



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Gestión administrativa en la toma de decisiones de la  
empresa familiar Supermercado del Hogar de Estelí, año 2017

**Trabajo de seminario de graduación para optar**  
al grado de

**Licenciado en Administración de Empresas**

### **Autores:**

García Pastrán Asly Daniela

Rayo Ruiz Aydalina

Urrutia Benavides Brenda Damaris

### **Tutores:**

MSc. Flor Idalia Lanuza

MSc. Alberto Sevilla Rizo

Estelí 16 de diciembre de 2017



## **VALORACIÓN DOCENTE**

A través de la presente hago constar que: ***García Pastran Asly Daniela, Rayo Ruiz Aydalina y Urrutia Benavides Brenda Damaris***, estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas finalizaron su trabajo investigativo en el tema: **"Gestión administrativa en la toma de decisiones de la empresa familiar Supermercado del Hogar de Estelí, año 2017"**.

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones. 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 la gestión administrativa en la toma de decisiones de la empresa familiar. Además, 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 realizó 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 diez días del mes de enero del 2018.

Atentamente.

-----  
***MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez***  
***Docente FAREM – Estelí***

-----  
***MSc. Alberto C. Sevilla Rizo***  
***Docente FAREM-Estelí***

## **AGRADECIMIENTO**

Le damos gracias primeramente a Dios por darnos la salud, sabiduría, conocimiento y por permitirnos lograr nuestros objetivos. “Porque Jehová da la sabiduría y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia” Proverbios 2: 6

A nuestros padres por el apoyo incondicional que nos han brindado en todo momento, por los valores que nos han inculcado, por darnos una excelente educación en el transcurso de nuestras vidas y el ejemplo de vida a seguir.

A nuestros tutores MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez y MSc. Alberto Sevilla Rizo por sus conocimientos, sus orientaciones, su tiempo, apoyo, dedicación, así como la sabiduría que nos transmitieron en el desarrollo de nuestra formación profesional.

## DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo principalmente:

**A Dios**, verdadera fuente de amor y sabiduría, por estar con nosotros en cada paso que damos, por ser la roca de fortaleza en nuestros corazones e iluminar nuestra mente y por haber puesto en el camino aquellas personas que fueron nuestro soporte y compañía durante todos estos años de estudio. “Si alguno de ustedes le falta sabiduría, pídasela a Dios, y él se la dará, pues Dios da a todos generosamente sin menospreciar a nadie” Santiago 1:5.

**A nuestros padres**, por habernos apoyado siempre, por sus consejos, sus valores, por la motivación, y que nos han permitido ser personas de bien, pero más que nada por su paciencia y amor.

**A nuestros hijos**, quienes son nuestra razón de ser, por quienes luchamos cada día, para ofrecerles siempre lo mejor.

## ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes .....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	7
1.3 Preguntas problemas .....	8
1.4 Justificación.....	9
<b>II. OBJETIVOS.....</b>	<b>10</b>
2.1 Objetivo General .....	10
2.2 Objetivos Específicos .....	10
<b>III. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
3.1 Gestión administrativa .....	11
3.1.1 Concepto .....	11
3.1.2 Concepto de Administración.....	11
3.1.3 Características de la Administración .....	12
3.1.4 Proceso administrativo .....	12
3.1.5 Componentes del proceso administrativo.....	13
3.1.6 Interrelación entre las funciones.....	17
3.1.7 Importancia de la administración .....	18
3.2 Toma de Decisiones.....	19
3.2.1. Concepto .....	19
3.2.2 Proceso de toma de decisión .....	19
3.2.3 Toma de decisiones en condiciones de certidumbre, incertidumbre y riesgo.....	21
3.2.4 Diferencia entre decisiones programadas y no programadas .....	21
3.2.5 Factores que intervienen en la toma de decisiones .....	22
3.2.6 Relación entre la toma de decisiones y el proceso administrativo .....	26
3.2.7 Importancia de la toma de decisiones .....	27
3.3 Empresa familiar .....	28
3.3.1 Concepto .....	28
3.3.2 Empresa .....	28
3.3.3 Misión .....	28
3.3.4 Visión.....	28
3.3.5 Valores .....	29
3.3.6 Constitución de empresas familiares.....	31
3.3.7 Plan de acción.....	33
3.3.7.1 Concepto .....	33
3.3.7.2 Elementos de un plan de acción .....	33
<b>IV. SUPUESTO .....</b>	<b>35</b>
4.1 Operacionalización por objetivos.....	36

<b>V. DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>39</b>
5.1 Tipo de investigación.....	39
5.2 Tipo de estudio.....	39
5.3 Universo.....	39
5.4 Muestra.....	40
5.5 Tipo de muestreo.....	40
5.6 Técnicas de recolección de datos.....	40
5.6.1 Fuentes primarias:.....	41
5.6.2 Fuentes secundarias:.....	41
5.7 Etapas de la investigación.....	42
5.7.1 Primera Etapa: Investigación Documental.....	42
5.7.2 Segunda etapa: Elaboración de instrumento.....	42
5.7.3 Tercera etapa: Trabajo de campo.....	43
5.7.4 Cuarta etapa: Informe final.....	43
<b>VI. RESULTADOS .....</b>	<b>44</b>
<b>VII. CONCLUSIONES .....</b>	<b>65</b>
<b>VIII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>66</b>
<b>IX. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>67</b>
<b>X. ANEXOS.....</b>	<b>73</b>
Anexo N° 1 Entrevista.....	74
Anexo N° 2 Encuesta.....	76
Anexo N° 3 Guía de observación.....	80
Anexo N° 4 Organigrama del Supermercado del Hogar de la ciudad de Estelí.....	81
Anexo N° 5 Tablas de gráficos descriptivos.....	82
Anexo N° 6 Cronograma de actividades para elaboración de tesis.....	86
Anexo N° 7 Presupuesto para elaboración de tesis.....	87
Anexo N° 8 Carta de validación de la investigación.....	88
Anexo N° 9 Fotos del Supermercado del Hogar.....	89

## **I. INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación, abarca el estudio de la empresa familiar el Supermercado del Hogar, con el propósito de analizar la gestión administrativa en la toma de decisiones.

La investigación consta de nueve capítulos en los que se estudiaron diferentes temas según la importancia que reportaron al estudio.

En el capítulo I presenta los antecedentes donde se consultaron diversas fuentes monográficas en la Biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí) y páginas web posteriormente se plantea el problema de la investigación que consiste en la gestión administrativa para la toma de decisiones del Supermercado del Hogar y se justifica sobre la importancia de la toma de decisiones y la adecuada aplicación del proceso administrativo.

En el capítulo II se establecen los objetivos de la investigación con el propósito de analizar la gestión administrativa en la toma de decisiones, a la vez se describe el proceso administrativo, como se identifican los factores que intervienen en la toma de decisiones y la relación que tiene con el proceso administrativo.

En el capítulo III se aborda el marco teórico en el cual se definen tres ejes teóricos fundamentales que son la base conceptual de la investigación: gestión administrativa, toma de decisiones y empresa familiar.

En el IV capítulo se elaboró el supuesto y en el V capítulo la operacionalización por objetivo, donde se determinó las dimensiones de análisis y los instrumentos a utilizar.

En el capítulo VI el diseño metodológico este permitió determinar el tipo de estudio y muestra de la investigación, fuente de información y los procedimientos que se utilizaron para la recopilación del tema seleccionado.

## **FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELÍ**

---

En el capítulo VII se plantean los resultados dando respuestas a los objetivos de la investigación.

En los resultados se tomó en cuenta la manera de aplicación del proceso administrativo, los factores que intervienen en la toma de decisiones, se realiza la matriz FODA y, por consiguiente, la propuesta del plan de acción.

En el capítulo VIII se presentan las conclusiones sobre el proceso administrativo que realiza la institución y, en el último capítulo IX, se plantean las recomendaciones y los aportes como oportunidades de mejoras en la aplicación del proceso administrativo.

Seguido de las referencias bibliográficas, las cuales sustentan la fuente de información y, finalmente, se presentan los anexos de los resultados de la investigación.

## **1.1 Antecedentes**

Se revisaron diversas fuentes de información relacionadas al tema de investigación “Gestión administrativa en la toma de decisiones de la empresa familiar Supermercado del Hogar de Estelí, año 2017”, para considerarlos como antecedentes, dichas fuentes fueron consultadas en la Biblioteca “Urania Zelaya” (FAREM-Estelí), identificándose 8 tesis de licenciatura.

Una primera tesis de seminario de graduación presentada por Pérez Gutiérrez & Pastrana Zelaya (2015) que aborda la temática “Incidencia del análisis financiero en la toma de decisiones realizadas por la Empresa Multi-Repuestos Estelí ubicada en el Barrio Igor Úbeda durante los períodos 2013 y 2014”. El objetivo principal de la investigación fue analizar la situación financiera de la empresa Multi-Repuestos Estelí mediante la aplicación de las razones financieras para que la empresa pueda tomar decisiones a corto plazo y mejore de la rentabilidad económica en la empresa. En esta investigación se concluyó que las decisiones tomadas en la empresa no están basadas en los estudios de los estados financieros como debería ser esto simboliza una de sus mayores debilidades lo cual implica muchos riesgos en cuanto a sus inversiones ya sea a corto o largo plazo.

La segunda tesis de graduación presentada por Castillo Ruiz, Castro Benavides, & Gutierrez Cruz (2016) titulado, “Incidencia del análisis financiero mediante la aplicación de Razones Financieras en la toma de decisiones de Panadería Las Delicias. S. A., durante los períodos contables 2013-2014”. El objetivo principal consistió en determinar la incidencia del análisis financiero mediante la aplicación de Razones Financieras en la toma de decisiones de Panadería Las Delicias. Se concluyó en este estudio que la empresa a través del tiempo no cuenta con suficiente liquidez para cubrir sus obligaciones de corto plazo, sin embargo es preciso recalcar que se solicita constantemente financiamiento a instituciones bancarias, transferencias que le permiten contar con liquidez para continuar con sus operaciones.

Una tercera tesis de seminario de graduación presentada por Pérez Vásquez, Pérez Vásquez, & Talavera Calderón (2016) titulado, “Incidencia del análisis financiero en la toma de decisiones sobre el otorgamiento de créditos en la Asociación Campesina Conociéndonos y Produciendo (ACCP) durante el período contable 2014”, su objetivo principal fue determinar la incidencia del análisis financiero en la toma de decisiones sobre el otorgamiento de créditos en la Asociación Campesina Conociéndonos y Produciendo (ACCP). La conclusión que se tuvo de esta investigación fue que hay que realizar un análisis de crédito más exhaustivo en el momento en que se va a otorgar un crédito a un socio para conocer la situación de este.

Una cuarta tesis de graduación presentada por Castillo Moreno, Espinoza Espinoza, & Velásquez Rodríguez (2016) titulado, “Efectos de la información Financiera desactualizada para la Toma de Decisiones en la agencia Servicios de Aduana S.A. (SERVAD), En el municipio de Estelí, en el primer semestre 2014 y 2015”, teniendo como objetivo principal analizar efectos de la información financiera desactualizada limitando la toma de decisiones en la agencia, Servicios de Aduana S.A. (SERVAD). Como conclusión de este estudio tenemos que para describir el proceso contable de servicios aduaneros SERVAD S.A. se aplicó la entrevista este fue medio de comunicación directa con la fuente el Lic. Javier Palma contribuyendo a fundamentar el procesamiento de la información financiera identificando fortalezas y debilidades en cada etapa.

Una quinta tesis de seminario de graduación presentada por Hernández, Montenegro Espinoza, & Rocha Toruño (2017) titulado, “Análisis de la situación financiera y su incidencia en la toma de decisiones para la empresa Tabacalera Carlos Sánchez “TACASA S.A.” en el período 2015, siendo su objetivo principal analizar la situación financiera y su incidencia en la toma de decisiones para la empresa Tabacalera Carlos Sánchez. Siendo la conclusión de esta investigación la ausencia de manual de procedimientos que permiten la aplicación de procedimientos contables adecuados en las diferentes operaciones de la empresa.

Una sexta tesis de seminario de graduación presentada por Blandón Calderón, (2013) titulado, “Efectividad del control interno y su incidencia en el mejoramiento de la gestión administrativa financiera institucional en el instituto de promoción humana de INPRHU Somoto, Madriz, en el período 2011-2012”. El principal objetivo fue evaluar la efectividad del control interno y su incidencia en el mejoramiento de la gestión administrativa financiera institucional en el instituto de promoción humana de INPRHU.

En esta investigación se concluyó que el personal que trabaja en la institución conocen que es el control interno por otra parte a pesar que existe un manual de procedimientos administrativos este no se aplica de manera general en todos los proyectos, también se comprobó que el manual de procedimientos administrativos y financieros se encuentra desactualizado en relación al tiempo cuando fue formulado.

Una séptima tesis de investigación presentada por González Talavera, Herrera Peralta, & Romero Pérez (2014) titulado, “Gestión administrativa de las MIPYMES del sector cuero y calzado del distrito I de la ciudad de Estelí en el año 2013”, su objetivo principal determinar la gestión administrativa de las MIPYMES del sector cuero y calzado del distrito I, se concluyó en este estudio que el 90% de estas MIPYMES tiene más de 5 años establecidos y el 91% de las mismas manifestaron que no poseen misión y visión y un 55% se han planteado objetivos los cuales se los han dado a conocer a sus empleados.

Y, por último, una octava tesis de investigación presentada por López Castillo & Hernández (2011) titulado, “Gestión administrativa que realiza la empresa AEROMAR del municipio de Estelí como intermediaria en los servicios aduaneros en el período 2009”, teniendo como objetivo principal analizar la gestión administrativa que realiza la empresa AEROMAR Cía. Ltda. como intermediaria en los servicios aduaneros, su conclusión fue que el sistema aduanero a tenido un avance desde varios aspectos tales como económicos, políticos, internacionales, legales y administrativos, lo cual en la parte económica el país ha tenido un desarrollo tanto en

## **FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELÍ**

---

la parte industrial como comercial a nivel nacional e internacional en busca de nuevas alternativas de mercado.

A partir de la revisión de antecedentes se puede comprobar que se han realizado investigaciones sobre la gestión administrativa y toma de decisiones, pero no existe un estudio específico que se enfoque en el tema de la “Gestión administrativa en la toma de decisiones de la empresa familiar Supermercado del Hogar de Estelí, año 2017, por lo tanto, se convierte en un primer tema de investigación para la empresa y Universidad.

## **1.2 Planteamiento del problema**

El proceso de gestión administrativa es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los colaboradores se puede medir de acuerdo al grado en que éstos cumplan con dicho proceso.

En el Supermercado del Hogar de la ciudad de Estelí, se ha evidenciado por medio de la observación que existe ineficiencia en el proceso administrativo, esta situación provoca la falta de motivación de parte de los trabajadores de esta empresa, de continuar esta situación se seguirá notando un bajo desempeño laboral debido a que no se da de manera correcta la asignación de roles, por consiguiente no existe el buen manejo del reclutamiento y selección de personal; por lo que se sugiere hacer una mejor aplicación del proceso administrativo para una mejor toma de decisiones.

