definido; puesto que se carece de manuales administrativos y de organigramas, por ende la asignación de funciones y puestos se hace de manera informal.

Desarrollo organizacional

La globalización es el panorama que se vive actualmente, la expansión de los mercados a nivel internacional, las telecomunicaciones y los avances

Artículo Científico

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 N°7. Globalización e innovación
Elaboración propia.

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.

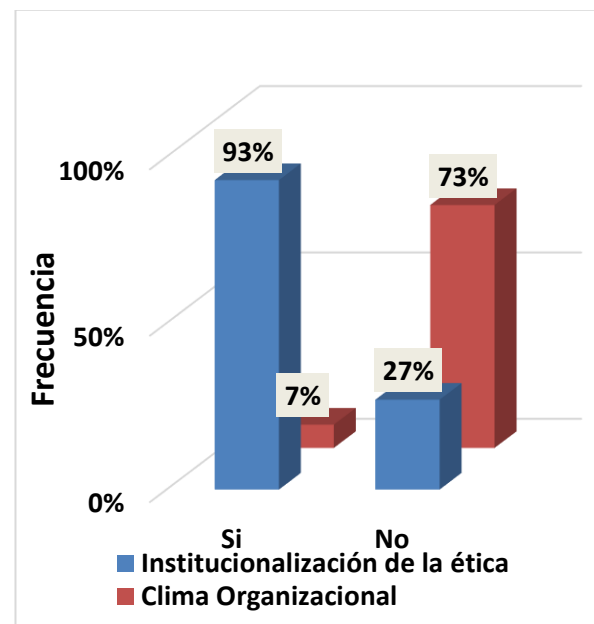
De acuerdo a la información recopilada se puede decir que EXPOCAMO S.A., es una empresa que está a la vanguardia con los cambios que sea dan en las sociedades y la economía mundial; por lo tanto, su nivel de globalización la mantiene activa competitivamente y en completa interacción, permitiéndole que 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 N°8. Institucionalización de la ética versus Clima Organizacional.
Elaboración propia.

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

Artículo Científico

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.

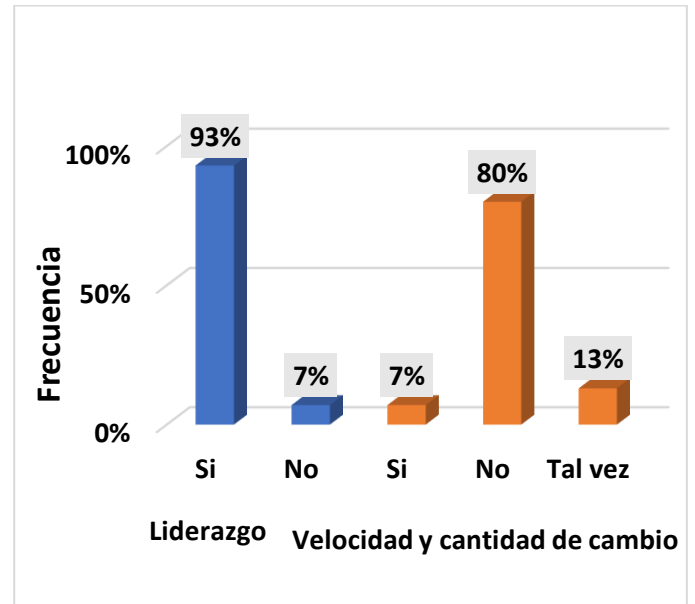
Por otra parte, la calidad del clima organizacional en esta organización no es efectiva por lo cual hay una baja en el rendimiento de los colaboradores; los directivos son responsables porque ellos tienen que gestionar las mejoras y preparación del personal para cualquier cambio, por medio de técnicas 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: 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.

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 N°9. Liderazgo y Velocidad/cantidad de cambio
Elaboración propia.

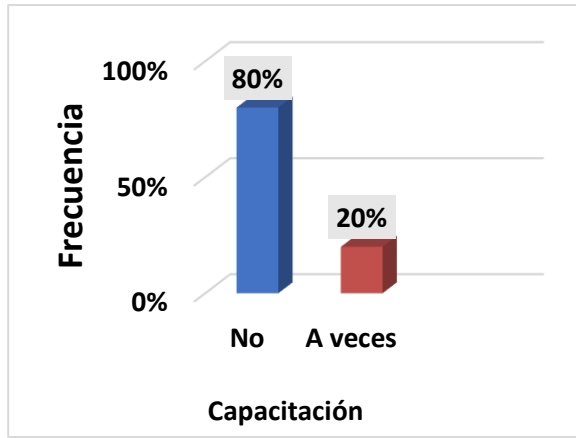
Según gráfica N°9., los colaboradores opinan que si hay liderazgo por parte de sus directivos, sin embargo, su influencia no es suficiente al momento que los cambios se hacen con más frecuencia; puesto que solo el 7% de los colaboradores está de acuerdo con las decisiones repentinas que toman.

