



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TÍTULO**

**“LA TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA  
EMPRESA ARSAICO CÍA. LTDA. CANTÓN CHAMBO, PERÍODO 2016.**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

**AUTOR:**

**LUIS FERNANDO ZAMBRANO ANDRADE**

**TUTOR:**

**PhD. WILSON MANUEL SALTOS AGUILAR**

**Riobamba - Ecuador**

**2018**



## CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Proyecto de investigación con el tema “LA TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA ARSAICO CÍA. LTDA. CANTÓN CHAMBO, PERÍODO 2016.

### MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Ms. Patricia Chiriboga.

Miembro del Tribunal

Firma

10

Nota

Ms. Marieta Tapia.

Miembro del Tribunal

Firma

10

Nota

Ms. Wilson Saltos.

Tutor

Firma

10

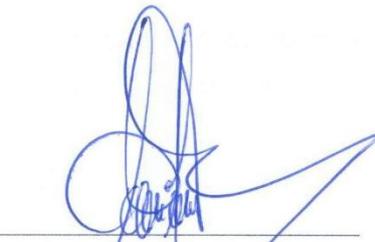
Nota

Calificación 10 (Sobre 10)

## **INFORME DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor, y luego de haber revisado el desarrollo de la investigación elaborada por Luis Fernando Zambrano Andrade, tengo bien informar que el trabajo indicado, cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesto al público, luego de ser evaluado por el Tribunal Designado.

Riobamba, enero 2018



---

**Ms. Wilson Saltos**  
**TUTOR.**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Las ideas, contenido y expresiones en el proyecto de investigación acerca del tema “**LA TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA ARSAICO CÍA. LTDA. CANTÓN CHAMBO, PERÍODO 2016**”. Son de responsabilidad exclusiva de Luis Fernando Zambrano Andrade y el patrimonio intelectual de la misma a la **Universidad Nacional de Chimborazo**.



---

Luis Fernando Zambrano Andrade

CC: 060415114-2

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer este trabajo a cada una de las personas que forman parte de mi vida y gracias a ellos pude culminar mi meta, quiero agradecer a:

**Mis padres:** **Lucia Alicia y Carlos Arturo**, que gracias a sus esfuerzos y por estar siempre conmigo, me ayudaron a culminar con éxito mi meta

**Mis hermanos:** **Carlos, Víctor y José**, por estar pendientes de mi cuando más los he necesitado, les agradezco por todo y gracias por ayudarme a salir adelante

**Mis tíos:** **Rosa y Miguel**, por brindarme toda su comprensión por ser quienes me motivaron a seguir siempre adelante cumplir siempre lo que me proponga.

**Mi novia:** **Lorena**, quiero agradecerte por estar en las buenas y en las malas conmigo y más aún por estar conmigo en esta etapa muy importante de mi vida.

**LUIS ZAMBRANO**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado a dos personas importantes que, a través de sus consejos, me ayudaron a prepararme y a ser ético tanto en mi vida profesional, como en mi vida personal:

### **A mis abuelitos:**

Quiero dedicar este trabajo a **Luz María y Eloy Sebastián**, porque son el pilar fundamental en mi vida y mi familia en especial a mi abuelita, por estar siempre pendiente de mí, todo el esfuerzo y dedicación es para ti abuelita

**LUIS ZAMBRANO**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	I
CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL.....	II
INFORME DEL TUTOR.....	III
DERECHOS DE AUTOR.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	VII
ÍNDICE DE TABLAS .....	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	X
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XI
RESUMEN.....	XII
ABSTRACT .....	XIII
INTRODUCCIÓN .....	1
1. MARCO REFERENCIAL.....	2
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 OBJETIVOS .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3.1 GENERAL .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3.2 ESPECÍFICOS .....</b>	<b>3</b>
2. ESTADO DEL ARTE.....	4
<b>2.1 ANTECEDENTES.....</b>	<b>4</b>
<b>2.2 TOMA DE DECISIONES.....</b>	<b>5</b>
<b>2.2.1 Definición de toma de decisiones.....</b>	<b>5</b>
<b>2.2.2 El proceso de toma de decisiones .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2.3 Etapas en el proceso de toma de decisiones .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2.4 Tipos de decisiones .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.5 ¿Cómo tomar decisiones? .....</b>	<b>8</b>
<b>2.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....</b>	<b>9</b>
<b>2.3.1 Definición .....</b>	<b>9</b>
<b>2.3.2 Proceso Administrativo.....</b>	<b>9</b>
<b>2.3.2.1 Planeación.....</b>	<b>9</b>
<b>2.3.2.2 Organización .....</b>	<b>10</b>
<b>2.3.2.3 Dirección.....</b>	<b>10</b>
<b>2.3.2.4 Control.....</b>	<b>10</b>

3.	METODOLOGÍA .....	11
3.1	<b>MÉTODO</b> .....	11
3.1.1	<b>Deductivo:</b> .....	11
3.2	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	11
3.2.1	<b>Descriptiva:</b> .....	11
3.3	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b> .....	11
3.3.1	<b>Población</b> .....	11
3.4	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b> .....	12
3.4.2	<b>Instrumentos</b> .....	12
4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	13
4.1	Tabulación de la encuesta realizada a los colaboradores del departamento administrativo y operativo de la empresa Arsaico Cía. Ltda.....	13
4.2	<b>Análisis General de la encuesta</b> .....	24
4.3	<b>Flujo grama de comunicación interna</b> .....	25
4.4	<b>Indicadores de Gestión</b> .....	26
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	30
5.1	<b>Conclusiones</b> .....	30
5.2	<b>Recomendaciones</b> .....	31
6.	BIBLIOGRAFÍA .....	32
7.	ANEXOS .....	33

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Asignar pesos a los criterios.....	6
<b>Tabla 2.</b> Tipos de decisiones .....	8
<b>Tabla 3.</b> Población.....	11
<b>Tabla 4.</b> Planeación .....	13
<b>Tabla 5.</b> Proceso de Planeación.....	14
<b>Tabla 6.</b> Tipo de Planes .....	14
<b>Tabla 7.</b> Estructura organizacional.....	15
<b>Tabla 8.</b> Áreas de Trabajo .....	16
<b>Tabla 9.</b> Estructura jerárquica .....	17
<b>Tabla 10.</b> Herramientas de la Organización .....	17
<b>Tabla 11.</b> Liderazgo.....	18
<b>Tabla 12.</b> Comunicación.....	19
<b>Tabla 13.</b> Motivación .....	20
<b>Tabla 14.</b> Toma de decisiones. ....	21
<b>Tabla 15.</b> Decisiones .....	22
<b>Tabla 16.</b> Supervisión.....	23
<b>Tabla 17</b> Indicador 1.....	26
<b>Tabla 18</b> indicador 2.....	27
<b>Tabla 19.</b> indicador 3.....	27
<b>Tabla 20.</b> indicador 4.....	27
<b>Tabla 21.</b> Contratación de Variables .....	28