Hoy en día lo que las empresas hacen es asignar personal con diferente perfil profesional al(a) vacante que se requiere, esto nos indica que no se está realizando una adecuada gestión administrativa debido a la inadecuada toma de decisiones.

Por lo tanto, es importante dar solución a esta problemática del Supermercado del Hogar para su progresivo desarrollo administrativo a través de la propuesta del plan de acción que contribuirá a la empresa en sus procesos administrativos para la toma de decisiones.

### **1.3 Preguntas problemas**

En base a la descripción del problema se ha definido una serie de preguntas problema:

**Pregunta general:**

¿Cómo se aplica la gestión administrativa en la toma de decisiones en la empresa familiar Supermercado del Hogar de la ciudad de Estelí?

**Preguntas específicas:**

1. ¿Cómo está organizado el proceso de la gestión administrativa para la toma de decisiones en el Supermercado del Hogar Estelí?
2. ¿Cuáles son los factores que intervienen en la toma de decisiones del Supermercado del Hogar Estelí?
3. ¿Cuál es la relación entre la toma de decisiones en el proceso administrativo?
4. ¿Qué acciones se deben establecer en la gerencia del Supermercado del Hogar para una mejor toma de decisiones?

## **1.4 Justificación**

Este estudio tiene relevancia porque la toma de decisiones es un reto más complejo y delicado al que nos enfrentamos los seres humanos, de ellas dependerá en gran medida el desarrollo de la empresa.

La presente investigación se realizó con el objetivo de analizar la gestión administrativa en la toma de decisiones de la empresa familiar supermercado del Hogar, a la vez se describe el proceso de la gestión administrativa, así como los factores que intervienen en la toma de decisiones y cuál es la relación que hay entre la toma de decisiones y el proceso administrativo; por consiguiente, se propone un plan de acción que contribuya a la gestión administrativa de la empresa supermercado del Hogar.

Por otra parte, la importancia de la investigación radica en que el supermercado el Hogar tome en cuenta los factores que intervienen en la toma de decisiones lo cual contribuye en el funcionamiento del proceso administrativo y contar con una administración organizada.

Además, esta investigación servirá como referencia y punto de partida para nuevos estudios que puedan realizarse y seguir profundizando sobre la gestión administrativa en la toma de decisiones dentro de las empresas familiares, a la vez a los estudiantes de la facultad les será de utilidad como material de consulta con información actualizada sobre el tema.

## **II. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Analizar la gestión administrativa en la toma de decisiones de la empresa familiar Supermercado del Hogar de Estelí, año 2017.

### **2.2 Objetivos Específicos**

1. Describir los procesos de la gestión administrativa para la toma de decisiones en el Supermercado del Hogar de la ciudad de Estelí.
2. Determinar los factores que intervienen en la toma de decisiones del Supermercado del Hogar Estelí.
3. Establecer la relación entre la toma de decisiones en el proceso administrativo.
4. Proponer un plan de acción que contribuya a la gestión administrativa para la toma de decisiones del Supermercado del Hogar Estelí.

### **III. MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se define tres ejes teóricos los cuales contribuyen la base conceptual de este estudio: 1) Gestión administrativa; 2) Toma de decisiones; 3) Empresa Familiar.

#### **3.1 Gestión administrativa**

##### **3.1.1 Concepto**

Según García (2013) refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

##### **3.1.2 Concepto de Administración**

Según Chimal (2013) Es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos, humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc., de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

Para García (2013) la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

### **3.1.3 Características de la Administración**

La administración se basa en las siguientes características:

1. Su universalidad: La administración se da en todo tipo de organizaciones, llámese Estado, ejército, empresas, iglesias, familia, etc.
2. Su especificidad: La administración tiene características propias que son inconfundibles con otras ciencias, aunque se auxilie de ellas.
3. Su unidad temporal: En la administración, siempre se están dando todas o algunas partes del proceso administrativo.
4. Su unidad jerárquica: Siempre se respetan los niveles de autoridad que están establecidos dentro de la organización.
5. Valor instrumental: La administración es un medio para llegar a un fin, ya que su finalidad es eminentemente práctica y mediante ésta se busca obtener resultados determinados.
6. Flexibilidad: La administración se adapta a las necesidades particulares de cada organización.
7. Amplitud de Ejercicio: Esta se aplica en todos los niveles jerárquicos de una organización (Rosey, 2013)

### **3.1.4 Proceso administrativo**

Chimal (2013) es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en él encontraremos asuntos de organización, dirección y control, para resolverlos se debe contar con una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer el proceso lo más fluido posible.

Para Campos (2013) proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Campos (2013) menciona a los siguientes autores que definen los procesos administrativos:

**Urwick:** Define el proceso administrativo como las funciones del administrador, con 7 elementos, investigación, planeación, coordinación, control, previsión, organización, comando.

**Koontz y O' Donnell:** Definen el proceso administrativo con 5 elementos, planeación, designación de personal, control, organización, dirección.

**Miner:** Define el proceso administrativo con 5 elementos, planeación, organización, dirección, coordinación, control.

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan.

### **3.1.5 Componentes del proceso administrativo**

Los componentes del proceso administrativo según Chimal (2013) son:

1. La Planificación
2. La Organización
3. La Dirección
4. La Coordinación
5. El Control

**A continuación se detalla cada uno de ellos.**

- **Planeación:**

La planeación es la primera ficha de este rompecabezas, dentro de ella se siguen los siguientes pasos: investigación del entorno e interna, planteamiento de estrategias, políticas y propósitos, así como de acciones a ejecutar en el corto, medio y largo plazo.

Planear implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades. Se ocupa tanto de los fines (¿qué hay que hacer?).

La planeación es el primer paso del proceso administrativo donde se determina los resultados que pretende alcanzar el grupo social.

Determina planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos.

La necesidad de planear se derivan del hecho de que todo organismo social en un medio que constantemente está experimentando, cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales.

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos.

- **Organización**

La segunda ficha, es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa, la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros.

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Una organización es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

- **Dirección**

Es la tercera ficha del rompecabezas, dentro de ella se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la organización.

La dirección como etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Los elementos del concepto son:

1. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
2. Motivación.
3. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
4. Comunicación.

5. Supervisión.
6. Alcanzar las metas de la organización.

- **Coordinación**

Es dar al organismo material y social de cada función las proporciones convenientes para que ésta pueda cumplir su misión en forma segura y económica.

Garantizar la disponibilidad del personal, a todos los procesos de la empresa bajo los criterios de la organización y racionalidad definidos que contribuyan a la productividad organizacional.

- ✓ Garantizar la gestión efectiva del presupuesto aprobado para el proceso de diseño de la organización efectiva con el fin de ejecutarlo según los lineamientos económicos de la empresa.
- ✓ Consolidar y actualizar permanentemente los guiones organizacionales para dar cumplimiento al alineamiento organizacional desarrollando mayor rentabilidad y mejores prácticas de negocio.
- ✓ Coordinar es establecer la armonía entre todos los actos de una empresa de manera de facilitar su funcionamiento y procurar el buen éxito.

- **Control**

La ficha de cierre, es la función que se encarga de evaluar el desarrollo general de una empresa.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto se revisara algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema:

Henry Fayol: El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.

También hay otras connotaciones para la palabra control:

- Comprobar o verificar;
- Regular;
- Comparar con un patrón;
- Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar);
- Frenar o impedir.

### **3.1.6 Interrelación entre las funciones**

En la práctica real, las cuatro funciones fundamentales de la administración están entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo (termina) antes que se inicie la siguiente. Y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer una nueva empresa el orden de las funciones será quizás como se indica en el proceso pero en una empresa en marcha, el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear. (Chimal, 2013)

La secuencia deber ser adecuada al objetivo específico. Típicamente el gerente se halla involucrado en muchos objetivos y estará en diferentes etapas en cada uno.

Para el no gerente esto puede dar la impresión de deficiencia o falta de orden. En tanto que en realidad el gerente tal vez está actuando con todo propósito y fuerza.

A la larga por lo general se coloca mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual. Así como algunas funciones necesitan apoyo y ejecutarse antes que otras puedan ponerse en acción.

Las funciones fundamentales no se ejecutan en forma independiente una de otra sino que se entrelazan entre sí. Forman de esta manera una interrelación entre las mismas, de tal forma que la ejecución de una influye sobre los demás. Chimal (2013)

### **3.1.7 Importancia de la administración**

La importancia de la administración se basa en los siguientes puntos:

1. La administración se da donde quiera que exista una organización.
2. El éxito de una empresa u organismo social, se debe a la buena administración que posea.
3. Para las grandes empresas, la administración científica es esencial.
4. Para las empresas pequeñas y medianas, la manera más indicada de competir con otras es el mejoramiento de su administración, dicho en otras palabras, tener una mejor coordinación de sus recursos incluyendo al humano.
5. Para lograr un incremento en la productividad, dependerá de una adecuada administración.
6. Para las organizaciones que están en vías de desarrollo, el principal elemento para desarrollar su productividad y su competitividad con otras es mejorar la calidad en su administración. Rosey (2013)

## **3.2 Toma de Decisiones**

### **3.2.1. Concepto**

Según Carrera (2011) la toma de decisiones se define como la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan un compromiso de recursos de dirección o reputación.

Un aspecto verdaderamente importante en la toma de decisiones es el grado de comunicación y la aplicación del arte de escuchar. En el campo del liderazgo personal no hay mayor talento que la capacidad de comunicación de una persona. En un líder no importa cuál sea su auto motivación, si no puede transmitir sus ideas a otros.

Es entonces cuando se entiende la importancia de la comunicación efectiva.

### **3.2.2 Proceso de toma de decisión**

Carrera (2011) establece que el proceso que conduce a la toma de decisión se realiza a través de las siguientes etapas:

Etapa 1. La identificación de un problema.

El proceso de toma de decisiones comienza con un problema, es decir, la discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea.

Etapa 2. La identificación de los criterios para la toma de decisiones.

Una vez que se conoce la existencia del problema, se deben identificar los criterios de decisión que serán relevantes para la resolución del problema. Cada persona que toma decisiones suele tener unos criterios que los guían en su decisión. Este paso nos indica que son tan importantes los criterios que se identifican como los que no; ya que un criterio que no se identifica se considerara irrelevante por el tomador de decisiones.

### **Etapa 3. La asignación de ponderaciones a los criterios.**

Los criterios seleccionados en la fase anterior no tiene todos la misma importancia, por tanto, es necesario ponderar las variables que se incluyen en las lista en el paso anterior, a fin de darles la prioridad correcta en la decisión. Este paso lo puede llevar a cabo dándole el mayor valor al criterio preferente y luego comparar los demás para valorarlos en relación al preferente.

### **Etapa 4. El desarrollo de alternativas.**

Este paso consiste en la obtención de todas las alternativas viables que puedan tener éxito para la resolución del problema

### **Etapa 5. Análisis de las alternativas.**

Una vez que se han desarrollado las alternativas el tomador de decisiones debe analizarlas cuidadosamente. Las fortalezas y debilidades se vuelven evidencias.

### **Etapa 6. Selección de una alternativa.**

Consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las valoradas.

### **Etapa 7. La implantación de la alternativa.**

Mientras que el proceso de selección queda completado con el paso anterior, sin embargo, la decisión puede fallar si no se lleva a cabo correctamente. Este paso intenta que la decisión se lleve a cabo, e incluye dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con la misma.

### **Etapa 8. La evaluación de la efectividad de la decisión.**

Este paso juzga el proceso del resultado de la toma de decisiones para verse que se ha corregido el problema. Si como resultado de esta evaluación se encuentra que todavía existe el problema tendrá que hacer el estudio de lo que se hizo mal.

Las respuestas a estas preguntas nos pueden llevar de regreso a uno de los primeros pasos e inclusive al primer paso.

El proceso de toma de decisiones que aplica la empresa es de manera empírica debido a que no lleva un proceso estructurado, sino que lo hacen de acuerdo a sus conocimientos y experiencias previas.

### **3.2.3 Toma de decisiones en condiciones de certidumbre, incertidumbre y riesgo**

Carrera (2011) menciona tres tipos de decisiones:

Prácticamente todas las decisiones se toman en un ambiente de cierta incertidumbre. Sin embargo, el grado variará desde seguridad relativa a gran incertidumbre. Además, hay ciertos riesgos implícitos en la toma de decisiones.

En una situación de certidumbre, hay una certeza razonable acerca de lo que sucederá cuando se tome una decisión. La información es asequible, se considera confiable y se conocen las relaciones de causa y efecto.

En una situación de incertidumbre, en cambio, solo se cuenta con una escasa base de datos, no se sabe si estos son confiables o no y tampoco si la situación puede cambiar o no. Además, no se pueden evaluar las interacciones de las variables.

En una situación de riesgo es posible que se cuente con información objetiva, pero puede que sea incompleta. Para mejorar la toma de decisiones se pueden estimar las probabilidades objetivas de un resultado a usar.

### **3.2.4 Diferencia entre decisiones programadas y no programadas**

Hernández Gutiérrez (2014) menciona que se entiende por decisiones programadas aquellas que son repetitivas y rutinarias, cuando se ha definido un procedimiento o se ha establecido un criterio (o regla de decisión) que facilita hacerles frente, permitiendo no ser tratadas de nuevo cada vez que se debe tomar una decisión.

En este tipo de decisiones no es el mayor o menor dificultad en decidir sino que se encuentra en la repetitividad y la posibilidad de predecir y analizar sus elementos componentes por muy complejos que resulten estos.

Las decisiones no programadas son aquellas que resultan nuevas para la empresa, no estructuradas e importantes en sí mismas.

No existe ningún método establecido para manejar el problema porque este no haya surgido antes o porque su naturaleza o estructura son complejas, o porque es tan importante que merece un tratamiento hecho a la medida.

### **3.2.5 Factores que intervienen en la toma de decisiones**

Según Ardicemi (2009) la toma de decisiones no es un proceso que pueda ser realizado por las personas aislándose completamente de las circunstancias que los rodean.

Más bien al contrario, es un proceso en el que los sujetos se ven influidos por un conjunto de circunstancias que afectarán a la hora de tomar la decisión. Estas circunstancias vienen determinadas por dos condicionantes.

- El primero se centra en el hecho de que el proceso es desarrollado por seres humanos que gozan de su propia psicología y carácter, que lógicamente van a influir a la hora de tomar decisiones.
- El segundo parte de la base de que los sujetos se dejan influir por el entorno o circunstancias que les rodean o que envuelven la situación sobre la que hay que decidir.

Por ello, se pueden dividir los condicionantes que influyen en los procesos de decisión entre factores externos a la persona que decide, y condicionantes internos a quien decide en cuestión.

### **Factores y condicionantes externos.**

**La estabilidad del entorno:** Cuando el entorno que rodea la toma de decisiones goza de estabilidad se facilita el proceso de toma de decisiones. Esto es así porque el propio medio genera la certeza, entre los sujetos que intervienen en la toma de decisiones, de que las consecuencias de la opción elegida van a permanecer entre los límites por ellos supuestos, lo que limita en gran medida la incertidumbre sobre los resultados.