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.

Según Pinto Cristiani (2012), la capacitación y entrenamiento del personal para la aplicación del desarrollo organizacional es parte de los programas de cambios.

Artículo Científico



Gráfica N°10. Capacitación al personal
Elaboración propia.

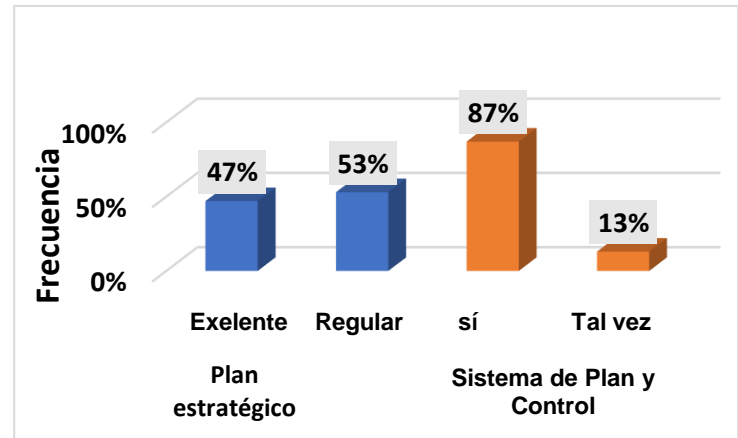
Mediante entrevista realizada a directivos de EXPOCAMO S.A. estos admiten que no se capacita al personal, más se les comprende y tiene paciencia al momento de realizar sus funciones, es decir, que se les da un acompañamiento durante la ejecución de sus actividades laborales.

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 organizarse con más formalidad.

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

Toma de decisiones estratégicas

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.



Gráfica N°11. Planificación estratégica y sistema de planeación y control
Elaboración propia.

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 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

Artículo Científico

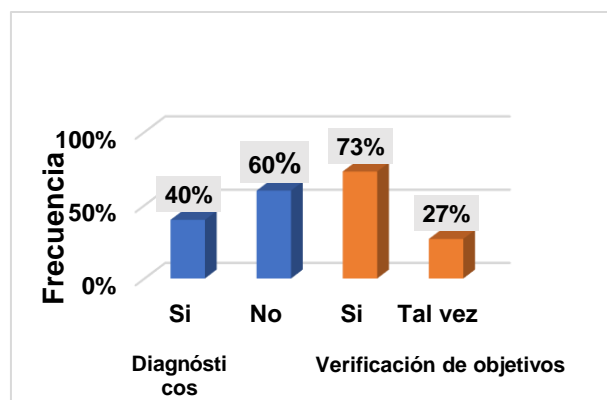
sus consumidores que quieren obtener un producto con los mejores atributos de una taza que deleite su paladar.

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.



Gráfica N°12. Verificación de objetivos versus diagnósticos.
Elaboración propia.

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.

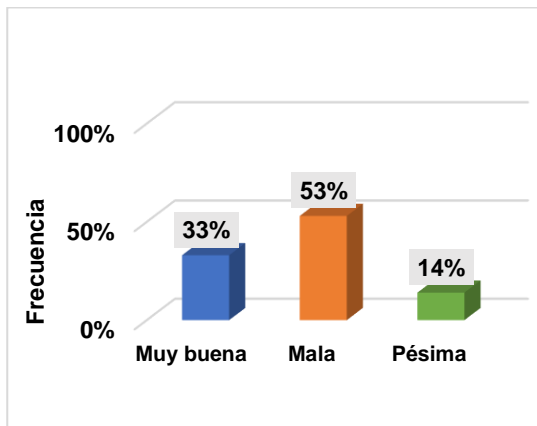
Esto indica que los resultados obtenidos por la empresa provocaron que hicieran las gestiones posibles para cumplir con sus objetivos, sin embargo, hace falta la realización frecuente de diagnósticos para encaminar un proceso de toma decisiones que involucre más datos, que exploren los problemas como 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 auditoría 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.

Artículo Científico

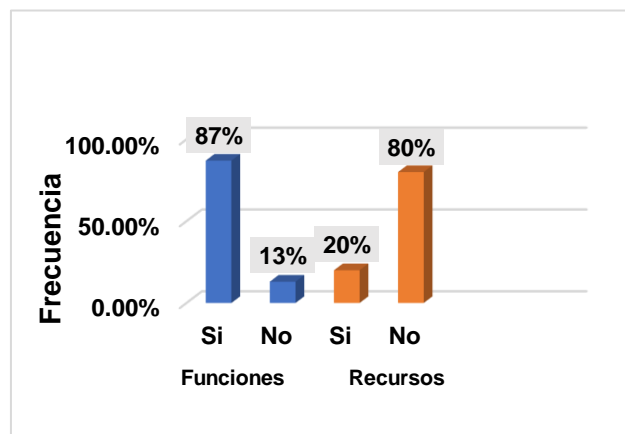


Gráfica N°13. Comunicación
Elaboración propia.