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Planeación .....	13
<b>Gráfico 2.</b> Proceso de Planeación.....	14
<b>Gráfico 3.</b> Tipo de Planes .....	14
<b>Gráfico 4.</b> Estructura Organizacional .....	15
<b>Gráfico 5.</b> Áreas de Trabajo .....	16
<b>Gráfico 6.</b> Estructura Jerárquica.....	17
<b>Gráfico 7.</b> Herramientas de Organización.....	17
<b>Gráfico 8.</b> Liderazgo.....	19
<b>Gráfico 9.</b> Comunicación .....	20
<b>Gráfico 10.</b> Motivación .....	20
<b>Gráfico 11.</b> Toma de decisiones.....	21
<b>Gráfico 12.</b> Decisiones .....	22
<b>Gráfico 13.</b> Supervisión.....	23

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Etapas de la Toma de Decisiones .....	5
<b>Figura 2.</b> Flujograma de comunicación interna.....	25

## **RESUMEN**

En la presente investigación denominada “La toma de decisiones en la gestión administrativa de la empresa Arsaico Cía. Ltda. Cantón Chambo, período 2016, se realizó una evaluación con el fin de identificar los posibles problemas que existen dentro de la empresa y así poderlos subsanar.

Para identificar estos problemas se plantearon objetivos que nos ayudaron a tener suficiente evidencia para poder sustentarlos, además se desarrolló el estado del arte donde, básicamente se detalla todos los antecedentes, las bases teóricas relacionados con la investigación.

En la metodología se encuentran plasmados todos los métodos utilizados en la investigación, los cuales, a través de encuestas, indicadores, flujo gramas etc. nos proporcionaron resultados suficientes y competentes para poder llegar a la discusión y así poder emitir las conclusiones y recomendaciones respectivas.

**Palabras claves:** Toma de decisiones, gestión administrativa, proceso administrativo

## ABSTRACT

An evaluation was carried out in this research work called "Decision making in the administrative management of the company Arsaico Cía. Ltda. Chambo Canton, 2016 period, in order to identify the possible problems that exist in the company and to be able to correct them. In order to identify these problems, objectives were set that helped to have enough evidence to be able to sustain them, and the state of the art was developed where, basically, all the antecedents are detailed, the theoretical bases related to the research.

All the methods used in the research are captured in the methodology, which; through surveys, indicators, flow grams and more provided us with sufficient and competent results to be able to reach the discussion and to be able to issue the respective conclusions and recommendations.

Keywords: Decision making, administrative management, administrative process



Reviewed by: Solís Lorena

Language Center Teacher



## INTRODUCCIÓN

En las empresas la toma de decisiones es considerada como un proceso donde se identifica una necesidad de decisión para tomar diferentes alternativas de solución, cuando las empresas tienen una estructura verticalista, no dan la debida participación a sus empleados, generando así, que en la toma de decisiones exista poca eficiencia y eficacia por ende la gestión administrativa no tiene un modelo establecido como es el caso de la empresa Arsaico Cía. Ltda. a la cual se le va a realizar un análisis a los procesos para identificar, describir y analizar los componentes de la toma de decisiones que se efectúan para sugerir las posibles soluciones y lograr la eficiencia y eficacia administrativa centrada en la toma de decisiones.

En el mundo global en que vivimos las empresas, instituciones y organizaciones están constantemente buscando nuevas formas de gestionar una administración eficiente y eficaz para alcanzar los logros propuestos por cada entidad; es por ello que los procesos administrativos toman gran importancia convirtiéndose en una guía esencial para el éxito ya que planear es conocer hacia donde se dirige, organizar es cómo lo hace, dirigir es ejercer la dirección a través del liderazgo y el control que son mecanismos de medición que permiten obtener información concreta y oportuna.

La empresa Alex Sancho Agrícola e Industrial Arsaico Cía. Ltda. es una entidad dedicada al cultivo de tomates (excepto tomates de árbol) pepinillos y similares y se encuentra ubicada en la provincia de Chimborazo, en el Cantón Chambo km 2 ½ sector Mendoza.

Los principales indicadores que nos permiten medir el logro de los resultados propuestos y el nivel de ejecución del proceso son los índices de eficacia y eficiencia respectivamente, permitiéndonos conocer si el impacto es conseguido, si justifica el costo de la acción y si puede existir alternativas más eficaces y eficientes para lograr el mismo resultado.

El presente trabajo de investigación es factible ya que la empresa Arsaico Cía. Ltda. facilita el acceso a la información necesaria tanto cuantitativa como cualitativa para obtener los resultados deseados y así cumplir con los objetivos planteados en el trabajo de investigación.

## **1. MARCO REFERENCIAL**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa Arsaico Cía. Ltda. es una entidad industrial que está bajo el control de la Superintendencia de Compañías y Valores, entidad que se encarga de velar y controlar el correcto funcionamiento de estas organizaciones, contribuyendo con el desarrollo transparente y confiable de las actividades empresariales del país.

Desde su creación hasta la actualidad no se han realizado estudios que nos ayuden a identificar los problemas tanto administrativos como organizacionales, convirtiéndose en uno de sus principales riesgos, los cuales originan la posibilidad que no se delegan funciones, centralizando así la toma de decisiones en la dirección creando una gestión lenta y poco funcional, lo que genera que exista menor compromiso y desempeño por parte de los trabajadores al no existir canales de comunicación para poder ser escuchados, ya que ellos pueden ser una parte activa de la solución.

La toma de decisiones es una de las labores más arduas y estresantes que tienen que efectuar los directivos de la empresa, si esta no se cumple de forma correcta o al tomar malas decisiones, se dificulta el rendimiento y el progreso hacia las metas ambicionadas, entorpeciendo el desarrollo y crecimiento económico de la organización, ocasionando problemas los cuales, al no ser identificados a tiempo, pueden constituirse en un factor de gran riesgo para la empresa.

### **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El proceso de Toma de Decisiones, como parte de la Gestión Administrativa conlleva a la necesidad de tener un conocimiento pleno de las actividades inherentes al manejo integral de una empresa, cualquiera que sea su estructura administrativa, el sector productivo que corresponda y/o a que entidad pertenezca.

Por lo tanto, se requiere que la gestión administrativa de la empresa Arsaico Cía. Ltda., asegure un mejor y mayor desarrollo comunitario, con poder de decisión inmediata y gestión

dinámica que facilite y promueva la consecución de objetivos y metas, basados en lineamientos claros que consideren y aplique los principios básicos de gestión administrativa y como parte de este la aplicación de procesos gerenciales referentes a la toma de decisiones.