Si imaginamos una empresa que tiene que decidir comprar materia prima para su producción anual, y el pedido ha de hacerlo una vez al año.

Si las condiciones de producción y venta son estables, la decisión sobre la cantidad a pedir se tomará con más confianza y seguridad que si se pasa por una situación como la actual, de inestabilidad comercial. La estabilidad del entorno viene influida por los propios límites que imponga el mercado y por los cambios que se producen en el mismo.

Empresas constantemente sometidas a cambios, necesitarán un cuidadoso análisis de las causas de los mismos y de sus efectos para tomar las decisiones oportunas.

**El riesgo:** Puede ser definido como la posibilidad de que un evento o circunstancia, dañinos o no deseados, se produzcan. Cuando es preciso tomar una decisión hay que analizar qué posibilidades existen de que la alternativa elegida lleve al resultado esperado. Para ello habrá que analizar las consecuencias de cada alternativa.

Puede ocurrir que a pesar de los análisis llevados a cabo, no pueda precisarse qué consecuencias tendrá la opción que se vaya a adoptar.

En estos casos, el riesgo que se asumirá será elevado. También es posible que, a pesar de saber las alternativas que cada opción tenga, sea difícil decidirse por una u otra.

Un ejemplo de este tipo de circunstancias suele plantearse cuando, ante una enfermedad, los médicos señalan las probabilidades de quedar bien ante una operación, y existe un 80% de quedar mejor y un 20% de quedar igual o peor.

Como se puede apreciar, aunque las probabilidades de mejorar sean elevadas, si la decisión pone en juego aspectos muy importantes de la persona, la dificultad al elegir será elevada.

**Las presiones:** Es casi inevitable la existencia de presiones ante ciertas decisiones que implican cambios importantes.

Son más fuertes cuando los cambios afectan a aspectos importantes de la vida.

Una vez que las presiones están encima de la mesa no se pueden despreciar, sino que hay que tenerlas en cuenta para la toma de decisiones. La influencia estará en función del poder con que se hagan las presiones.

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

- ✓ Con mucho tiempo y poco poder, lo mejor es analizar bien la situación e intentar llegar a acuerdos beneficiosos para todos.
- ✓ Con mucho tiempo y mucho poder se puede pensar bien cuál es la decisión más beneficiosa si no se logra un acuerdo.
- ✓ Con poco tiempo y poco poder, lo más probable es que haya que ceder y no se puedan imponer soluciones.
- ✓ Con poco tiempo y mucho poder, puede ocurrir que haya que elegir una alternativa sin negociarla con nadie.

### **Factores y condicionantes internos.**

Junto a los factores externos, en la toma de decisiones influyen notablemente las características individuales del decisor.

Desde el punto de vista psicológico, se señala que los principales factores internos a tener en cuenta ante la toma de decisiones son:

**La actitud:** Cuando hablamos de actitud nos estamos refiriendo a la manera en la que nuestro ánimo o nuestra mente se enfrentan con determinadas circunstancias. La actitud que mantengan los sujetos que han de tomar decisiones ante las situaciones sobre las que hay que decidir influirá en la propia elección.

**La aptitud:** Se conoce con este nombre al conjunto de capacidades físicas, intelectuales o sociales que tenemos cada uno de los seres humanos.

Por ejemplo, un representante sindical tendrá más facilidad para negociar con la empresa si tiene habilidades naturales.

**La experiencia personal y profesional:** La experiencia influye en gran medida sobre los procesos de toma de decisiones.

Cuanto mayor es la experiencia, menor es la posibilidad de cometer errores, ya que es común utilizar las mismas soluciones para problemas similares planteados en el pasado.

**La cultura en que vive el decisor:** Nos referimos al conjunto de ideas, sentimientos, valores, tradiciones, estilo de vida y creencias que determinan la forma de vivir de un determinado grupo de personas.

Es indudable que la cultura en la que se encuentra inmerso un sujeto va a afectar a la manera y tipo de decisiones que se tomen, tanto individuales como grupales.

La persona que toma decisiones deberá ser capaz de reconocer sus propios valores para tener claro cómo éstos van a incidir en la toma de las decisiones que tenga que realizar. Es decir, las personas toman decisiones en función de lo que es importante para ellas.

### **La creatividad.**

Junto a los factores ya expuestos, las últimas tendencias de la Psicología incorporan a la creatividad como un factor esencial en la toma de decisiones.

En el análisis del fenómeno creativo hay que señalar que todos los seres humanos tienen la capacidad de crear.

La creatividad supone ver o analizar las cosas desde posiciones diferentes a las que son habituales, que permita crear situaciones que en principio no se esperaban.

En estas últimas tendencias se considera que la creatividad consiste en "hacer y comunicar nuevas relaciones con sentido para ayudarnos a experimentar de diversas formas y tomar diferentes puntos de vista, para ayudarnos a pensar en posibilidades nuevas e inusuales, para guiarnos en la generación y selección de alternativas". La creatividad es una importante fuente de soluciones para los problemas.

### **3.2.6 Relación entre la toma de decisiones y el proceso administrativo**

Para Acosta Zambrano & Zamudio Pérez (2012), el proceso administrativo es la planeación organización dirección y control; sin embargo, en los modelos más recientes de administración y del mismo proceso administrativo se adopta la toma de decisiones como uno más de los pasos del proceso administrativo por su importancia dentro del proceso y como punto clave para la concertación exitosa del proceso, la toma de decisiones esta entre la dirección y el control y es que después de la planeación y la organización la correcta toma de decisiones en las acciones prácticas de la dirección y el control son las que determinan cuan efectivo será el resultado del ejercicio por tanto siempre hay una retroalimentación para corregir mediante la toma de decisiones en los futuros ejercicios.

### **3.2.7 Importancia de la toma de decisiones**

Para Barrera (2006) la toma de decisiones es importante porque mediante el empleo de un buen juicio, la toma de decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones.

También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

En la toma de decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones.

Uno de los enfoques más competitivos de investigación y análisis para la toma de las decisiones es la investigación de operaciones. Puesto que esta es una herramienta importante para la administración de la producción y las operaciones.

La toma de decisiones, se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión, por lo tanto dentro de este contexto el proceso que conduce a tomar una decisión se podría visualizar de la siguiente manera:

- a. Elaboración de premisas.
- b. Identificación de alternativas.
- c. Evaluación de alternativas en términos de la meta deseada.
- d. Elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión.

### **3.3 Empresa familiar**

#### **3.3.1 Concepto**

Según Fleitman (2015) desde el punto de vista de la conformación accionaria, es aquella en la que una familia tiene el control de la mayoría de las acciones y puede tomar las decisiones más convenientes.

Son las organizaciones en las que el capital y su gobierno están en manos de una o más familias que ejercen el control, la mayoría de los votos en la asamblea y en el consejo de administración los tiene la familia y un familiar o varios participan en la administración y gobierno corporativo de la empresa.

#### **3.3.2 Empresa**

Para Díaz (2015) la empresa se puede definir como el grupo social en el que a través de la administración del capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios orientados a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

#### **3.3.3 Misión**

- Refrescar al mundo en cuerpo, mente y alma.
- Inspirar momentos de optimismo a través de nuestras marcas y acciones, para crear valor y dejar nuestra huella en cada uno de los lugares en los que operamos.

#### **3.3.4 Visión**

- **Utilidades:** maximizar el retorno a los accionistas, sin perder de vista la totalidad de nuestras responsabilidades.
- **Gente:** ser un excelente lugar para trabajar, en donde nuestro personal se inspire para dar lo mejor de sí.

- **Cartera de Productos:** ofrecer al mundo una cartera de marcas de bebidas que se anticipan y satisfacen los deseos y las necesidades de las personas.
- **Socios:** formar una red de socios exitosa y crear lealtad mutua.
- **Planeta:** ser un ciudadano global, responsable, que hace su aporte para un mundo mejor.

### 3.3.5 Valores

Hemos identificado un conjunto de valores nucleares que ayudarán a reavivar la llama de nuestro negocio. Algunos de estos valores son perdurables, surgen de nuestra historia, ya los conocemos. Otros, en cambio, nos resultarán nuevos. Pero todos ellos deben convivir en nuestros corazones y en nuestras mentes y deben manifestarse en nuestras acciones.

Estamos planificando y creando activamente mecanismos de apoyo para asegurar que verdaderamente vivamos nuestros valores.

- **Integridad:** ser auténticos.
- **Calidad:** lo que hacemos, lo hacemos bien.
- **Responsabilidad:** que suceda depende de uno mismo.
- **Liderazgo:** el coraje de forjar un futuro mejor.
- **Colaboración:** potenciar el talento colectivo.
- **Diversidad:** tan incluyente como nuestras marcas.
- **Pasión:** comprometidos con el corazón y con la razón.

Las empresas familiares se conforman por la primera generación, que es la que inicio el negocio o sea los socios fundadores, la segunda generación, son los hijos de los fundadores y la tercera generación, son los hijos de los hijos de los fundadores y así sucesivamente indica Fleitman (2015).

La empresa familiar es una figura empresarial dominante en la economía de la mayoría de los países. Se citan números y porcentajes de participación en la oferta de puestos de trabajo y de la participación en la totalidad de empresas.

Más allá de los datos estadísticos, las empresas familiares son una realidad de todos los escenarios económicos e interactúan con las demás empresas, comercializando como clientes y proveedores de las diferentes cadenas de valor.

Tienen características que las hacen muy convenientes y ágiles para negociar con las empresas no familiares, grandes empresas y empresas exportadoras.

Su constitución, cultura empresarial, modelo de gestión y disposición para el comercio están relacionados con la historia familiar, la formación y la experiencia en actuaciones de los integrantes y conductores de las empresas, por lo que cada empresa familiar es única e irrepetible.

Como resultado de esta característica particular, el ciclo de vida del conjunto es muy dispar, agrupándose un alto porcentaje de cierres, en los primeros años de vida y con más alta permanencia a lo largo de los siguientes años.

Esto concluye en que, a pesar de la gran caducidad inicial, hay empresas familiares que superan el centenar de años con absoluta solidez y futuro cierto.

Demás está decir que las empresas familiares más antiguas han superado el ingreso y conducción de diferentes generaciones familiares y modificación de contextos económicos, mostrando una gran agilidad para adaptarse a los cambios.

La diferencia y dificultad con que se encuentran las empresas familiares es que deben manejar el aspecto “Propiedad”, “Familia” y “Empresa” al unísono, cuando las no familiares centran su atención en los negocios que sustentan la empresa, sin involucrarse en lo familiar que, naturalmente, complejiza el accionar.

Son muy conocidos y acertados los tres círculos que grafican esta relación:



Fuente: Bronzino 2016

En el análisis de estos tres círculos por separado la cuestión resulta clara:

**PROPIEDAD:** son los accionistas que colocaron capital en la empresa en concepto de inversión de la cual pretenden obtener una renta y reclaman seguridad para el capital invertido y seguridad jurídica, exigiendo que la empresa realice actividades lícitas conservando el medio ambiente y respetando los valores en juego.

**EMPRESA:** aquí se sitúan quienes gestionan la actividad de la empresa y pretenden objetivos y metas claras, recursos suficientes y libertad de acción y decisión.

**FAMILIA:** es lo que le da el carácter de Empresa Familiar y compromete mucha emocionalidad en la participación, espera que la organización aporte puestos de trabajo, ingresos seguros y aglutinamiento de los integrantes.

### **3.3.6 Constitución de empresas familiares**

Las empresas familiares se constituyen A) desde su nacimiento, B) en su madurez, C) en estado adulto.

¿A qué se refiere esta clasificación?

A) Las empresas familiares que se constituyen desde su nacimiento, son aquellas que, al formarse, lo hacen con un o unos familiares. Ya desde el comienzo de la idea, la propuesta o la constitución, este tipo de empresas lo hacen registrándose como sociedad, integrando capital monetario, intelectual o de otro tipo, distribuyendo las acciones o participación en los porcentajes definidos.

B) Las empresas familiares que resultan en su madurez, son las que son iniciadas por una persona y al transcurrir el tiempo, cualquiera sea la evolución del negocio, comienza el proceso de ingreso de familiares a la empresa. Estos ingresos se pueden dar para cubrir puestos vacantes o, malamente, creando puestos para ocupar a estos familiares ingresantes.

C) Las empresas que se transforman en familiares en su estado adulto, generalmente lo hacen para darle continuidad funcional a partir de la manifestación de que los fundadores desean dejar de participar operativamente en la gestión cotidiana.

Estos tres casos abren un abanico que luego se van a volver a abrir según otras diferentes características, pero es importante tenerlas en cuenta porque suele ser diferente el comportamiento de cada una de las tres.

En el primer caso, los Objetivos, la Visión y Misión de la empresa como también los valores se elaboran entre los familiares que la inician.

Se distribuyen los puestos o responsabilidades según las necesidades estimadas. En los casos en que los familiares ingresan durante la madurez de la empresa lo hacen cuando los principios que rigen la empresa ya están definidos e, incluso, cuentan con modelos de gestión instalados, funcionando con rutinas que resultan más de usos y costumbres que de diseño de procesos funcionales.

En oportunidades los ingresantes acuerdan y aceptan la situación preexistente y, en otros, los hacen con actitudes complacientes por la necesidad de tener un trabajo o porque tienen la intención de modificarlas en el tiempo.

También ocurre que la evolución de los negocios pueda requerir profesionales que atiendan temas específicos y, oportunamente, alguno de los familiares cuenta con esos conocimientos por lo que se le propone el ingreso.

Cuando las empresas logran su adultez, habiendo transcurrido varios años desde su iniciación y sus fundadores manifiestan deseos o necesidad de dejar las actividades, es conveniente comenzar un proceso planificado de relevo generacional, para evitar que el cambio de conducción sea brusco o desordenado. Los procesos de cambios de conducción conviene implementarlos con suficiente tiempo para capacitar y entrenar a los sucesores, profesional y emocionalmente, para que la empresa no sufra tropiezos y, paralelamente, atender la situación de los familiares que dejan la actividad de forma que encuentren sentido en trascender y apoyar desde afuera de la empresa. Bronzino (2016)

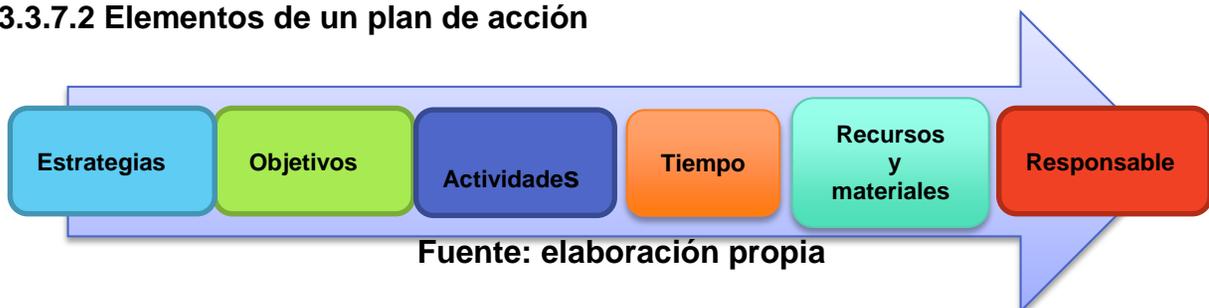
### **3.3.7 Plan de acción**

#### **3.3.7.1 Concepto**

Según Reyes (2013) un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado.