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 en su 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 N°14. Funciones y recursos
Elaboración propia.

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:

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 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.

Artículo Científico

3.3. Objetivo N°3. Proponer estrategias que lleven a la selección de técnicas y herramientas adecuadas para la toma de decisiones que contribuyan al buen desarrollo organizacional en EXPOCAMO S.A.

3.3.1. Análisis FODA

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.

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.

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:

3.3.2. Líneas estratégicas y sus actividades

Línea 1: Implementación de la negociación colectiva combinada con la técnica de árboles de decisión que orienten a decisiones estratégicas.

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 2: Realización de un organigrama formal que abarque todas las funciones.

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.
- Tomar en cuenta el organigrama propuesto.

Línea 3: Creación de un código de ética que mejore los procedimientos de decisiones.

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.

Línea 4: 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 5: 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 6: Elaboración de pronósticos, presupuestos e inventarios que permitan la optimización y un control de gestión de todos los recursos más a detalle.

Artículo Científico

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.

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.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] Amengual, G. (2007). El concepto de la experiencia: de Kant a Hegel. Tópicos, 6.
[2] Gonzáles Sánchez, J. (2014). Los niveles de conocimientos: el Aleph en la innovación curricular. 136
[3] Gutiérrez, K., & Molineras, G. (2017). Desarrollo organizacional como un proceso de cambio. Tesis, UNAM, Ciencias Económicas y Administrativas, Managua. Recuperado el Mayo de 2020

[4] J.E, I. (2019). Artículos de referencia. E.C.U. Recuperado el 12 de Octubre de 2020, de https://www.ecured.cu/EcuRed:Art%C3%ADculos_de_referencia
[5] Muñoz Cavañete, A. (2003). Sistema de información en las empresas. (Hipertex.net, Ed.) Hipertex.net, 12. Recuperado el 10 de octubre de 2020
[6] Villaseñor Palma, K. (2011). Teorías y modelos innovadores de organización curricular. Revista Ciencias de Economía, 1. Recuperado el 12 de Octubre de 2020
[7] Villaseñor Palma, K. (2011). Teorías y modelos innovadores de organización curricular. Revista Ciencias de Economía, 1. Recuperado el 12 de Octubre de 2020
[8] Armijo, M. (2010). Lineamientos metodológicos para la construcción de indicadores de desempeño. Economía Administrativa, Montevideo, Uruguay. Recuperado el 13 de Octubre de 2020
[9] Bernal Domínguez, D., Mora Parazuelo, C. E., & Arellano Unzaga, G. G. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas. Recuperado el 13 de Octubre de 2020
[10] Paris Roche, F. (2005). Planificación estratégica en organizaciones deportistas. Paidotribu, 14. Recuperado el 15 de octubre de 2020
[11] Cruz Mori, M., Cieza, F., Ocadio Moreno, J., & Muñoz Piecon, M. (2016). Planeación y control de la producción. Recuperado el 14 de octubre de 2020
[12] Mercado, S. (2009). Administración de pequeñas y medianas empresas. España: Editorial PAV DE C.V.
[13] Casutti, M. (2016). Administración de las organizaciones. Facultad Ciencias económicas y administrativas.
[14] Baro Herrera, S. (2005). Globalización y desarrollo mundial. Recuperado el 2 de noviembre de 2020
[15] Jardón, C. M. (2011). Innovación empresarial y territorio. España: E.U.R.E. Recuperado el 2 de noviembre de 2020
[16] Forero Racines, J. (2005). Módulo de fundamentos de Administración. Medios para el Aprendizaje, 74. Recuperado el 2 de noviembre de 2020
[17] Morath, J. (2011). [http://www.google.com/Fundamentos de la Administración \(unidad III\)/](http://www.google.com/Fundamentos_de_la_Administración_(unidad_III)/). Recuperado el 2 de noviembre de 2020, de <http://www.google.com/>: http://www.google.com
[18] Lugones, G., & Suárez, D. (2006). Los Macro resultados de las políticas para el cambio estructural en América Latina: ¿problema estructural o confusión de los objetivos? Centro Redes. Recuperado el 2020
[20] 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. Recuperado el 14 de Julio de 2020, de file:///D:/libros/Libro_del_curso.pdf



Artículo Científico

- [21] García Arango, A., Mejía, J., & Serna Gómez, H. (2005). La velocidad del cambio tecnológico empresarial como técnica para sobrevivir. Santa Catarina: R.C.A.
- [22] Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna. Nebibio
- [23] Maturana, H. (2005). Formación Humana y Capacitación. Chile: Dolmen Ediciones S.A.
- [24] Marín, J. C. (2014). Toma de Decisiones gerenciales II.
- [25] G. Bonome, M. (2005). La racionalidad en la toma de decisiones.
- [26] López Ruiz, M. (2011). El desempeño de las instituciones en Colombia. Bogotá, Colombia.