El presente estudio busca identificar el proceso de gestión administrativa institucional, conocer sus objetivos, metas a corto, mediano y largo plazo, para que basado en su misión se propenda a la consecución de logros. Reconocer los posibles procesos insuficientes, escasos o ausentes de la gestión, para que, con base en este diagnóstico establecer los lineamientos recomendables que encaminen a la optimización del uso de recursos, planes de formación, procesos, consecuentemente dinamizar la gestión administrativa, que garantice un proceso adecuado de tema de decisiones, que esto a su vez conlleve a la optimización de su gestión.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 GENERAL**

Evaluar la Toma de Decisiones en la Gestión Administrativa de la Empresa Arsaico Cía. Ltda. Cantón Chambo, Período 2016.

#### **1.3.2 ESPECÍFICOS**

- Identificar el modelo de gestión administrativa a través del proceso administrativo para conocer su incidencia en los resultados obtenidos.
- Determinar los canales de comunicación por medio de flujo gramas utilizadas para la toma de decisiones en la gestión administrativa.
- Establecer el índice de eficiencia y eficacia en base a los indicadores de gestión para la toma de decisiones de la empresa Arsaico Cía. Ltda.

## 2. ESTADO DEL ARTE

### 2.1 ANTECEDENTES

En los últimos años nuestro tema de investigación tiene una gran acogida por lo cual encontraremos abundante información sobre su base metodológica y teórica, así como también algunas tesis relacionadas con el tema de estudio como son:

- Según Rosenzweig & Martínez, 2004 menciona que “la toma de decisiones es fundamental para el organismo la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas”, (Rosenzweig & Martínez, 2004),
- Taylor, 1977 en su libro, Principios de la Administración Científica manifiesta que “La administración no es ni un privilegio exclusivo ni una carga personal del jefe o de los dirigentes de la empresa; es una función que se reparte, como las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social”, (Taylor, 1977,)
- Inca Salazar, 2016, en su tesis titulada “Análisis de la Gestión Administrativa y su Incidencia en la Toma de Decisiones del Centro de Acopio Guaslan Cantón Riobamba; Periodo 2014”, manifiesta que los procesos aplicados a la toma de decisiones como parte de la gestión administrativa se ven limitados debido a la falta de una estructura administrativa descentralizada que permite su función en el centro de acopio, lo que influye de manera directa ante la falta de seguimiento oportuno de las actividades. (Inca Salazar, 2016),
- Oña Jara, 2016, en su tesis “Modelo de Gestión del Talento Humano y su Incidencia en la Toma de Decisiones en la Cooperativa de Transporte Patria Cantón Riobamba, Periodo 2014”, menciona que, para determinar la incidencia de la gestión del talento humano, se construyó canales de comunicación interna coordinados en forma periódica que permita mejorar la toma de decisiones basados en los objetivos estratégicos planteados. (Oña Jara, 2016),
- Según Andrade Abad, 2016, en su tesis titulada “La Gestión Administrativa de la Empresa Bagu Trade and Business de la Ciudad de Quito y su Incidencia en la Toma de decisiones Periodo Mazo 2013- Marzo 2014”, concluyo que mediante el diagnóstico realizado en la empresa Bagu Trade and Business, no existen sistemas de Gestión Administrativa bien definidos, es decir los procesos que se lo realiza son de manera empírica o tradicional basados en sus experiencias (Andrade Abad, 2016)

## 2.2 TOMA DE DECISIONES

### 2.2.1 Definición de toma de decisiones

Una decisión es una resolución o determinación que se toma respecto a algo. Se conoce como toma de decisiones al proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas. Según la página (Definiciones. De., 2015).

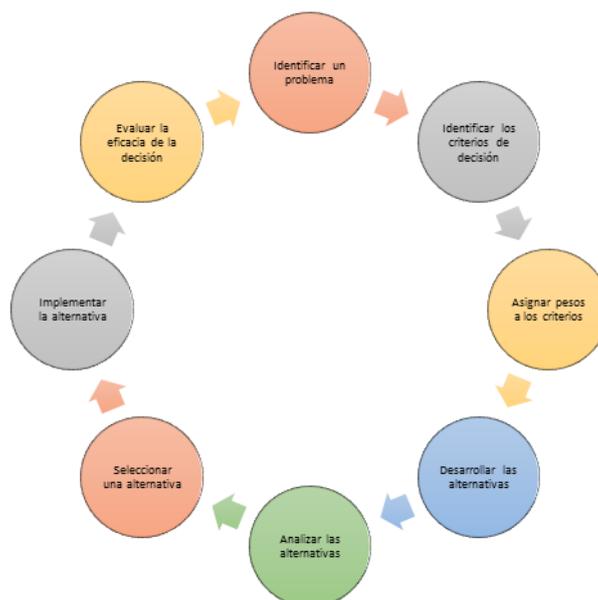
### 2.2.2 El proceso de toma de decisiones

La toma de decisiones puede aparecer en cualquier contexto de la vida cotidiana, ya sea a nivel profesional, sentimental, familiar, etc. El proceso, en esencia, permite resolver los distintos desafíos a los que se debe enfrentar una persona o una organización. A la hora de tomar una decisión, entran en juego diversos factores. Para escoger el mejor camino posible; cuando los resultados son positivos, se produce una evolución, un paso a otro estudio, se abren las puertas a la solución de conflictos reales y potenciales.

### 2.2.3 Etapas en el proceso de toma de decisiones

Según Robbins, Coulter, Madrigal Muñoz & Pineda Ayala, 2014” se debe seguir ocho etapas que ayudan a tomar la decisión correcta ante cualquier situación que se presente en la empresa”. (Robbins, Coulter, Madrigal Muñoz & Pineda Ayala, 2014).

*Figura 1. Etapas de la Toma de Decisiones*



**Fuente:** (Robbins, Coulter, Madrigal Muñoz & Pineda Ayala, 2014)

**Realizado por:** Luis Zambrano

### 2.2.3.1 Etapa 1. Identificar un Problema

El proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema o, más específicamente, de una discrepancia entre la situación actual y la situación deseada. (Robbins, Coulter, Madrigal Muñoz & Pineda Ayala, 2014), es decir, se debe identificar el origen del problema, con la finalidad de tomar la solución que más se adapte a la situación actual que se presenta y esto encamine a lo que queremos obtener en un futuro tomando la decisión correcta.

### 2.2.3.2 Etapa 2. Identificar los criterios de decisión

Cuando un gerente detecta un problema, tiene que identificar los criterios de decisión importantes para resolverlo. Es decir, los gerentes tienen que determinar qué es pertinente para tomar una decisión. Sean explícitos o tácito, los gerentes tienen criterios para guiar sus decisiones (Robbins, Coulter, Madrigal Muñoz & Pineda Ayala, 2014). Esta etapa tiene como objetivo determinar cuál es el método de decisión para eliminar el problema identificado a través del análisis correspondiente.