El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizaran las acciones. Utiliza herramientas para responder a las siguientes preguntas o plasmar la programación para su transmisión a los involucrados en las actividades del plan de acción.

#### **3.3.7.2 Elementos de un plan de acción**



La gestión administrativa básicamente es el uso adecuado de todos los recursos con que cuentan las empresas ya sean humanos, materiales y financieros mediante la planeación, organización, dirección, coordinación y control.

La importancia de la gestión administrativa debe estar orientada a la adecuada aplicación de sus funciones; esto producirá satisfacción en la gente, el capital humano es considerado un factor importante para el crecimiento y éxito de las organizaciones es por ende que las organizaciones deben invertir en el crecimiento personal de los trabajadores, siendo así motivados y sentir el compromiso con el crecimiento de la organización.

La toma de decisiones se refiere a tomar un curso de acciones entre alternativas es decir que existe un plan o compromiso de recursos de dirección o reputación, un aspecto verdaderamente importante en la toma de decisiones es el grado de comunicación y la aplicación del arte de escuchar, el líder debe saber transmitir sus ideas y el personal saber escuchar para que haya una comunicación efectiva.

La empresa familiar es una figura empresarial dominante en la economía de la mayoría de los países. Se citan números y porcentajes de participación en la oferta de puestos de trabajo y de la participación en la totalidad de empresas.

Más allá de los datos estadísticos, las empresas familiares son una realidad de todos los escenarios económicos e interactúan con las demás empresas, comercializando como clientes y proveedores de las diferentes cadenas de valor.

Un plan de acción es proponer una forma de cómo alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad y es importante porque distribuye las actividades y optimiza el tiempo para una mejor satisfacción en los empleados y por consiguiente un mejor desempeño laboral.

#### **IV. SUPUESTO**

- ✓ La gestión administrativa influye en la toma de decisiones de la empresa familiar supermercado del Hogar.

### 4.1 Operacionalización por objetivos

Objetivos específicos	Dimensiones de análisis	Diferenciación conceptual	Indicadores	Fuentes
Describir los procesos de la gestión administrativa en la toma de decisiones del Supermercado del Hogar de la ciudad de Estelí.	Gestión administrativa	Según García (2013) refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planeación</li> <li>✓ Organización</li> <li>✓ Dirección</li> <li>✓ Coordinación</li> <li>✓ Control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrevista</li> <li>✓ Guía de observación</li> </ul>
Determinar los factores que intervienen en la toma de decisiones del Supermercado del Hogar.	Toma de decisiones	Según carrera (2011) la toma de decisiones se define como un curso de acción entre alternativas, es decir que existe un plan un compromiso de recursos de dirección o reputación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores externos               <ul style="list-style-type: none"> <li>Estabilidad del entorno.</li> <li>Riesgo.</li> <li>Presiones.</li> <li>El tiempo.</li> </ul> </li> <li>• Factores internos               <ul style="list-style-type: none"> <li>Aptitud</li> <li>Actitud</li> <li>Experiencia personal y profesional</li> <li>Creatividad</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Guía de observación</li> <li>✓ Encuesta</li> </ul>

## FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELÍ

<p>Establecer la relación entre la toma de decisiones en el proceso administrativo.</p>	<p>Relación entre la toma de decisiones y el proceso administrativo</p>	<p>Para Acosta y Zambrano y Zamudio Pérez (2012) en los modelos más recientes de la administración y del mismo proceso administrativo se adopta la toma de decisiones como uno más de los pasos del proceso administrativo y como punto clave para la concertación exitosa del proceso, la toma de decisiones está entre la dirección y el control y es que después de la planeación y organización la correcta toma de decisiones en las acciones prácticas de la dirección y el control son las que determinan cuan efectivo el ejercicio por tanto siempre hay una retroalimentación para corregir mediante la toma de decisiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Retroalimentación</li> <li>✓ Reuniones</li> <li>✓ Capacitaciones</li> <li>✓ Asesoría externa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Encuesta</li> </ul>
---	---	---	--	--

## FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELÍ

<p>Proponer un plan de acción que contribuya a la gestión administrativa para la toma de decisiones del Supermercado del Hogar, Estelí.</p>	<p>Plan de acción</p>	<p>Según Reyes (2013) un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas en un plazo de tiempo específico, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acción</li> <li>✓ Objetivo de la acción</li> <li>✓ Recursos</li> <li>✓ Tiempo</li> <li>✓ Costos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Guía de observación</li> <li>✓ Encuesta</li> </ul>
---	-----------------------	---	---	---

## **V. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **5.1 Tipo de investigación.**

Es una investigación aplicada por que se analizó la gestión administrativa en la toma de decisiones, los factores que intervienen y la relación entre la toma de decisiones y el proceso administrativo en la empresa familiar Supermercado del Hogar Estelí.

Es una investigación de carácter mixta porque se utilizó los tres tipos de fuentes básicas o instrumentos:

- ✓ Primaria: ya que se recabaron datos en el trabajo de campo mediante encuesta y entrevista.
- ✓ Secundaria: ya que se tomó en cuenta datos de investigaciones realizadas en un área específica.
- ✓ Terciaria: porque se hizo la interrelación de lo investigado con una fuente externa (sitio web, literatura).

Cabe recalcar que es cualitativa porque se hizo entrevista mediante un análisis de contenido y es cuantitativa porque se realizó un relevamiento estadístico utilizando como instrumento encuestas estructuradas con preguntas cerradas.

### **5.2 Tipo de estudio.**

Es un estudio descriptivo porque describe los procesos administrativos en la toma de decisiones.

### **5.3 Universo.**

Según Morales (2012) es el conjunto completo de individuos, objetos, o medidas los cuales poseen una característica común observable y que serán considerados en un estudio.

El universo de esta investigación lo constituyen los 16 trabajadores del Supermercado del Hogar de la ciudad de Estelí.

#### **5.4 Muestra.**

Morales (2012) es un subconjunto o una porción de la población.

Vela (2017) es el conjunto de individuos del universo que selecciono para estudiarlos, por ejemplo a través de una encuesta.

#### **5.5 Tipo de muestreo.**

Es una herramienta de investigación científica, cuya función básica es determinar que parte de una población debe examinarse, con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. Vela (2017)

El tipo de muestreo en esta investigación es probabilístico Velázquez (2017) refiere que se basan en el principio de equiprobabilidad, ya que cada elemento del universo tiene una probabilidad conocida y no nula de figurar en la muestra, es decir, todos los elementos del universo pueden formar parte de la muestra.

Su criterio es muestreo aleatorio simple debido a que la selección de la muestra se realiza en una sola etapa, directamente y sin reemplazamientos.

Se aplica fundamentalmente en investigaciones sobre poblaciones pequeñas y plenamente identificables, por ejemplo, cuando disponemos de la lista completa de todos los elementos del universo

#### **5.6 Técnicas de recolección de datos.**

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas

## FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELÍ

---

de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos. (Urdaneta, 2015)

Para cumplir con los objetivos planteados en la investigación, se hizo uso de tres técnicas de recolección de datos:

- ✓ Entrevista
- ✓ Encuestas
- ✓ Guía de observación.

### 5.6.1 Fuentes primarias:

Son los datos obtenidos por el propietario de la empresa, empleados y hechos obtenidos a través de la guía de observación.

### 5.6.2 Fuentes secundarias:

En este estudio se utilizaron dos tipos de técnicas para recopilar datos tales como: la encuesta y guía de observación.

- ✓ **Entrevista:** es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma. (Chagoya, 2008)
- ✓ **Encuesta:** puede considerarse como una técnica o una estrategia entendida como un conjunto de procesos necesarios para obtener información de una población mediante entrevistas a una muestra representativa.

La información se recoge de forma estructurada formulando las mismas preguntas y en el mismo orden a cada uno de los encuestados. (Urdaneta, 2015)

- ✓ **Guía de observación:** históricamente la observación fue el primer método científico empleado, durante mucho tiempo constituyó el modo básico de obtención de la información científica. La observación, como método científico, nos permite obtener conocimiento acerca del comportamiento del objeto de investigación tal y como éste se da en la realidad, es una manera de acceder a la información directa e inmediata sobre el proceso, fenómeno u objeto que está siendo investigado. (Ramos Chagoya , 2008)

Mediante la observación se analizó que los trabajadores respecto al problema de estudio, no están en el puesto de trabajo según su perfil profesional, sino que ellos están ubicados conforme al o a la vacante que la empresa necesita llenar o reemplazar.

## **5.7 Etapas de la investigación.**

### **5.7.1 Primera Etapa: Investigación Documental**

Según Ramos (2008) se define como la serie de pasos que conducen a la búsqueda de conocimientos mediante la aplicación de métodos y técnicas y para lograr esto nos basamos en los siguientes.

En la primera etapa, se recopiló información secundaria la cual fue obtenida mediante visitas a diversas fuentes de información, entre ellas: sitio web, consulta de libros en internet, revisión de literatura en la biblioteca Urania Zelaya (FAREM- Estelí) e información propia de la empresa supermercado del Hogar del municipio de Estelí.

### **5.7.2 Segunda etapa: Elaboración de instrumento**

Para la elaboración de las técnicas de recopilación de datos se tomó en cuenta los objetivos específicos y los indicadores (categorías) identificados en el cuadro de operacionalización por objetivos.

### **5.7.3 Tercera etapa: Trabajo de campo**

El trabajo de campo consistió en aplicar encuesta a los colaboradores y entrevista a la gerente administrativa de la empresa. Se realizó entrevistas y encuestas a las siguientes personas:

- ✓ Gerente administrativo del supermercado.
- ✓ Personal activo de la empresa

### **5.7.4 Cuarta etapa: Informe final**

El informe final se redactó analizando los datos obtenidos mediante la aplicación de la entrevista y encuestas, cumpliendo de este modo con los objetivos específicos y general de la investigación.

## VI. RESULTADOS

### 6.1 Caracterización de la institución.

El Supermercado del Hogar de la ciudad de Estelí está ubicado de esquina opuesta a Colegio Nuestra Señora del Rosario, es una empresa de servicios, apenas comenzaba Estelí a calentar su músculo económico cuando vio la luz el Supermercado del Hogar. Fue hace 16 años, cuando el abogado de profesión Víctor Ubau “Jugando-Jugando” fue atrapado por la telaraña del comercio y fundó esta importante empresa; en el año 2001.

No es que nunca antes hubiera hecho otros intentos empresariales, pero con la recuperación de la actividad económica de su ciudad natal, aquel coqueto comercial se convirtió en matrimonio formal. Ahora vive dedicado 24 horas los 7 días de la semana a atender su amplia clientela, y seguir creciendo al ritmo que lo hace la ciudad.

#### **El gusanito de emprender algo**

Relata el gerente general que sus padres eran dueños de sus propios negocios y le inculcaron una cultura laboral diferente; tener un negocio propio. Por eso siempre tuvo el gusanito de emprender algo, de realizar alguna actividad.

Es por tal formación, que paralelamente el ejercicio de 15 años de abogacía, siempre estuvo involucrado en varias actividades comerciales; vendió paletas de madera dirigió una fábrica de tapizado y hasta una funeraria. Pero fue el Supermercado el que finalmente capturó sus principales energías.

“... Yo tenía un fondo que había ahorrado con mi esposa, y le dije a un amigo que montáramos un negocio, le sugerí que renunciara a su trabajo para que empezáramos desde cero, pero él no quiso; aun así me aventuré y vean estoy aquí, relata Ubau (2017).

## FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELÍ

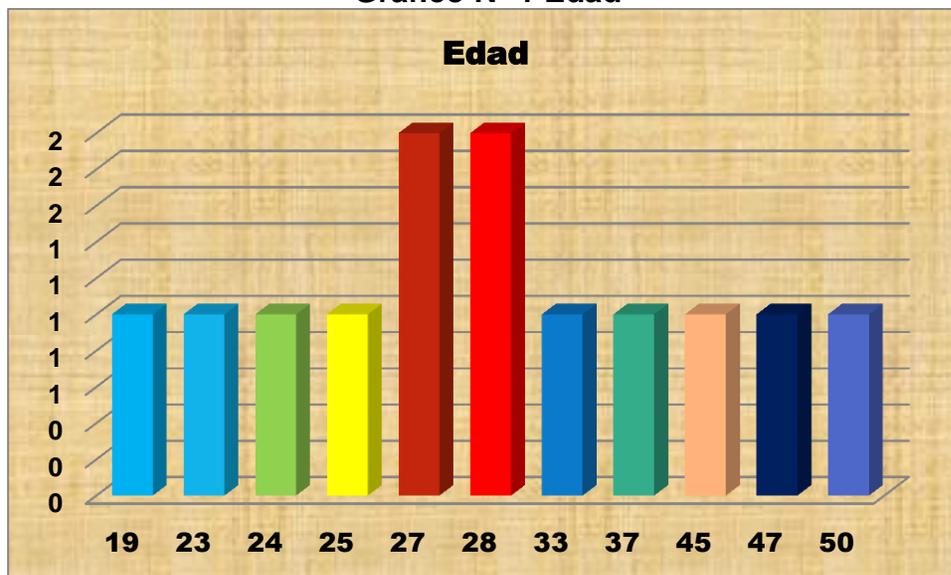
Como misión de la empresa establece que:

En Supermercado del Hogar, estamos a la vanguardia en el suministro de productos para cubrir las necesidades diarias del hogar brindándoles a nuestros clientes, comodidad, calidad, variedad y alimentos frescos.

Como visión del Supermercado del Hogar establece que:

Constituimos en la primera opción como Supermercado independiente líder en precios bajos y alta calidad, consiguiendo la satisfacción permanente de nuestros clientes a través de variedad, servicio, propuestas innovadoras con punto de venta estratégicamente ubicado para estar más cerca de hogares y proveedores.