### 2.2.3.3 Etapa 3. Asignar pesos a los criterios.

La idea es establecer las prioridades de los criterios identificados en la etapa 2 asignando un peso a cada uno. Robbins, Coulter, Madrigal Muñoz & Pineda Ayala, 2014 menciona que una vez identificado cuales son los diferentes métodos de decisión se debe realizar una ponderación para identificar cuál criterio es el que se adapta más al problema identificado (Robbins, Coulter, Madrigal Muñoz & Pineda Ayala, 2014), como por ejemplo tenemos:

*Tabla 1. Asignar pesos a los criterios*

Criterio	Peso
<b>Datos históricos</b>	10
<b>Comunicación directa</b>	5
<b>Costos reales</b>	1

**Fuente:** (Robbins, Coulter, Madrigal Muñoz & Pineda Ayala, 2014).

**Realizado por:** Luis Zambrano

#### **2.2.3.4 Etapa 4. Desarrollar las alternativas.**

En la cuarta etapa, quien toma la decisión tiene que preparar una lista de las alternativas viables que resuelvan el problema (Robbins, Coulter, Madrigal Muñoz & Pineda Ayala, 2014). Lo que permitirá evaluar cada una de las alternativas para que en la siguiente etapa no se dificulte su análisis.

#### **2.2.3.5 Etapa 5. Analizar las alternativas.**

Después de identificar las alternativas, quien toma la decisión tiene que analizarlas críticamente. ¿Cómo? Las evalúa de acuerdo con los criterios establecidos en las etapas 1 y 2. Con esta comparación se revela las ventajas y desventajas de cada alternativa (Robbins, Coulter, Madrigal Muñoz & Pineda Ayala, 2014). Es decir, esta etapa ayuda a dar prioridad a las diferentes alternativas que pueden ser parte de la solución.

#### **2.2.3.6 Etapa 6. Seleccionar una alternativa**

La sexta etapa consiste en elegir la mejor alternativa entre todas las consideradas. Después de ponderar todos los criterios de la decisión y de analizar todas las alternativas viables, simplemente escogemos aquella que genere el total mayor de la etapa 5. (Robbins, Coulter, Madrigal Muñoz & Pineda Ayala, 2014). Con el objetivo de identificar cuál de todas las alternativas es la más apropiada para cumplir con la meta deseada

#### **2.2.3.7 Etapa 7. Implementar la alternativa**

En la etapa siete se ponen en marcha la decisión, lo que consiste en comunicarla a los afectados y lograr que se comprometan con ella. (Robbins, Coulter, Madrigal Muñoz & Pineda Ayala, 2014), las personas que efectúan la decisión deben participar en el proceso, es más factible que contribuyan con entusiasmo el resultado que si solo se les dice lo que deben hacer.

#### **2.2.3.8 Etapa 8. Evaluar la eficacia de la decisión**

La última etapa del proceso consiste en evaluar el resultado de la decisión para saber si se resolvió el problema (Robbins, Coulter, Madrigal Muñoz & Pineda Ayala, 2014), es decir se

debe dar un seguimiento a la etapa de implementación de la alternativa para comprobar si la decisión tomada es la correcta o si no retroalimentar hasta conseguir la mejor alternativa.

#### 2.2.4 Tipos de decisiones

La toma de decisiones involucra identificar en donde se puede encontrar la mejor decisión que se adapta a las necesidades de la empresa y seleccionar soluciones alternativas que lleven al resultado final que ayude a cumplir con cada uno de los objetivos que se desea obtener a largo plazo

Según (Carrión Maroto, 2011) nos enfrentamos a dos tipos de decisiones:

*Tabla 2. Tipos de decisiones*

<b>DECISIONES PROGRAMADAS</b>	<b>DECISIONES NO PROGRAMADAS/ ESTRATÉGICAS</b>
Son rutinarias, y con el tiempo las organizaciones desarrollan procedimientos formales para decidir sobre ellas	Son siempre novedosas y desestructuradas, y normalmente no existen procedimientos de tallados para afrontarlas, se requiere sentido común, juicio, intuición y creatividad

**Fuente:** (Carrión Maroto, 2011)

**Realizado por:** Luis Zambrano

#### 2.2.5 ¿Cómo tomar decisiones?

El tomar buenas decisiones es primordial para el éxito de la empresa, muchas decisiones podrían tener consecuencias graves que conllevarían al fracaso o éxito de la misma, mientras más importante sea la decisión que tomar mayor será el cuidado que debemos tomar al momento de escoger la alternativa de solución, debemos recabar más información, tomar más tiempo para realizar un análisis de todas las alternativas propuestas con el objetivo de escoger la decisión más eficaz y oportuna.

## **2.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

### **2.3.1 Definición**

Según el Diccionario de la Lengua Española, se define gestión como la acción y/o efecto de gestionar, que consiste en llevar adelante una iniciativa o proyecto, ocupándose de la administración, organización y funcionamiento de la empresa, institución o actividad. (Real Academia Española., 2014)

La administración se define como: Dirigir, Ordenar, disponer, organizar, desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad, de acuerdo con el Diccionario de la Lengua Española, en consecuencia, el administrar consiste en dirigir una organización buscando el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles. (Real Academia Española, 2014.)

Para (Muñiz, 2013), citado por (Paredes, 2015) la Gestión Administrativa consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales en las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros.

Mientras que (Orgalla, 2005), considera que la Gestión Administrativa es el conjunto de procesos, comportamientos y herramientas que se emplean para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos. (Visión) según la cita de (Paredes, 2015)

### **2.3.2 Proceso Administrativo.**

La función de la administración se concreta mediante un proceso administrativo. Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para realizar una actividad.

#### **2.3.2.1 Planeación**

La planificación tiene como propósito minimizar el riesgo de incertidumbre del medio organizacional y elevar el nivel de superación que debería ser uno de los objetivos primordiales de toda organización.

La planificación ayuda a incrementar tanto en esfuerzos como recursos y disminuir tiempo y espacio, para poder cumplir con los objetivos que la empresa se ha propuesto. Dentro de la planificación se encuentra la toma de decisiones, que esta, permite dar soluciones a los diferentes inconvenientes que se presenten dentro de la misma. En si la toma de decisiones en

la planificación ayuda a seleccionar una o varias opciones que exista para poder llegar a la o las metas establecidas.

### **2.3.2.2 Organización**

La organización permite reunir y clasificar de forma adecuada todos los departamentos o áreas que están disponibles dentro de la empresa ya sea talento humano, financiero, materiales, etc. Con el fin de cumplir con los objetivos deseados, entre ellos:

- 1.- Objetivos propuestos
- 2.- Plan para alcanzar dichos objetivos
- 3.- Recursos disponibles que tena la empresa para llegar a cumplir los objetivos.
- 4.-Asignar lideres éticos. Ejercicio

### **2.3.2.3 Dirección**

Al hablar de dirección, podemos decir que es la actividad que permite lograr los objetivos planteados, por medio de una toma de decisiones adecuada, la motivación y la comunicación debe ser el pilar fundamental de la empresa ya que día a día sus trabajadores al sentirse motivados se van a comprometer con la misma y así llegar a cumplir con las metas esperadas.

Las funciones de la dirección es guiar y supervisar las tareas de cada uno de sus colaboradores para que la elaboración de todos los planes o metas que estén establecidas, se cumplan a cabalidad, y también es importante que exista una dirección para saber hacia dónde va orientada la organización.