**Generalidades del Supermercado del Hogar**  
**Gráfico N° 1 Edad**



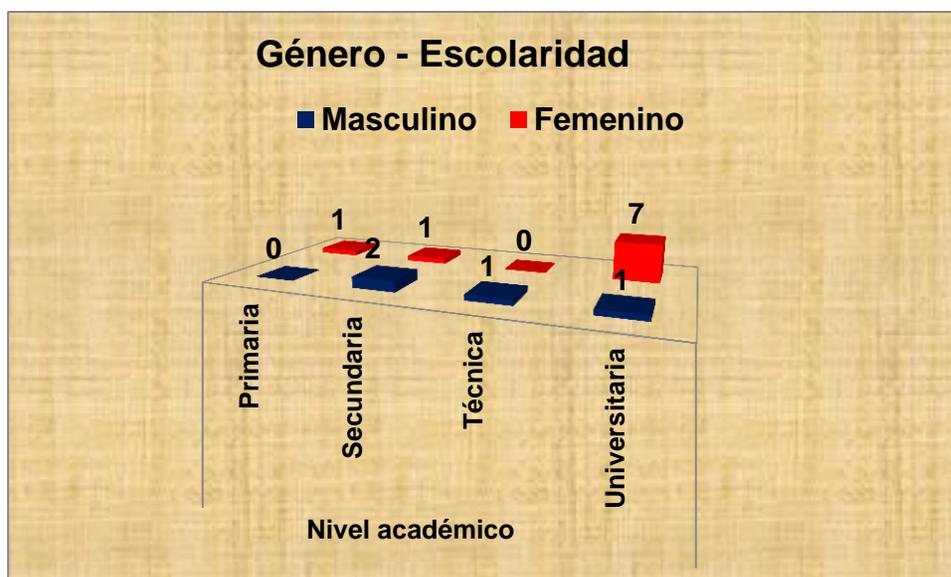
**Fuente: Elaboración propia**

El Supermercado del Hogar cuenta con un total de 16 trabajadores que están distribuidos en las distintas áreas que tiene la institución, en el gráfico N° 1, refleja las edades de 19 a 50 años de edad entre los cuales la mayoría son jóvenes lo que es una ventaja para la empresa debido a que son personas con energía y capacidad de

## FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELÍ

realizar diferentes roles en el área que se les asigne por otro lado se refleja personal de edades mayor tienen una ventaja significativa ya que éstos aportan a la empresa la experiencia suficiente y esto les facilita resolver diferentes situaciones que se presenten en la empresa.

**Gráfico N° 2 Género, escolaridad**



**Fuente: Elaboración propia**

Como podemos observar en el gráfico N° 2 gran parte del personal activo del Supermercado del Hogar poseen estudios universitarios en donde sobresalen 7 mujeres y un varón, lo cual es de mucha importancia para la empresa tener un personal de preparación profesional debido a sus amplios conocimientos y, esto nos indica que la empresa cuenta en su mayoría con un personal preparado académicamente, aunque éstos no son ubicados de acuerdo a su perfil de profesional.

Por consiguiente, la empresa cuenta también con un personal con estudios técnicos siendo solo un varón, con estudios de bachillerato lo conforma 2 hombres y 1 mujer y, por último con estudios primarios siendo sola una mujer, en base a esto se puede

## FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELÍ

---

deducir que la empresa cuenta con un personal que puede realizar cualquier tipo de tareas que les imponga la gerencia.

Por lo tanto, las personas que son contratadas en esta empresa cuentan con el nivel académico adecuado, pero no para el puesto requerido.

Sin duda alguna, el nivel académico es uno de los factores que más puede aportar al logro de mejores resultados en la empresa, ya que entre más alto sea el nivel de educación del trabajador más se beneficiará la organización con el conocimiento de los empleados.

### **¿Cree usted que la empresa está trabajando en función de sus planes fijados?**

Basado en la encuesta la respuesta por parte de los trabajadores fue que la empresa Supermercado del Hogar si trabaja en un 100% de los planes fijados, la respuesta positiva alega que la empresa trabaja conforme a sus objetivos mediante la encuesta realizada.

Cabe recalcar, que la planeación según Chimal (2013) es el primer paso del proceso administrativo donde se determina los resultados que pretende alcanzar el grupo social. La necesidad de planear se derivan del hecho de que todo organismo social en un medio que constantemente está experimentando, cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales.

### **¿Piensa usted que ha sido dirigido de la manera correcta en fin de cumplir con sus tareas?**

La dirección como etapa del proceso administrativo comprende la dirección correcta de los planes, influencia del administrador en la realización de tareas, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. En este punto se ve claramente que los jefes hacen una intervención

al 100% en las tareas de los trabajadores para asegurarse que estos hagan las cosas tal y como se les asigno que lo hicieran, logrando así un correcto cumplimiento de las tareas dadas.

**¿Ha observado usted coordinación de tareas en los puestos de la empresa?**

Coordinar es establecer armonía entre todos los actos de una empresa de manera de facilitar su funcionamiento y procurar el buen éxito. Partiendo de esto se puede observar que el 100% de los trabajadores están en completa coordinación de las tareas en la organización, lo que significa que éstos están en comunicación entre el jefe y los trabajadores y entre los compañeros de trabajo; esta comunicación va en pro de lograr los objetivos fijados por la empresa.

**¿Según su criterio cree usted que haya un estricto control para el cumplimiento de las tareas asignadas por día a los trabajadores?**

Según Henry Fayol:” El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.”

Para poder lograr un efectivo cumplimiento de las tareas asignadas a los trabajadores es importante un estricto control de dichas tareas asignadas, por lo que en esta parte según respondieron los trabajadores hay un 100% de estricto control para el cumplimiento de tareas.

**6.3 Factores que influyen en la toma de decisiones en los trabajadores de la empresa familiar Supermercado del Hogar de la ciudad de Estelí.**

Según Ardicemi (2009) la toma de decisiones no es un proceso que pueda ser realizado por las personas aislándose completamente de las circunstancias que los

## FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELÍ

rodean. Más bien al contrario, es un proceso en el que los sujetos se ven influidos por un conjunto de circunstancias que afectarán a la hora de tomar la decisión.

Existen factores externos tales como:

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

Y factores internos como:

- ✓ Actitud
- ✓ Aptitud
- ✓ La cultura
- ✓ La creatividad

**Gráfico N° 3 Desempeño laboral ante situaciones personales**

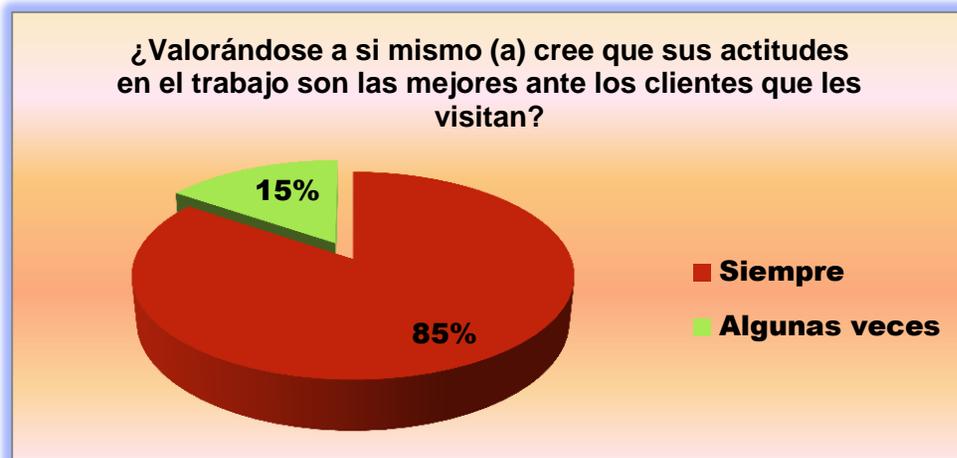


Fuente: elaboración propia

## FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELÍ

Tal como indica el gráfico N° 3, la menor parte de los trabajadores, representado por un 8% del mismo, se ven afectados en cuanto a las situaciones personales en su desempeño laboral, debido a que estos no resuelven sus problemas lo más antes posible (situación sentimental, familiar, etc.) y, un 61% algunas veces, por lo cual su desempeño laboral se ve afectado en su rendimiento y la concentración no es la misma a la hora de realizar sus funciones, por otra parte el 31% de los trabajadores no se ven afectados ante sus situaciones debido a que parece no prestarle importancia dentro de sus labores, ya que la ética profesional es imprescindible a la hora de trabajar.

**Gráfico N° 4 Valoración personal de las actitudes en el trabajo**



**Fuente: elaboración propia**

En el gráfico N° 4, se observa claramente que la mayoría de los trabajadores con un 85% tienen una excelente actitud en su trabajo; sin embargo, la minoría con un 15% algunas veces optan una buena actitud en el trabajo, debido a que estos trabajadores se ven afectados por diferentes situaciones y, por consiguiente, esto les afecta en sus comportamientos a la hora de realizar sus labores, y son percibidos tanto como por sus compañeros de trabajo, superiores y hasta los clientes que les visitan.

## FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELÍ

---

Una buena actitud en el trabajo es de vital importancia por ejemplo en cada trabajador debe existir empatía para que los clientes se sientan comprendidos en sus gustos y necesidades, además de demostrarle un compromiso de entendimiento al igual que un servicio excepcional y de mejor calidad esto atraerá siempre a los clientes al igual que la amabilidad frente a cada cliente que visita la empresa.

Las actitudes positivas de cada trabajador conllevan a que cada cliente se sienta confiado a la hora de realizar sus compras incluso si el cliente mismo no tiene una buena actitud ellos desearán que quien los atiende se muestre feliz y dispuesto a atender. Es decir, que esté preparado para cumplir y satisfacer sus necesidades.

### **¿Se siente capaz de realizar sus funciones en los puestos de trabajo que le asignen?**

En base a esta pregunta el 100% de los trabajadores del Supermercado del Hogar son capaces de realizar las funciones que les asigna su jefe ya que estos conocen sus tareas asignadas y poseen la actitud de realizarlas; también tienen un plan de trabajo previamente establecido para cada rol lo cual les permite gestionar mejor su tiempo y cumplir con los plazos asignados para sus tareas; por ende, los empleados tienen sentido de responsabilidad ya que el jefe se asegura de que el trabajo se realizó con éxito.

### Gráfico N° 5 Valores aplicados en la empresa



Fuente: elaboración propia

Según el gráfico N° 5, el 92% tienen una serie de valores aplicados en la empresa como son trabajo en equipo, responsabilidad, honestidad, orden y limpieza, cabe señalar que hay otros valores aplicados que son importantes tanto para ellos como para el Supermercado del Hogar. Por otro lado el 8% de los trabajadores parece no aplicar estos valores dentro de la institución.

Los valores son el juicio sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Cuando se trabaja en equipo los esfuerzos de los miembros se potencian, disminuyendo el tiempo de acción y aumentando la eficacia de los resultados, se construye confianza, se establecen objetivos comunes es decir, perseguir las mismas metas, los trabajadores son involucrados en las decisiones, de igual modo se impulsa la comunicación y son motivados a ser responsables.

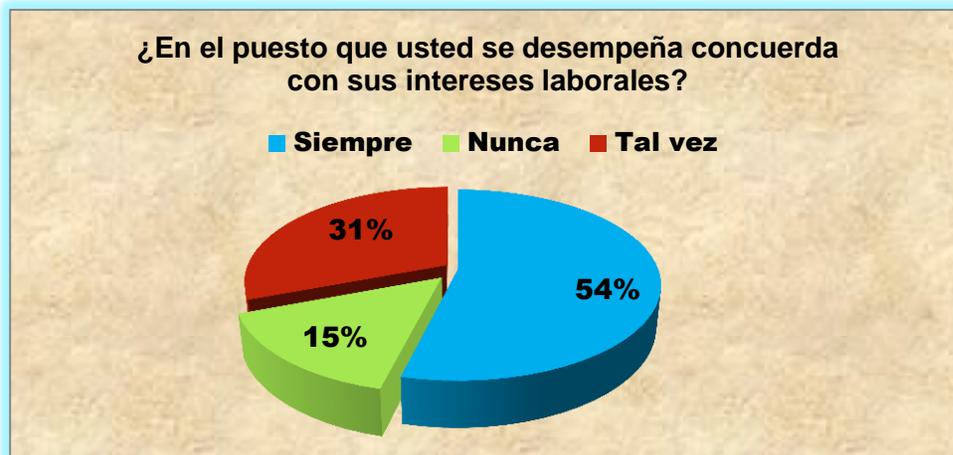
Al igual que trabajar honestamente en la empresa siempre diciendo la verdad, adoptando una conducta recta y honrada estos deben ser valores fundamentales que

## FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELÍ

distingan las instituciones, de igual modo el orden y la limpieza para estar en un lugar más seguro y crear condiciones óptimas para realizar las diferentes tareas.

Los valores son uno de los pilares más importantes para la empresa debido a que son grandes fuerzas impulsadoras del cómo hacemos nuestro trabajo; estos marcan patrones para la toma de decisiones, promueven un cambio de pensamiento, así como evitar conflictos entre el personal y se logra el éxito de los procesos de mejora continua.

**Gráfico N° 6 Puesto de desempeño de acuerdo a sus intereses**



**Fuente: elaboración propia**

El gráfico N° 6, indica que un 54% de trabajadores que si se encuentran en el puesto que va de acuerdo a sus intereses laborales, un 15% que está ubicado en un puesto que no es su interés laboral pero debido a la necesidad optan por tener buena actitud y desempeñarse en fin de cumplir con los objetivos de la institución y, por último, un 31% que respondieron tal vez podrían estar ubicados en un puesto que va de acuerdo a sus intereses laborales, por ende es de vital importancia que exista un buen manejo del proceso administrativo a la hora de tomar decisiones para que haya conformidad por parte de los trabajadores y sean ubicados en puestos de acuerdo a su perfil profesional.

Por otra parte, se tiene que los perfiles de puestos sirven para definir e identificar las funciones y actividades de cada trabajador según su cargo en una institución es importante que la empresa haga un adecuado uso del proceso de contratación y selección de personal no únicamente para llenar el puesto que ésta vacante sino ubicar al trabajador en un perfil que vaya acorde a sus intereses laborales.

**Gráfico N° 7 Reuniones continuas en el trabajo**



**Fuente: elaboración propia**

Según el gráfico N° 7, refleja que los trabajadores con una minoría de 23% respondieron que siempre les realizan reuniones de trabajo, por el contrario la mayoría de los trabajadores que según en esta parte de la encuesta cubre un 54% de la población de trabajadores aseguraron que la institución nunca les realiza reuniones en el cual sean motivados a mejorar su trabajo, estando entre un sí y un no, el resto de los trabajadores con un 23% de que éstos afirmaron tener algunas veces reuniones.

En una empresa las reuniones de trabajo significan una oportunidad inmensa para crecer y conocerse, al plantearse diferentes puntos de vistas e ideas y determinar así

## FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELÍ

mismo si las labores en un grupo de la empresa se están realizando correctamente. Lo ideal es que se realicen reuniones para así lograr una mejor eficiencia del desarrollo de la empresa.

### ¿Cree usted que existe retroalimentación entre jefe-trabajadores que permitiera reducir debilidades y valorar sus fortalezas?

En este aspecto un 100% de los trabajadores opina que si existe una retroalimentación entre jefe y empleado. La retroalimentación es una herramienta de mejora sumamente importante entre jefes y empleados ya que esto permite compartir sugerencias, preocupaciones y observaciones identificadas en algún momento dado y esto con el fin de mejorar el funcionamiento con esto se eliminan errores en donde el proceso ideal es cara a cara y de manera oportuna, para así encaminarse a la mejora continua tanto personal como organizacional.

En este sentido la empresa está utilizando este proceso de mejora lo que significa que existe una buena comunicación lo cual favorece el crecimiento organizacional.

### Gráfico N° 8 Ampliación de conocimientos



Fuente: elaboración propia

## FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELÍ

---

Según el gráfico N° 8, el 39% de los encuestados afirma que han recibido charlas de partes de ciertas empresas que tienen sus productos de venta en el Supermercado del Hogar y que han ayudado a ampliar sus conocimientos mientras el 46% niega reconocer el valor intelectual posiblemente adquirido en dichas charlas o capacitaciones, y el 15% dicen que algunas veces han recibido estas charlas.