### **2.3.2.4 Control**

La referirnos de control en una organización podemos decir que es un proceso el cual nos permite calificar o dar seguimiento a una actividad que ocurra dentro de cierta área de trabajo, para cumplir con los objetivos que se deseen cumplir, por otro lado, se debería implementar el control en la organización ya que hay tres aspectos fundamentales, para que esto ayude de forma directa el rendimiento eficiente y eficaz de sus colaboradores, los cuales se mencionan a continuación:

- Medir los resultados
- Tomar medidas correctivas
- Retroalimentación.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 MÉTODO

**3.1.1 Deductivo:** Tiene varios pasos esenciales. Observación del fenómeno a estudiar. Comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. De esta manera se junta la reflexión racional, con la observación de la realidad, así se conoció si la Toma de Decisiones incide en la Gestión Administrativa de la empresa Arsaico Cía. Ltda. Cantón Chambo.

#### 3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

**3.2.1 Descriptiva:** Según ("Metodología de la Investigación de Mercados", 2017) nos indica que la investigación descriptiva “tiene como finalidad determinar como es y cómo se manifiesta uno o varios hechos, de los cuales se busca especificar las propiedades más importantes sometiéndoles al análisis y evaluación”. No Experimental.

#### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

##### 3.3.1 Población

La población involucrada en la presente investigación está constituida por los siguientes involucrados.

*Tabla 3. Población*

POBLACIÓN	NÚMERO
Personal que labora en la empresa Alex Sancho Agrícola e Industrial/Arsaico Cía. Ltda.	25
<b>TOTAL</b>	25

**Fuente:** Arsaico Cía. Ltda.

**Realizado por:** Luis Zambrano

La población involucrada en la presente investigación está constituida por las personas que laboran en la empresa Arsaico Cía. Ltda. cuenta con 20 personas en el departamento de

producción y 5 en departamento administrativo, dando un total de 25 personas involucradas, por lo que podemos establecer que el universo en la empresa es muy pequeño, por tal razón, en la presente investigación no se procederá a obtener una muestra, más bien se aplicará al total del universo.

### **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.4.1 Técnicas**

**3.4.1.1 Observación:** Esta técnica se aplicará para observar cómo se maneja la toma de decisiones en la gestión administrativa de la empresa Arsaico Cía. Lta.

**3.4.1.2 Encuesta:** Esta técnica me permitirá recolectar información de manera directa a los clientes externos y también obtener información que después de aplicar una técnica estadística (tabulación) que se realizará con la ayuda de una hoja de cálculo (Excel), el cual servirá para conseguir como resultado: cuadros estadísticos, gráficos y análisis de información que me permitirán desarrollar el presente trabajo de investigación.

#### **3.4.2 Instrumentos**

**3.4.2.1 Cuestionario:** Es un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información de los consultados.

## 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Tabulación de la encuesta realizada a los colaboradores del departamento administrativo y operativo de la empresa Arsaico Cía. Ltda.

### Proceso administrativo

#### ✓ Planeación

**Pregunta 1.** ¿Cree usted que existe una adecuada planeación de la empresa?

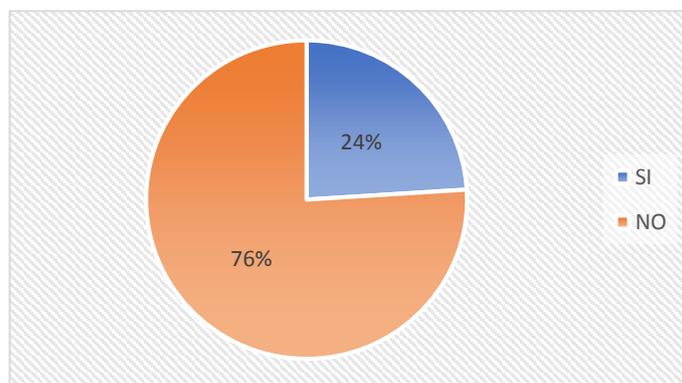
*Tabla 4. Planeación*

Opción	Resultado	Porcentaje
Si	6	24%
No	19	76%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Luis Zambrano

**Gráfico 1.** Planeación



**Fuente:** Tabla N° 4.

**Realizado por:** Luis Zambrano

**Análisis:** De la encuesta aplicada el 24% de los colaboradores aseveraron que, si existe una adecuada planeación, en cambio el 76% de los encuestados afirmaron que la planeación no se encuentra documentada, es decir, existen planes y programas, pero estos no se encuentran plasmados de forma escrita.

**Pregunta 2.** ¿Usted participa en el proceso de planeación?

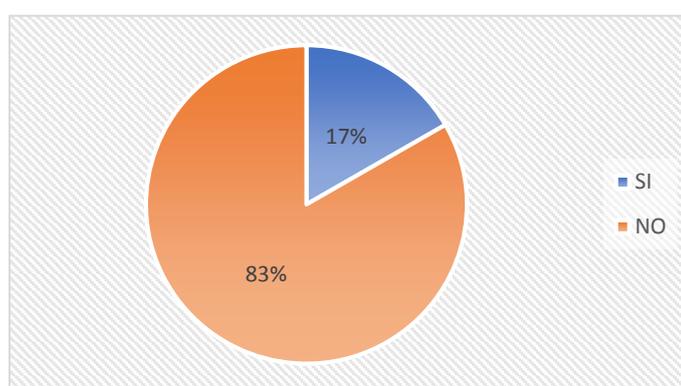
*Tabla 5. Proceso de Planeación*

Opción	Resultado	Porcentaje
Si	5	17%
No	20	83%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Luis Zambrano

*Gráfico 2. Proceso de Planeación*



**Fuente:** Tabla N° 5

**Realizado por:** Luis Zambrano

**Análisis:** Contar con proceso de planeación es de gran utilidad para el funcionamiento correcto de la organización, de los encuestado el 17% es parte activa al momento de planificar lo que se va a realizar en la misma, por otro lado, existe un 83% que no ha sido tomado en cuenta al momento de la planeación ni se les ha difundido la respectiva información.

**Pregunta 3.** ¿Qué tipo de planes se utiliza en la empresa?

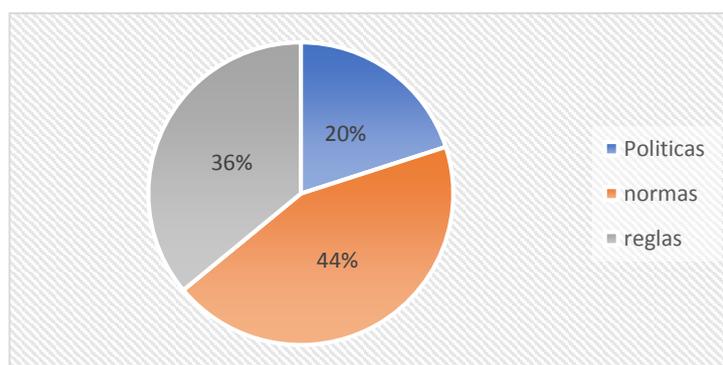
*Tabla 6. Tipo de Planes*

Opción	Resultado	Porcentaje
Políticas	5	20%
Normas	11	44%
Reglas	9	36%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Luis Zambrano

**Gráfico 3. Tipo de Planes**



**Fuente:** Tabla N° 6

**Realizado por:** Luis Zambrano.

**Análisis:** De acuerdo con la pregunta dirigida a los colaboradores de la empresa el 20% manifestaron que utilizan políticas que sirven como lineamientos básicos, el 44% expusieron que manejan normas que les ayuda a regular cada una de sus funciones y por último el 36% indicaron que se encuentran bajo reglas establecidas por la institución.

#### ✓ Organización

**Pregunta 4.** ¿Usted conoce la estructura organizacional (organigrama) de la empresa?

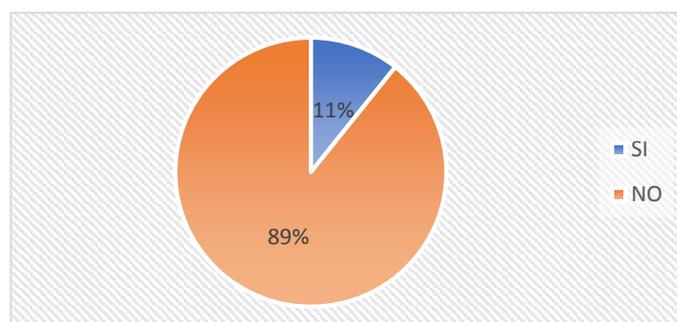
**Tabla 7. Estructura organizacional**

Opción	Resultado	Porcentaje
Si	3	11%
No	22	89%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Luis Zambrano

**Gráfico 4. Estructura Organizacional**



**Fuente:** Tabla N° 7

**Realizado por:** Luis Zambrano

**Análisis:** Del 100% de los encuestados un 11% confirma que existe una estructura organizacional en la empresa la cual es la forma en la que va a gestionar, por otra parte, el 89% señala que desconoce de la existencia de la misma lo que ocasiona que no se encuentre definidos las jerarquías, ni cuál es el responsable de cada área de trabajo.

**Pregunta 5.** ¿Cree usted que las áreas de trabajo de la empresa están bien definidas?

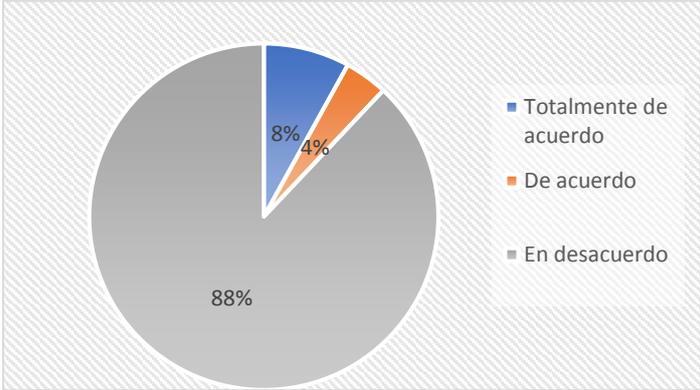
*Tabla 8. Áreas de Trabajo*

Opción	Resultado	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	8%
De acuerdo	1	4%
En desacuerdo	22	88%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Realizado por:** Luis Zambrano

*Gráfico 5. Áreas*

*de Trabajo*



**Fuente:** Tabla N° 8  
**Realizado por:** Luis Zambrano

**Análisis:** La encuesta aplicada nos dio como resultado que el 8% está totalmente de acuerdo con las áreas de trabajo definidas, el 4% nos señalaron que se encuentra de acuerdo con estas áreas sin embargo el 88% argumentaron que existe una falta de definición de las funciones como consecuencia del punto anterior por lo cual están en desacuerdo.

**Pregunta 6.** ¿Considera que la estructura jerárquica de su empresa está bien definida?

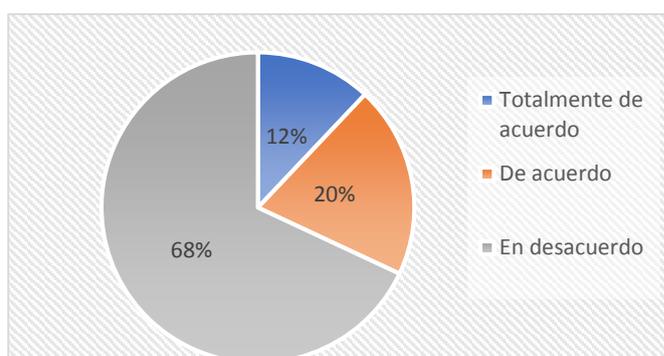
**Tabla 9.** Estructura jerárquica

Opción	Resultado	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	12%
De acuerdo	5	20%
En desacuerdo	17	68%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Luis Zambrano

**Gráfico 6.** Estructura Jerárquica



**Fuente:** Tabla N° 9

**Realizado por:** Luis Zambrano

**Análisis:** De las 25 personas encuestadas el 68% que representan 17 personas están en total desacuerdo que se cuente con una estructura jerárquica bien definida; ya que en la empresa no se conoce ni el organigrama, mientras que 5 encuestados que representan el 20% están de acuerdo, y finalmente con apenas 12% que son 3 trabajadores están totalmente con que la empresa cuenta con lo anteriormente referido

**Pregunta 7.** ¿Cuáles son las herramientas de organización que conoce usted en la empresa?

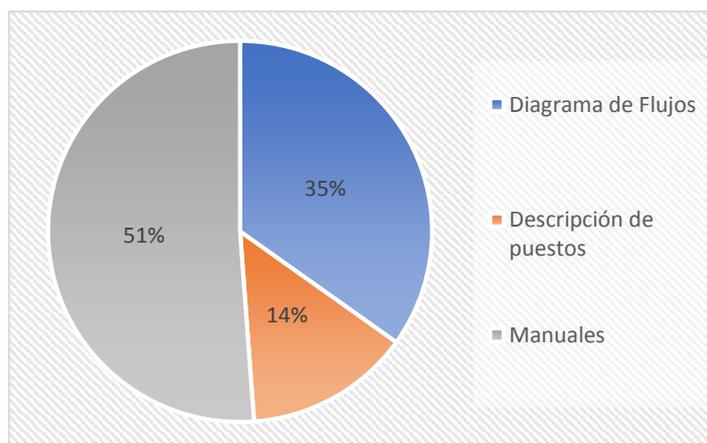
**Tabla 10.** Herramientas de la Organización

Opción	Resultado	Porcentaje
Diagrama de flujos	15	51%
Descripción de puestos	6	35%
Manuales	4	14%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Luis Zambrano

### Gráfico 7. Herramientas de Organización



**Fuente:** Tabla N° 10

**Realizado por:** Luis Zambrano

**Análisis:** Las herramientas de la organización deben reflejar la forma real de la operación de una empresa, el 14% de los colaboradores expresaron que la herramienta que utilizan son los manuales, un 35% mencionaron que se basan en la descripción de puestos y el 51% de los encuestados indicaron que sus funciones se fundamentan en diagramas de flujo.