La ampliación de los conocimientos no es solo un asunto de interés laboral, debe de ser también un asunto de interés personal ya que entre más sabe la persona mejores ventas habrán ya que conocimiento es poder, es difícil lograr una venta efectiva sino se pueden mostrar las bondades que posee un producto en particular.

Por lo tanto es de mucha importancia conocer el producto que se ofrece ya que por medio de ello fortalece las habilidades de comunicación, tener un conocimiento profundo de los productos en las estanterías permite al vendedor utilizar diferentes técnicas y métodos para presentar el producto a los clientes de tal forma sus habilidades comunicativas se verán fortalecidas porque tratará con distintos tipos de clientes.

Por otra parte, es responsabilidad de la gerencia capacitar al personal y de realizar gestiones con proveedores que brinde temas relacionados para el impulso de ventas de los productos que se ofertan de las casas comerciales.

### **¿Cree usted que la empresa debería tomar acción ante las situaciones que estén afectando el desempeño de la misma?**

El 100% de los trabajadores opinan que la empresa debería tomar acciones de inmediato ante las situaciones que estén afectando su desempeño, ya que ella es la responsable misma de su bienestar. Esta acción debe ser correctiva teniendo en cuenta la posición en la que se pudiera encontrar la empresa ante dicha situación y la posición del trabajador, logrando un equilibrio de bienestar para ambas partes,

## FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELÍ

---

solucionar el problema presentado, para que así no vuelva a ocurrir el mismo incidente y tener una experiencia previa para cualquier otra situación similar y poderla resolver con mayor facilidad.

En la empresa mediante la guía de observación se lograron detectar diferentes situaciones que afectan el desempeño de los trabajadores tales como: jornadas laborales largas, falta de capacitación, períodos de descansos cortos y deficiencia en el proceso administrativo en lo cual los trabajadores no son ubicados en puestos de acuerdo a sus intereses laborales al igual que a todos los trabajadores no los dejan en una solo área sino son rotados a diferentes puestos.

### **¿Piensa usted que la empresa cuenta con los recursos suficientes para realizar mejoras en cuanto a capacitaciones del personal?**

En este aspecto podemos decir que el 100% de los trabajadores piensan que la empresa cuenta con los recursos suficientes en pro de mejorar las capacitaciones al personal. La empresa debe interesarse en utilizar sus recursos en capacitaciones al personal, para que tenga una mejor eficiencia y mejores resultados en su desarrollo como empresa familiar que está creciendo día a día.

Por lo tanto es necesario expresar que los programas de capacitación deberán realizarse de acuerdo a las necesidades de la empresa, en este sentido con el fin de mejorar los conocimientos, conductas y actitudes y que el personal cuente con herramientas y nuevos conocimientos que deben asimilar.

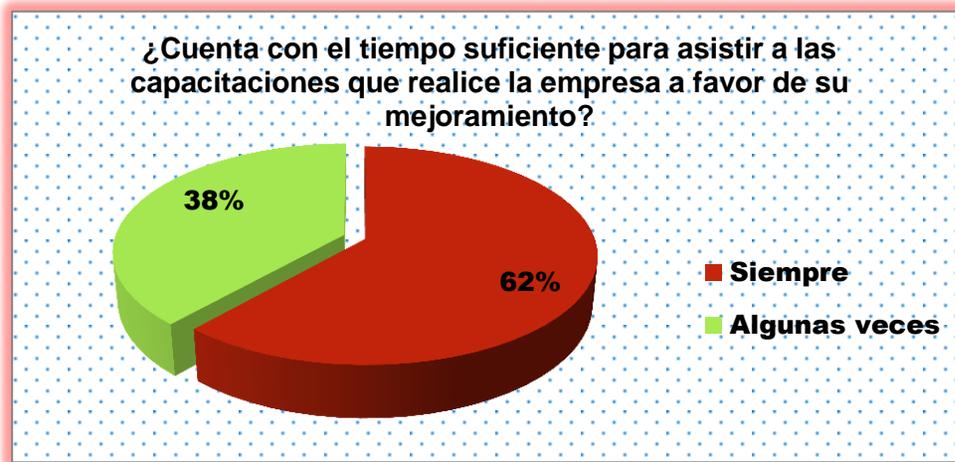
**Gráfico N° 9 Disposición en participar en reuniones y capacitaciones**



**Fuente: elaboración propia**

Conforme al gráfico N° 9, el 77% dicen estar dispuestos a ir a reuniones y capacitaciones lo cual es una gran ventaja y un punto a favor de la empresa contar con trabajadores interesados y empeñados a crecer más en conocimientos y aptitudes para el mejor desempeño laboral de ellos mismos, por el contrario el 8% de los trabajadores no están dispuestos a participar en charlas, reuniones, capacitaciones, etc. Lo que indica que es un bajo interés de estos por aprender más, y el 15% dicen tal vez querer participar en actividades a favor de los conocimientos y habilidades sobre las tareas que realizan en sus puestos de trabajo.

**Gráfico N° 10 Tiempo disponible para capacitarse**



**Fuente: elaboración propia**

Según el gráfico N° 10, los trabajadores del Supermercado del Hogar dicen tener tiempo disponible para capacitarse siendo estos un 62% de la población de los trabajadores mientras que el 38% de estos dicen tener tiempo algunas veces; de los cuales no siempre cuentan con el tiempo para recibir una capacitación, pero esto es asunto personal de cada uno de ellos, más sin embargo debe existir interés ya que esto es con el fin de mejorar la calidad del servicio, elevar la moral de cada trabajador, ayudar al trabajador a identificarse con los objetivos de la empresa y agilizar la solución de problemas. Toda empresa debe tener capacitaciones para el desarrollo del personal y desarrollo de la empresa que será movida por la capacidad de los que trabajan ahí.

**¿Está dispuesto (a) a contribuir con el cumplimiento de las estrategias que implante la empresa?**

En esta parte los trabajadores del Supermercado del Hogar en un 100% siendo positivo; tienen toda la disposición de cumplir con toda estrategia implementada por la empresa para el cumplimiento de los objetivos de esta misma.

Siendo esto un punto importante debido a que si hay interés en los trabajadores en que la empresa mejore.

Es importante que todo trabajador esté dispuesto a cumplir con las estrategias de la empresa ya que un buen trabajo en equipo es un valor que caracteriza a las empresas exitosas, en donde sus empleados se comprometen con sus objetivos y participan activamente para alcanzarlos a través de la realización de sus propias tareas.

#### **6.4 Propuesta del plan de acción que contribuya a la gestión administrativa para la toma de decisiones del Supermercado del Hogar de la ciudad de Estelí.**

A partir del análisis de los resultados de la presente investigación se identificaron las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Supermercado del Hogar Estelí.

A través de este análisis se proponen estrategias que contribuyan al adecuado uso de la gestión administrativa para la toma de decisiones de dicha institución.

## FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELÍ

### 6.4.1 Matriz FODA

<p><b>Factores externos</b></p> <p><b>Factores internos</b></p>	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
		<p>F1. Unidad familiar.</p> <p>F2. Compatibilidad de ideas.</p> <p>F3. Calidad y variedad de productos.</p> <p>F4. Buena ubicación gráfica.</p> <p>F5. Calidad del servicio.</p> <p>F6. Un trato directo con los clientes.</p> <p>F7. Experiencia.</p> <p>F8. Productos únicos.</p>
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estrategias (FO)</b>	<b>Estrategias (DO)</b>
<p>O1. Aprovechar la tecnología.</p> <p>O2. Mercado en crecimiento.</p> <p>O3. Productos y servicios que satisfacen las necesidades del consumidor.</p> <p>O4. Crecimiento de la ciudad.</p> <p>O5. Seguir innovando.</p> <p>O6. Incorporar nuevos productos y servicios.</p> <p>O7. Higiene y seguridad.</p>	<p>1. Implementar técnicas de capacitación que ayuden a mejorar el servicio al cliente, para seguir innovando. (F6, O6)</p> <p>2. Concientizar al personal de la empresa para mantener un trato directo con los clientes y seguir creciendo en el mercado. (F6, O2)</p>	<p>1. Tomar en cuenta al personal gerencial a la hora de tomar decisiones para tener un mercado en crecimiento. (D5, O2)</p> <p>2. Invertir en equipos tecnológicos para seguir innovando en productos y servicios. (D1, O5, O3)</p> <p>3. Mejorar la presentación de las instalaciones del Supermercado para un mejor atractivo de los clientes y así mismo preservar la higiene del local. (D3, O7)</p>
<b>Amenazas (A)</b>	<b>Estrategias (FA)</b>	<b>Estrategias (DA)</b>
<p>A1. Desintegración familiar.</p> <p>A2. Precio de la competencia.</p> <p>A3. Subida de impuesto</p> <p>A4. Competencia de otros supermercados</p> <p>A5. Crisis económica</p> <p>A6. Inseguridad y delincuencia</p> <p>A7. Desmotivación del personal.</p>	<p>1. Optimizar la unión familiar manteniéndose en conjunto para que en un futuro no haya una desintegración que afecte a la empresa y sus trabajadores. (F1, A1)</p> <p>2. Mantener la calidad del servicio para seguir en competencia con otros supermercados. (F5, A4)</p>	<p>1. Contratación de personal para mejorar la seguridad del Supermercado (D2, A6)</p> <p>2. Implementar baja de precios por la crisis económica del país y ser mejor ante los precios de la competencia. (D4, A5)</p>

### 6.5 Plan de acción

Con este plan de acción se describe el modo que se emplearán las estrategias a mejorar el proceso administrativo, por consiguiente, se involucrará todo el personal de la institución. El plan establece quienes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Al mismo tiempo les servirá de guía para la adecuada toma de decisiones.

<b>Estrategia 1: Capacitación para mejorar el servicio al cliente.</b>		
<b>Objetivo:</b> Implementar técnicas de capacitación al personal en atención del servicio al cliente y proveedores.		
<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>
Impartir temas de capacitación que incluya creatividad para la resolución de problemas.	Corto plazo	Gerencia administrativa
Realizar capacitación sobre el trato directo que se debe dar con los clientes.	Corto plazo	Gerencia
Concientizar al personal para que tenga un mejor trato con cada cliente que visite la empresa por medio de capacitaciones.	Corto plazo	Gerencia administrativa
Supervisar y apoyar continuamente al personal al momento de atender al cliente.	Corto plazo	Gerencia administrativa

## FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELÍ

**Estrategia 2:** Aplicación de proceso de selección del personal al momento de la contratación.

**Objetivo:** Aplicar de manera correcta el proceso de selección de personal.

Actividades	Tiempo	Responsable
Tomar acciones que contribuyan a la solución de situaciones que afectan el desempeño de los trabajadores.	Mediano plazo	Gerencia administrativa
Aplicar de manera correcta el proceso de selección del personal, para una mejor toma de decisiones.	Mediano plazo	Gerencia administrativa
Contratar al personal idóneo para el puesto deseado para que haya conformidad y motivación de este al momento de laborar en la empresa.	Corto plazo	Gerencia administrativa
Implementar estrategias que contribuyan a la aplicación correcta del proceso de selección de personal basado en la comunicación y el acuerdo.	Corto plazo	Gerencia administrativa

## FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELÍ

**Estrategia 3:** Mejoramiento en inversiones de equipos tecnológicos que contribuyan en el aumento de servicios que los clientes demanden.

**Objetivo:** Tomar decisiones para la inversión de un sistema que ayude al mejoramiento de la empresa.

Actividades	Tiempo	Responsable
Incorporar dos computadoras en el área de caja para reducir el tiempo de espera del cliente.	Largo plazo	Gerencia administrativa
Aprovechar la tecnología incorporando un cajero automático en la empresa, debido a que es un servicio que satisface las necesidades de los clientes.	Largo plazo	Gerencia administrativa

## **VII. CONCLUSIONES**

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

- ✓ El proceso administrativo que realiza la institución, no es el más adecuado ya que al realizar la selección y el reclutamiento se ubica al personal para llenar el puesto vacante no de acuerdo al perfil profesional de cada trabajador. El proceso administrativo en sí se refiere a la aplicación de la planeación, organización, dirección, coordinación y control.
- ✓ Los factores que influyen en la toma de decisiones son: factores externos: estabilidad del entorno, riesgo, presiones y tiempo e internos como: experiencia personal y profesional, la cultura en que vive el decisor y la creatividad. Los cuales afectan e intervienen en la toma de decisiones de cada trabajador.
- ✓ Para lograr un mejor rendimiento en los trabajadores del Supermercado del Hogar, se diseñó un plan de acción que contribuya al mejoramiento del proceso administrativo en la toma de decisiones para que el gerente administrativo lo incorpore y de esta manera contribuya al eficiente desempeño laboral.
- ✓ El supuesto se cumple debido a que la gestión administrativa sí influye en la toma de decisiones, independientemente de la manera que este siendo aplicado por la empresa estos dos se relacionan, en los modelos más recientes de la administración se adopta la toma de decisiones como uno más de los pasos del proceso administrativo y como punto clave para la concertación exitosa del proceso, esto significa que siempre hay una retroalimentación para corregir mediante la toma de decisiones.

## **VIII. RECOMENDACIONES**

Para que esta investigación sea de utilidad para el Supermercado del Hogar, se recomienda:

- ✓ Para que un empleado logre desempeñar de manera correcta sus funciones se debe impartir capacitación adecuada, que mejore su comportamiento a la hora de tomar decisiones sin verse afectado por problemas personales.
- ✓ Se le recomienda a la empresa impartir capacitaciones para mejorar la atención al cliente.
- ✓ Es muy importante que exista retroalimentación entre jefe-empleado que logre valorar sus fortalezas y reducir debilidades.
- ✓ Realizar una adecuada selección de personal y ubicarlo en el puesto de acuerdo a su interés laboral, con estos los empleados se sentirán motivados.
- ✓ Se le propone al Supermercado del Hogar un plan de acción que contribuya al mejoramiento del proceso administrativo para una adecuada toma de decisiones.
- ✓ Se le recomienda a la empresa contar con su propio organigrama.
- ✓ Se le sugiere al Supermercado contratar más personal para reducir las jornadas largas de trabajo en los empleados.
- ✓ Se le recomienda a la empresa contar con un manual de funciones el cual sea una guía para realizar una adecuada toma de decisiones, misma que debe de ser declarada ante sus trabajadores.

## **IX. BIBLIOGRAFÍA**

- Acosta Zambrano, L. Á., & Zamudio Perez, G. (20 de Noviembre de 2012). Recuperado el 11 de Junio de 2017, de [https://prezi.com/g3zs06d\\_cusg/relacion-entre-el-proceso-administrativo-y-la-toma-de-decisiones/](https://prezi.com/g3zs06d_cusg/relacion-entre-el-proceso-administrativo-y-la-toma-de-decisiones/)
- Alvarado, E. B. (2008). Metodología de la investigación (3 ed.). Washington, D.C: Organizacion panamericana de la salud.
- Alvarado, J. B. (07 de 09 de 2016). Alcalde municipal. Las Sabanas, Nicaragua.
- Antonio, E. d. (24 de 06 de 2015). [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Recuperado el 16 de 08 de 25, de [gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com): <http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-optimización-de-recursos-en-la-empresa-ensayo/>
- Ardicemi. (27 de Mayo de 2009). A lo que vamos. Recuperado el 11 de Junio de 2017, de Toma de decisiones: <http://tomadecisionesret09.blogspot.com/2009/05/factores-que-influyen-en-la-toma-de.html>
- Aura Dilcia Moreno Tórrez, E. L. (18 de Diciembre de 2014). Análisis del desempeño del personal que labora en el área de farmacia de la clínica médica previsional MINSA Filial San Juan de Dios en la ciudad de Estelí. Estelí, Nicaragua.
- Barrera, M. E. (10 de Junio de 2006). Gestiopolis. Recuperado el 31 de Marzo de 2017, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/tecnicas-para-la-toma-de-decisiones/>
- Blandón Calderón, M. M. (2013). Efectividad del control interno y su incidencia en el mejoramiento de la gestión administrativa financiera institucional en el instituto de promoción humana de INPRHU Somoto, Madriz, en el período 2011-2012. INPRHU, Somoto, Madriz.
- Bronzino, E. (09 de Noviembre de 2016). Gestiopolis. Recuperado el 04 de Abril de 2017, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/definicion-gestion-empresas-familiares/>
- Camejo, J. (28 de 11 de 2012). [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Recuperado el 16 de 11 de 14, de [gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com): <http://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestión-que-son-y-por-que-usarlos/>
- Campos, A. E. (6 de Noviembre de 2013). Gestiopolis. Recuperado el 15 de Junio de 2017, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-segun-varios-autores/>
- Cannice, H. K. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial (14 ed.). (J. M. Chacón, Ed.) México, D.F: McGRAW-HILL.
- Carrera, M. F. (21 de Noviembre de 2011). Gestiopolis. Recuperado el 26 de Abril de 2017, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/toma-decisiones-solucion-problemas-administracion/>
- Castillo Moreno, L. E., Espinoza Espinoza, N. R., & Velásquez Rodríguez, D. K. (2016). Efectos de la Información Financiera desactualizada para la Toma de Decisiones en la agencia Servicios de Aduana S.A. (SERVAD), En el

- municipio de Estelí, en el período del primer semestre 2014 y 2015. Estelí, Estelí.
- Castillo Ruiz, E. D., Castro Benavides, F. M., & Gutierrez Cruz, A. J. (2016). Incidencia del análisis financiero mediante la aplicación de Razones Financieras en la toma de decisiones de Panadería Las Delicias. S.A. durante los períodos contables 2013-2014. Panadería Las Delicias, Estelí, Estelí.
- Castillo, J. R. (24 de 08 de 2011). [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Recuperado el 16 de 08 de 21, de [gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com): <http://www.gestiopolis.com/concepciones-gestión-desempeño-organizaciones/>
- Chagoya, E. R. (1 de Julio de 2008). Gestipolis. Recuperado el 29 de Abril de 2017, de Gestipolis: <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Chiavenato, I. (2001). Administración teoría, procesos y práctica (3 ed.). (L. S. arévalos, Ed.) Bogotá, colombia: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3 ed.). (J. M. Chacón, Ed.) Mexico D.F.: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humano: El capital humano de las organizaciones (9 ed.). (J. M. Chacón, Ed.) México, D.F: McGRAW-HILL.
- Chiaventao, I. (2007). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (8 ed.). (J. M. Chacón, Ed.) santa Fe de Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL.
- Chimal, J. C. (18 de Julio de 2013). Gestipolis. Recuperado el 2 de Mayo de 2017, de Gestipolis: <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
- Coll, M. H. (20 de 08 de 2003). [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Recuperado el 16 de 08 de 24, de <http://www.gestiopolis.com/gestion-conocimiento-equipos-trabajo/>
- Davis, W. B. (2008). Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas (6ª ed.). (J. M. Chacón, Ed.) México, D.F: McGRAW-HILL.
- Delgado, C. G. (11 de 10 de 2001). [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Recuperado el 16 de 08 de 25, de <http://www.gestiopolis.com/habilidades-directivas-necesarias-para-una-gerencia-exitosa/>
- Díaz, M. (21 de Julio de 2015). Gestipolis. Recuperado el 2 de Mayo de 2017, de Gestipolis: <https://www.gestiopolis.com/definicion-de-empresa-y-sus-funciones-el-ejemplo-de-the-coca-cola-company/>
- Espinosa, E. A. (11 de 03 de 2015). [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Recuperado el 16 de 11 de 14, de [gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com/influencia-del-clima-laboral-en-el-desempeño-del-trabajador-ensayo/#autores): <http://www.gestiopolis.com/influencia-del-clima-laboral-en-el-desempeño-del-trabajador-ensayo/#autores>
- Espinosa, J. A. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal (4 ed.). México: El manual moderno, S.A de C.V.
- Ferrer, J. A. (12 de 05 de 2011). [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Recuperado el 16 de 08 de 26, de [gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com/la-gestión-del-trabajo-en-equipo/): <http://www.gestiopolis.com/la-gestión-del-trabajo-en-equipo/>

- Fleitman, J. (06 de Noviembre de 2015). Gestipolis. Recuperado el 04 de Abril de 2017, de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/empresa-familiar/>
- García, G. d. (30 de Julio de 2013). Gestipolis. Recuperado el 26 de Abril de 2017, de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/proceso-administrativo-planificacion-organizacion-ejecucion-y-control/>
- GestioPolis.com, E. (24 de 01 de 2006). [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com/que-es-una-competencia-laboral/). Recuperado el 16 de 08 de 25, de <http://www.gestipolis.com/que-es-una-competencia-laboral/>
- Gómez Samaniego, R. (2000). Administración de los recursos humanos en instituciones educativas. Mexico: Trillas, S.A de C.V.
- González Talavera, C. F., Herrera Peralta, M. M., & Romero Pérez, H. O. (2014). Gestión administrativa de las MIPYMES del sector cuero y calzado del distrito I de la ciudad de Estelí en el año 2013. MIPYMES, Estelí, Estelí.
- Harold Koontz Heinz Weihrich, M. C. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial (14 ed.). Mexico D.F: McGRAW-HILL.
- Harold Koontz, H. W. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial (14 ed.). (J. M. Chacón, Ed.) Mexico, D.F: McGRAW-HILL.
- Harold Koontz, H. W. (2012). Administración una perspeccyiva global y empresarial (14 ed.). Mexico: McGRAW-HILL.
- Hernández Gutiérrez, G. d. (3 de Marzo de 2014). Gestipolis. Recuperado el 3 de Mayo de 2017, de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/teoria-de-la-toma-de-decisiones-definicion-etapas-y-tipos/>
- Hernández, F. d., Montenegro Espinoza, R. C., & Rocha Toruño, M. J. (2017). Análisis de la situación financiera y su incidencia en la toma de decisiones para la empresa Tabacalera Carlos Sánchez "TACASA SA" en el período 2015. Tabacalera Carlos Sánchez "TACASA SA", Estelí, Estelí.
- Iemus, w. J. (14 de 06 de 2011). [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/). Recuperado el 16 de 08 de 26, de <http://www.gestipolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/>
- López Castillo, M. B., & Hernández, M. J. (2011). Gestión administrativa que realiza la empresa AEROMAR del municipio de Estelí como intermediaria en los servicios aduaneros durante el período 2009-2010. AEROMAR, Estelí.
- Márquez, M. Á. (18 de 03 de 2014). [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com/motivación-para-emprender/). Recuperado el 16 de 11 de 16, de [gestipolis.com: http://www.gestipolis.com/motivación-para-emprender/](http://www.gestipolis.com/motivación-para-emprender/)
- Mayorga, V. M. (03 de 10 de 2014). [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com/condiciones-laborales-para-la-mujer-en-latinoamerica/). Recuperado el 16 de 08 de 25, de [gestipolis.com: http://www.gestipolis.com/condiciones-laborales-para-la-mujer-en-latinoamerica/](http://www.gestipolis.com/condiciones-laborales-para-la-mujer-en-latinoamerica/)
- Molina, M. T. (25 de 11 de 2015). [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com/definición-y-objetivos-de-la-evaluación-del-desempeño/). Recuperado el 16 de 11 de 14, de <http://www.gestipolis.com/definición-y-objetivos-de-la-evaluación-del-desempeño/>
- Montalvo, M. Z. (30 de 03 de 2015). [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com/gestión-del-conocimiento-en-la-empresa/). Recuperado el 16 de 11 de 14, de [gestipolis.com: http://www.gestipolis.com/gestión-del-conocimiento-en-la-empresa/](http://www.gestipolis.com/gestión-del-conocimiento-en-la-empresa/)

- Montalvo, M. Z. (30 de 03 de 2015). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 11 de 14, de *gestiopolis.com*: <http://www.gestiopolis.com/gestión-del-conocimiento-en-la-empresa/>
- Morales, A. E. (2012). *Estadísticas y Probabilidades*. Chile, Chile.
- Oscar Luis Izcano amador, M. C. (24 de Enero de 2015). *Desempeño laboral de los trabajadores de la alcaldía municipal de Estelí, como resultado de las relaciones entre sindicato y administración*. Estelí, Nicaragua.
- Pantoja, Y. V. (2013). *www.redalyc.org*. Recuperado el 16 de 08 de 24, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41329570006>
- Pérez Gutiérrez, M. Y., & Pastrana Zelaya, Y. E. (2015). *Incidencia del análisis financiero en la toma de decisiones realizadas por la Empresa Multi-Repuestos Estelí ubicada en el Barrio Igor Ubeda durante los períodos 2013 y 2014*. Multi-Repuestos Estelí, Estelí, Estelí.
- Pérez Porto , J., & Gardey, A. (2014). Recuperado el 14 de Junio de 2017, de *Definición de censo*: <http://definicion.de/censo/>
- Pérez Vásquez, K. E., Pérez Vásquez, J. J., & Talavera Calderón, E. F. (2016). *Incidencia del análisis financiero en la toma de decisiones sobre el otorgamiento de créditos en la Asociación Campesina Conociéndonos y Produciendo (ACCP) durante el período contable 2014*. Asociación Campesina Conociéndonos y Produciendo (ACCP), Estelí, Estelí.
- Pérez, E. R. (07 de 09 de 2016). *Responsable del área de recursos humanos*. Las Sabanas - Madriz, Nicaragua.
- Pérez, M. M. (30 de 01 de 2002). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 08 de 24, de <http://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral/>
- Pico, J. m. (01 de 04 de 2007). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 08 de 22, de *gestiopolis.com*: <http://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-gestión-del-desempeño/>
- Ramos Chagoya , E. (1 de Julio de 2008). *Gestiopolis*. Recuperado el 3 de Mayo de 2017, de *Gestiopolis*: <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Reyes, K. A. (16 de Abril de 2013). *Gestiopolis*. Recuperado el 31 de Mayo de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/herramientas-de-planeacion-administrativa/>
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional* (13 ed.). (P. M. Rosas, Ed.) México, D.F: Pearson educación.
- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2010). *Metodología de la investigación* (5 ed.). (J. M. Chacón, Ed.) Mexico, D.F: McGRAW-HILL.
- Rosas, V. I. (29 de 11 de 2011). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/herramientas-solucion-problemas-toma-de-decisiones-administrativas/>
- Rosey, J. C. (09 de Mayo de 2013). *Gestiopolis*. Recuperado el 03 de Abril de 2017, de *Gestiopolis*: <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-administracion-en-la-empresa/>

- Salgado, J. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. En J. Salgado. Madrid, España: Papeles del Psicólogo.
- Salgado, J. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. 29, 16.
- Sande, J. (07 de 06 de 2012). [www.librosdetextogratis.com](http://www.librosdetextogratis.com). Recuperado el 16 de 11 de 14, de [librosdetextogratis.com](http://www.librosdetextogratis.com):  
[http://www.librosdetextogratis.com/fotos/1345404394\\_XtxA.pdf](http://www.librosdetextogratis.com/fotos/1345404394_XtxA.pdf)
- Santa Paella Stracuzzi, F. M. (2012). Investigación cuantitativa (3 ed.). (A. J. Castillo, Ed.) Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Soto, N. C. (09 de 06 de 2006). [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Recuperado el 16 de 08 de 21, de [gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com): <http://www.gestiopolis.com/proceso-de-contratación-de-personal/>
- Ubau, V. (26 de Marzo de 2017). Historia de la empresa Supermercado del Hogar. (A. García Pastrán, A. Rayo Ruiz, & B. D. Urrutia Benavides, Entrevistadores)
- Urdaneta, A. (17 de Febrero de 2015). Gestipolis. Recuperado el 29 de Abril de 2017, de Gestipolis: <https://www.gestiopolis.com/que-es-estadística/>
- Vela, L. P. (2017). Tipos de muestreo en probabilidad. Ixtepec, Oaxaca, México.
- Velázquez, K. S. (23 de Enero de 2017). Gestipolis. Recuperado el 17 de Junio de 2017, de Gestipolis: <https://www.gestiopolis.com/muestreo-probabilístico-y-no-probabilístico/>
- William B. Werther, K. D. (2008). Administración de recursos humano El capital humano de las empresas (6 ed.). (R. A. Alayón, Ed.) MacGRAW-HILL.
- Yuma Ninoska Castillo Ruiz, V. L. (Enero de 2015). Incidencia del proceso de desarrollo del talento humano en el desempeño de los trabajadores de laboratorios RARPE S.A., Estelí, Nicaragua.
- Zornoza, L. (16 de 03 de 2004). [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Recuperado el 16 de 08 de 23, de [gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com): [www.gestiopolis.com/compañerismo-laboral](http://www.gestiopolis.com/compañerismo-laboral)
- Zuloaga, K. G. (15 de 07 de 2014). [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Recuperado el 16 de 11 de 01, de [gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com): <http://www.gestiopolis.com/variables-que-afectan-el-desempeño-laboral/>





# **X. ANEXOS**

## **Anexo N° 1 Entrevista**



### **FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELÍ**

Entrevista dirigida a Blanca Ubau, Gerente administrativo de la empresa familiar Supermercado del Hogar.

Señorita Ubau, somos estudiantes de V año de Administración de Empresas de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí).

El objetivo de ésta entrevista es conocer cómo funciona el proceso administrativo en las toma de decisiones en su empresa.

Agradezco de antemano sus aportes y adquiero el compromiso de manejar con confidencialidad sus opiniones.

#### **Datos Generales**

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_ **Genero:** M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_

#### **II. Gestión administrativa**

1. ¿Se está aplicando correctamente la gestión administrativa en la empresa?
2. ¿Cómo afecta positiva o negativamente esta situación en el desempeño de su negocio?
3. ¿Ha afectado esta situación en el desempeño de los trabajadores?
4. ¿Cree usted que debería mejorar el proceso administrativo?
5. ¿Cree usted que se debería tomar un plan de acción ante esta situación?