#### ✓ Dirección

**Pregunta 8.** ¿Cuál es su percepción sobre el liderazgo sobre su jefe inmediato?

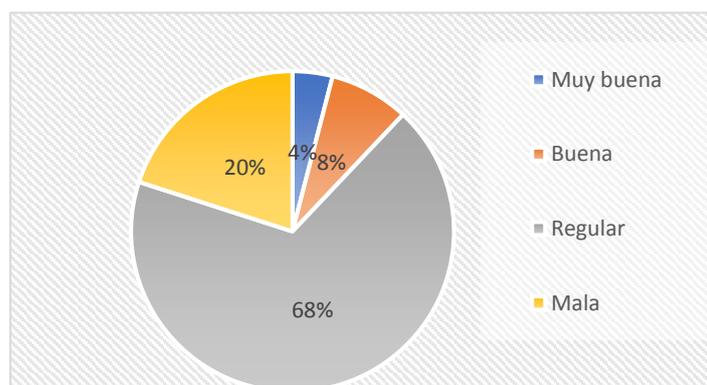
*Tabla 11. Liderazgo*

Opción	Resultado	Porcentaje
Muy buena	1	4%
Buena	2	8%
Regular	17	68%
Mala	5	4%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Luis Zambrano.

### Gráfico 8. Liderazgo



**Fuente:** Tabla N° 11

**Realizado por:** Luis Zambrano

**Análisis:** El liderazgo en una empresa es de fundamental importancia debido a que es la facultad de influir en las demás personas para lograr un objetivo común, los encuestados dieron a conocer en un 4% que es muy bueno el liderazgo implementado en la empresa, el 8% corresponde a las personas que consideraron que el liderazgo es bueno. En un 68% señalan que el liderazgo es regular por que el sistema de comunicación es deficiente. Y el 20% dice que el liderazgo es malo por a que no pueden participar ni tampoco se les comunica de forma oportuna las decisiones que toma la persona responsable.

**Pregunta 9.** ¿Cómo considera la comunicación que existe en la empresa?

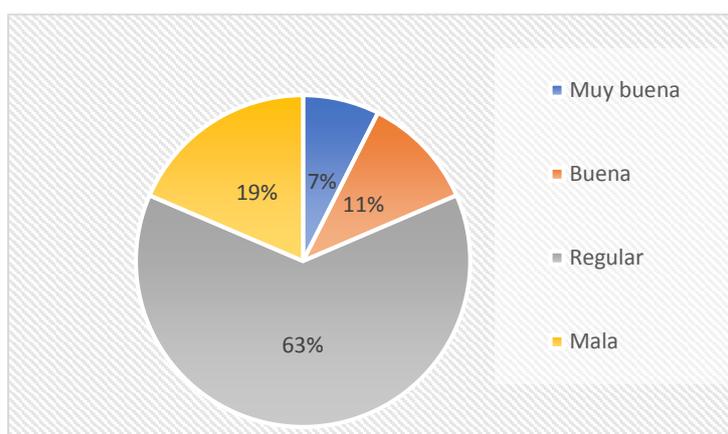
**Tabla 12.** Comunicación

Opción	Resultado	Porcentaje
Muy buena	2	7%
Buena	3	11%
Regular	15	63%
Mala	5	19%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Luis Zambrano.

**Gráfico 9. Comunicación**



**Fuente:** Tabla N° 12

**Realizado por:** Luis Zambrano.

**Análisis:** Una buena comunicación en la empresa lleva a obtener una buena eficiencia del total de los encuestados un 7% afirma que existe una muy buena comunicación, el 11% indica que es buena, el 63% señala que es regular ya que esta depende del desarrollo de las actividades que no existe en la empresa, y el 19% mencionan que es mala por que la falta de comunicación a dado paso a tener conflictos dentro de la empresa.

**Pregunta 10.** ¿Se siente motivado de ser un integrante de la empresa?

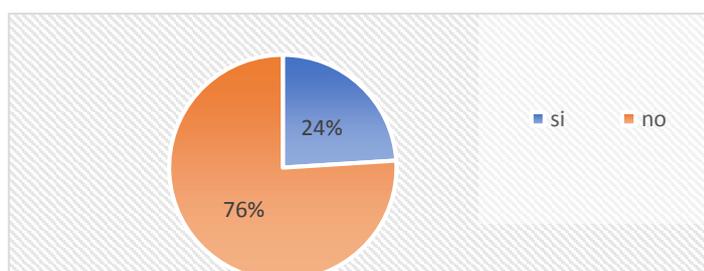
**Tabla 13. Motivación**

Opción	Resultado	Porcentaje
Si	6	24%
No	19	76%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Luis Zambrano.

**Gráfico 10. Motivación**



**Fuente:** Tabla N° 13

**Realizado por:** Luis Zambrano.

**Análisis:** La motivación es un factor clave para que los empleados se comprometan con las metas de la empresa sin embargo de la encuesta aplicada podemos apreciar que un 24% de empleados si está comprometido, pero en su gran mayoría es decir en un 76% no se encuentra motivado, debido a la falta de comunicación, incentivos y falta de capacitación.

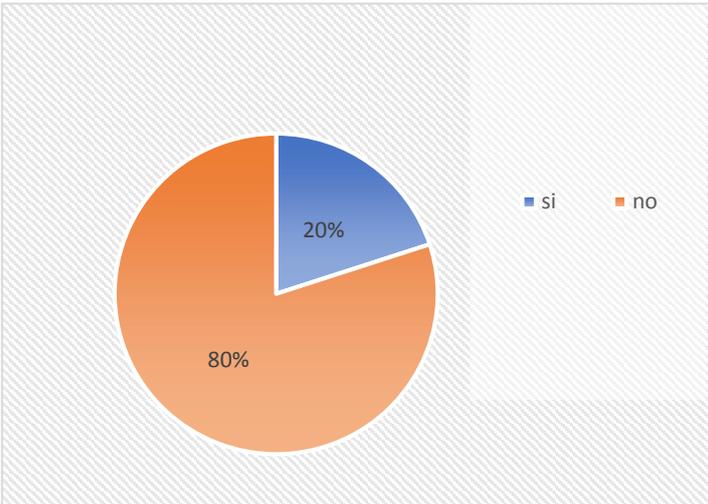
**Pregunta 11.** ¿Usted participa en la toma de decisiones de la empresa?

*Tabla 14. Toma de decisiones.*

Opción	Resultado	Porcentaje
Si	5	20%
No	20	80%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Realizado por:** Luis Zambrano.