**III. Toma de Decisiones**

1. ¿Qué factores internos intervienen en la toma de decisiones?
2. ¿Cómo evalúa la calidad de las decisiones a tomar de parte suya?
3. ¿Qué cambios sugeriría usted para mejorar la efectividad de sus decisiones a tomar?
4. ¿Piensa usted que sus trabajadores se sienten motivados con sus decisiones?
5. ¿Se debería tomar acción inmediata ante esta situación?

## **Anexo N° 2 Encuesta**



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
UNAN/FAREM-ESTELÍ

Encuesta dirigida a trabajadores de la empresa familiar Supermercado del Hogar.

Estimado trabajador, somos estudiantes de V año de Administración de Empresas de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí). El objetivo de ésta encuesta es conocer su conformidad en su puesto de trabajo en el Supermercado del Hogar, Estelí. Dicha información servirá para la realización de una tesis de licenciatura que tendrá únicamente finalidades del tipo académico, su respuesta será tratada de forma confidencial y anónima por lo que se solicita de su amable colaboración a fin de contestarla lo más honestamente posible. De ante mano muchas gracias

### **I. Datos generales**

Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

Género: F\_\_M\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en el supermercado: \_\_\_\_\_

Nivel académico:

Primaria: \_\_\_\_ Secundaria: \_\_\_\_ Técnica: \_\_\_\_ Universitarios: \_\_\_\_ Ninguna: \_\_\_\_

### **II. Planificación, organización, dirección, coordinación y control**

## FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELÍ

---

1. ¿Cree usted que la empresa está trabajando en función de los planes fijados por la organización?

Sí \_\_\_ No \_\_\_ Tal vez \_\_\_\_\_

2. ¿Ha observado usted coordinación de tareas en los puestos de la empresa?

Sí \_\_\_ No \_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_

3. ¿Según su criterio cree usted que haya un estricto control para el cumplimiento de las tareas asignadas por día a los trabajadores?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

4. ¿Piensa usted que ha sido dirigido de la manera correcta en fin de cumplir con sus tareas?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

### III. Familia, Habilidades, Actitudes, Valores y Vocación

1. ¿Siente que sus situaciones fuera del trabajo afectan su desempeño laboral ya sea a la hora de tomar una decisión?

Siempre \_\_\_ Nunca \_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_

2. ¿Valorándose a sí mismo (a) cree que sus actitudes en el trabajo son las mejores ante los clientes que les visitan?

Siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_

3. ¿Se siente capaz de realizar sus funciones en los puestos de trabajo que le asignen?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

## FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELÍ

---

4. ¿Piensa usted que los valores como: trabajo en equipo, honestidad, orden y limpieza son aplicados en la empresa?

Siempre \_\_\_ Nunca\_\_\_

5. ¿En el puesto que usted se desempeña concuerda con sus intereses laborales?

Siempre\_\_\_ Nunca\_\_\_ Tal ves\_\_\_\_\_

### IV. Retroalimentación, Reuniones, Capacitaciones y Asesoría externa

1. ¿Les hacen reuniones continuas para capacitarles a mejorar su trabajo?

Sí\_\_\_ No\_\_\_ Algunas veces\_\_\_\_\_

2. ¿Cree usted que existe retroalimentación entre jefe-trabajadores que permitiera reducir debilidades y valorar sus fortalezas?

Siempre\_\_\_ Nunca\_\_ Algunas veces\_\_\_\_\_

3. ¿Han recibido visitas de las empresas que el super comercializa para ampliar sus conocimientos y técnicas de ventas sobre ciertos productos?

Siempre\_\_\_ Nunca\_\_\_ Algunas veces\_\_\_\_\_

### V. Acción, Recursos, Tiempo

1. ¿Cree usted que la empresa debería tomar acción ante las situaciones que estén afectando el desempeño de la empresa?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

2. ¿Piensa usted que la empresa cuenta con los recursos suficientes para realizar mejoras en la empresa en cuanto a capacitaciones del personal?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

3. ¿Está dispuesto a asistir a las reuniones y capacitaciones que realice la empresa?

Siempre\_\_\_ Nunca\_\_\_ Tal vez\_\_\_

4. ¿Cuenta con el tiempo suficiente para asistir a las capacitaciones que realice la empresa a favor de su mejoramiento?

Siempre\_\_\_ Algunas veces\_\_\_

5. ¿Está dispuesto (a) a contribuir con el cumplimiento de las metas y estrategias que implante la empresa?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

### Anexo N° 3 Guía de observación

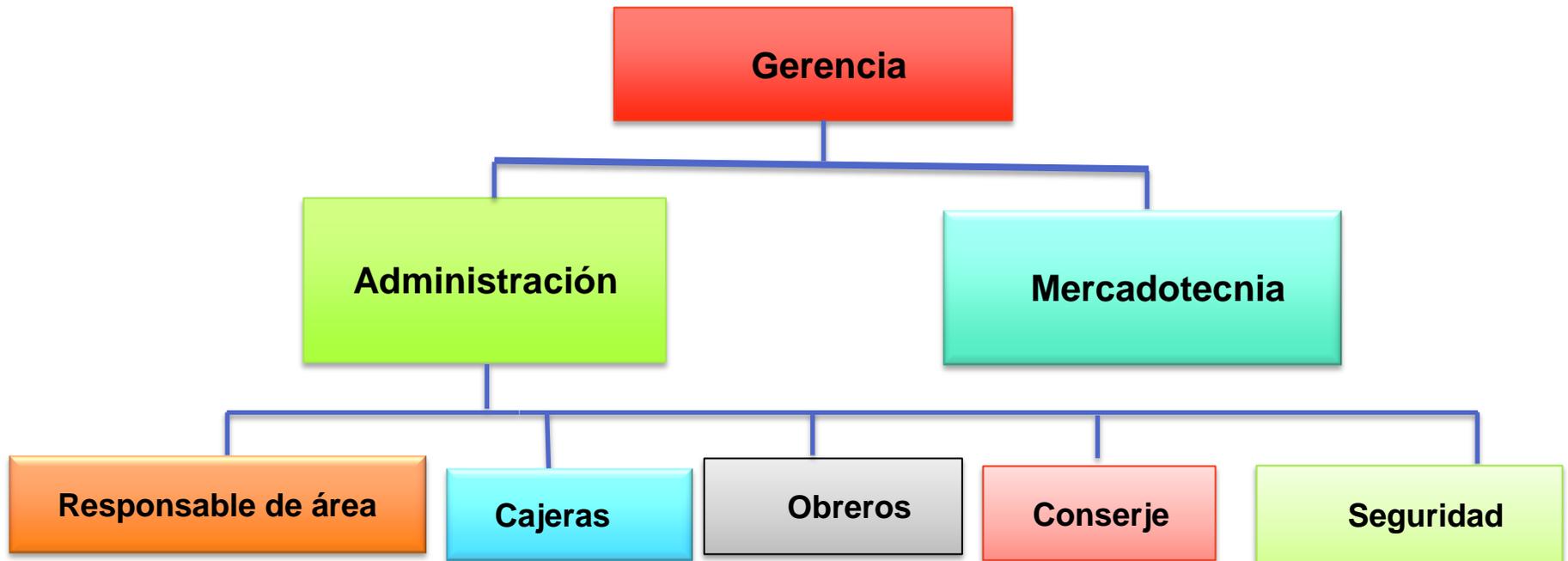
Nombre de la institución	Supermercado del Hogar
Nombre del observado	
Hora de inicio	
Hora que se finalizó	
Fecha de inicio	
Fecha final	

**Instrucciones:** Observar la ejecución de las actividades marcando con una (X) el cumplimiento de acuerdo con la escala establecida, (Sí, No, Algunas veces).

**Objetivo:** Observar la conformidad de los trabajadores respecto a la gestión administrativa con el propósito de relacionar el proceso administrativo con el desempeño de los trabajadores.

N°	Aspecto a observar	Sí	No	Algunas veces	Observaciones
1	Está conforme en su puesto de trabajo.				
2	Presenta interés en sus roles designados.				
3	Realiza sus tareas con motivación.				
4	Elabora sus actividades en tiempo y forma.				
5	Ejerce un buen comportamiento realizando sus tareas.				
6	Adopta buena actitud en sus funciones.				
7	Demuestra habilidades y creatividad.				
8	Coordinación en la realización de tareas				
9	Capacitaciones				
10	Reuniones periódicas.				
11	Infraestructura de la empresa				
12	Puntualidad de todos los trabajadores				
13	Asesoría del gerente				

Anexo Nº 4 Organigrama del Supermercado del Hogar de la ciudad de Estelí



## Anexo N° 5 Tablas de gráficos descriptivos

### Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	4	30.8	30.8	30.8
	Femenino	9	69.2	69.2	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

### Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	19	1	7.7	7.7	7.7	
	23	1	7.7	7.7	15.4	
	24	1	7.7	7.7	23.1	
	25	1	7.7	7.7	30.8	
	27	2	15.4	15.4	46.2	
	28	2	15.4	15.4	61.5	
	33	1	7.7	7.7	69.2	
	37	1	7.7	7.7	76.9	
	45	1	7.7	7.7	84.6	
	47	1	7.7	7.7	92.3	
	50	1	7.7	7.7	100.0	
	Total		13	100.0	100.0	

### Escolaridad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primaria	1	7.7	7.7	7.7
	Secundaria	3	23.1	23.1	30.8
	Técnica	1	7.7	7.7	38.5
	Universitaria	8	61.5	61.5	100.0
	Total		13	100.0	100.0

### La empresa está trabajando en función de los planes fijados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	13	100.0	100.0	100.0

### Coordinación de tareas en los puestos de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	13	100.0	100.0	100.0

## FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELÍ

### Estricto control para el cumplimiento de las tareas asignadas por día

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	13	100.0	100.0	100.0

### Ha sido dirigido de la manera correcta en fin de cumplir con sus tareas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	13	100.0	100.0	100.0

### Sus situaciones fuera del trabajo afectan su desempeño laboral ya sea a la hora de tomar una decisión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	1	7.7	7.7	7.7
Nunca	4	30.8	30.8	38.5
Algunas veces	8	61.5	61.5	100.0
Total	13	100.0	100.0	

### Sus actitudes en el trabajo son las mejores ante los clientes que les visitan

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	11	84.6	84.6	84.6
Algunas veces	2	15.4	15.4	100.0
Total	13	100.0	100.0	

### Se siente capaz de realizar sus funciones en los puestos de trabajo que le asignen

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	13	100.0	100.0	100.0

### Los valores como: trabajo en equipo, honestidad, orden y limpieza son aplicados en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	12	92.3	92.3	92.3
Nunca	1	7.7	7.7	100.0
Total	13	100.0	100.0	

## FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELÍ

### En el puesto que usted se desempeña concuerda con sus intereses laborales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	7	53.8	53.8	53.8
Nunca	2	15.4	15.4	69.2
Tal vez	4	30.8	30.8	100.0
Total	13	100.0	100.0	

### Les hacen reuniones continuas para capacitarles a mejorar su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	3	23.1	23.1	23.1
Nunca	7	53.8	53.8	76.9
Algunas veces	3	23.1	23.1	100.0
Total	13	100.0	100.0	

### Existe retroalimentación entre jefe-trabajadores que permitiera reducir debilidades y valorar sus fortalezas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	11	84.6	84.6	84.6
Siempre	2	15.4	15.4	100.0
Total	13	100.0	100.0	

### Han recibido visitas de las empresas que el supermercado comercializa para ampliar sus conocimientos y técnicas de ventas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	5	38.5	38.5	38.5
Nunca	6	46.2	46.2	84.6
Algunas veces	2	15.4	15.4	100.0
Total	13	100.0	100.0	

### La empresa debería tomar acción ante las situaciones que estén afectando el desempeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	13	100.0	100.0	100.0

## FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELÍ

### La empresa cuenta con los recursos suficientes para realizar mejoras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	13	100.0	100.0	100.0

### Está dispuesto asistir a las reuniones y capacitaciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	10	76.9	76.9	76.9
Nunca	1	7.7	7.7	84.6
Válidos Tal vez	2	15.4	15.4	100.0
Total	13	100.0	100.0	

### Cuenta con el tiempo suficiente para asistir a las capacitaciones que realice la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	8	61.5	61.5	61.5
Válidos Algunas veces	5	38.5	38.5	100.0
Total	13	100.0	100.0	

### Está dispuesto(a) a contribuir con el cumplimiento de las metas y estrategias que implante la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	13	100.0	100.0	100.0

## FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELÍ

### Anexo Nº 6 Cronograma de actividades para elaboración de tesis

		Cronograma de actividades																																															
		Gestión administrativa en la toma de decisiones del Supermercado del Hogar de la ciudad de Estelí, año 2017.																																															
		Integrantes: García Asly, Urrutia Brenda y Rayo Aydalina																																															
		Carrera: Administración de empresas																																															
		Período: Marzo-Noviembre																																															
Actividades	Semana	Marzo			Abril			Mayo			Junio			Julio			Agosto			Septiembre			Octubre			Noviembre			Diciembre																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11							
1	Elección del tema																																																
2	Antecedentes																																																
3	Planteamiento del problema																																																
4	Justificación																																																
5	Objetivos de la investigación																																																
6	Marco teórico																																																
7	Supuesto																																																
8	Operacionalización por objetivo																																																
9	Metodología																																																
10	Aplicación de instrumentos																																																
11	Resultados																																																
12	Propuesta del plan de acción																																																
13	Conclusiones																																																
14	Recomendaciones																																																
15	Bibliografía																																																

**Anexo N° 7 Presupuesto para elaboración de tesis**

Actividad	U/M	Cantidad	Costo unitario	Costo total
<b>Compra de equipo</b>				
Alquiler de computadora	C\$	1	500	500
<b>Bienes</b>				
Lápices	C\$	2	5	10
Cuaderno	C\$	2	20	40
<b>Servicios</b>				
Transporte	C\$		1000	1000
Impresiones	C\$	46	2	92
Fotocopias	C\$	48	1	48
Instalación de programa SPSS	C\$		400	400
Asesoría para uso del programa SPSS	C\$		400	400
Instalación programa PDF	C\$	1	200	200
			<b>Total</b>	<b>2690</b>

## Anexo N° 8 Carta de validación de la investigación



Esquina Opuesta a Colegio Nuestra Señora del Rosario

Estelí, Nicaragua. Teléfono: 2713-2123

22 septiembre del 2017

A quien Corresponde,

Por este medio hago constar la realización de trabajo investigativo de "Gestión Administrativa en la Toma de Decisiones de la Empresa Familiar," el cual fue realizado por las siguientes Jóvenes:

- Asly Daniela García Pastran
- Brenda Damaris Urrutia Benavidez
- Aydalina Rayo Ruiz

Sin más que agregar me despido, Quedando a su disposición para cualquier referencia solicitada.

Saludos,

B.Sc. Blanca Yomarny Ubau

[Blanca.Ubau@supermercadodelhogar.com](mailto:Blanca.Ubau@supermercadodelhogar.com)

Supermercado Del Hogar

2713-2123



## Anexo N° 9 Fotos del Supermercado del Hogar

Fotos tomadas el día 23 de septiembre 2017



### Parqueo



## Área de caja

## Área de Cosmético