*Gráfico 11. Toma de decisiones.*



**Fuente:** Tabla N° 14  
**Realizado por:** Luis Zambrano.

**Análisis:** La toma de decisiones donde participan sus colaboradores ayuda a que progrese el compromiso de todos y todas hacia el cumplimiento de los objetivos, de la encuesta realizada se observó que un 20% de los encuestados son participes al momento de tomar las decisiones y un 80 % no es tomado en cuenta lo que ocasiona que no exista compromiso de los mismos para con la empresa.

**Pregunta 12.** ¿Cómo valora las decisiones de su jefe inmediato?

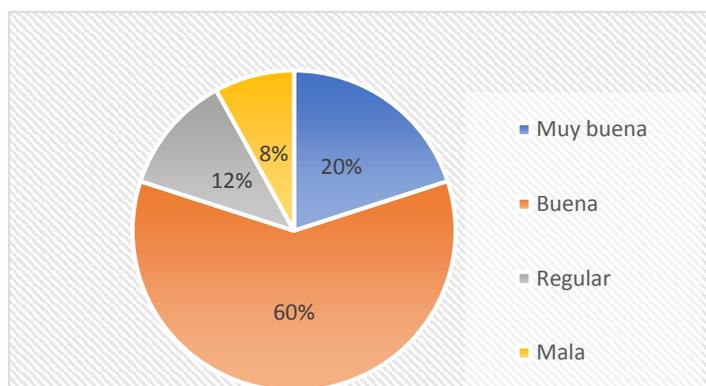
**Tabla 15.** Decisiones

Opción	Resultado	Porcentaje
Muy buena	5	20%
Buena	15	60%
Regular	3	12%
Mala	2	8%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Luis Zambrano.

**Gráfico 12.** Decisiones



**Fuente:** Tabla N° 15

**Realizado por:** Luis Zambrano.

**Análisis:** De la encuesta aplicada se puede evidenciar que las decisiones tomadas por parte de la máxima autoridad de la entidad son muy buenas en un 20%, buena en un 60% debido a que los colaboradores piensan que las decisiones tomadas son las correctas, en un 12% dijeron que son regulares por que dichas decisiones no son comunicadas de forma adecuada, y el 8% expresaron que son malas porque son centralizadas, no se delega y se centra la responsabilidad en una sola persona.

✓ **Control**

**Pregunta 13.** ¿Con que frecuencia es supervisado el desempeño de sus funciones?

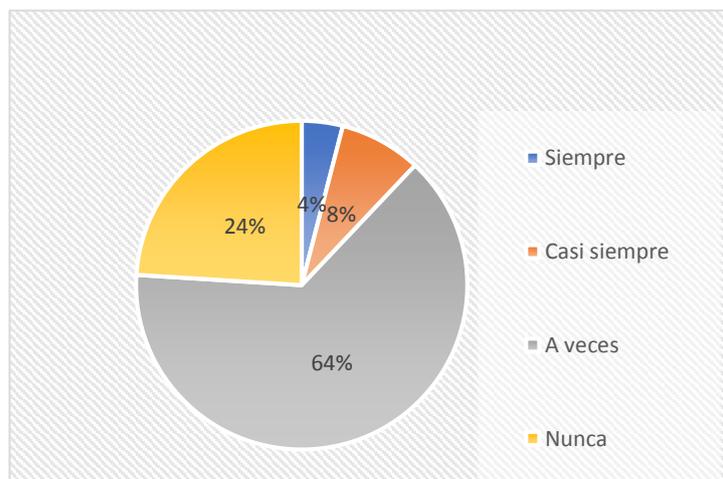
**Tabla 16.** Supervisión

Opción	Resultado	Porcentaje
Siempre	1	4%
Casi siempre	2	8%
A veces	16	64%
Nunca	6	24%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Luis Zambrano.

**Gráfico 13.** Supervisión



**Fuente:** Tabla N° 16

**Realizado por:** Luis Zambrano.

**Análisis:** En la empresa es necesario realizar una supervisión permanente de las actividades con el fin de corregir algún error, en la encuesta aplicada se pudo identificar que en un 4% está bajo una supervisión continua, en un 8% se la realiza casi siempre, en el porcentaje que más se centra la opinión de los colaboradores es en el 64% donde manifiestan que a veces realizan la supervisión debido a la falta de tiempo por parte de las autoridades de la entidad y por último en un 24% no ha existido supervisión alguna.

## **4.2 Análisis General de la encuesta**

En la Empresa Arsaico Cía. Ltda. se realizó las encuestas a 25 personas que corresponden al personal administrativo y operativo de la institución, una vez tabulada dichas respuestas podemos observar que Arsaico Cía. Ltda. no cuenta con una planeación definida ya que la misma no se encuentra documentada, solo se ejecutan planes de manera empírica sin contar con una base para verificar el cumplimiento de los objetivos base fundamental de la planificación.

Así mismo no se toma en cuenta a los trabajadores en el proceso de planeación, ni de toma de decisiones por lo que los empleados no se sienten parte activa de la empresa y no hay un verdadero compromiso hacia la organización, además no se incentiva o capacita al personal siendo este un factor determinante en una institución para el mejoramiento continuo de la misma.

La empresa no cuenta con una organización definida por que se desconoce la normativa legal interna se maneja principalmente normas y reglas dentro de la misma, los empleados tienen escaso conocimiento del organigrama, jerarquía y áreas de trabajo definidas, debido a que no se cuenta con un manual de funciones que delimite o atribuya deberes y obligaciones a cada uno de sus trabajadores.

Otro factor determinante es la falta de comunicación entre las distintas áreas o departamentos por lo que se genera una pérdida de recursos en las actividades realizadas, ya que en las mismas tampoco existe un control o verificación de parte de los jefes inmediatos debido a la falta de tiempo o descuido de estos.

En cuanto a la dirección los jefes inmediatos no cuentan con un liderazgo eficiente sin embargo se puede decir que toman decisiones acertadas en cuanto a los distintos procesos plasmados principalmente en diagramas de flujos, debido a que estos son la herramienta más utilizada por la empresa en cuanto a sus procedimientos.

Se puede concluir que la empresa Arsaico Cía. Ltda. cuenta con una planificación deficiente, que la misma no tiene una normativa interna en la cual sustentarse tanto para el proceder de sus trabajadores, como en los distintos procedimientos realizados.

Existe una deficiente comunicación entre los altos mandos y sus empleados ya que los mismos tiene escaso conocimiento de la empresa; es decir su organigrama, delimitación de funciones, jerarquía establecida, entre otros. No se controla los procesos o procedimientos

realizados por los jefes inmediatos ya que al no establecer líneas de comunicación efectiva los resultados se desconocen por parte de la alta gerencia.

Se debe tomar en cuenta que una falta de planificación, organización, dirección y control de las actividades de una empresa y de los recursos humanos, tecnológicos y económicos conllevan a una empresa a la deficiente toma de decisiones por lo que se genera un déficit en cuanto a los ingresos percibidos por la institución.

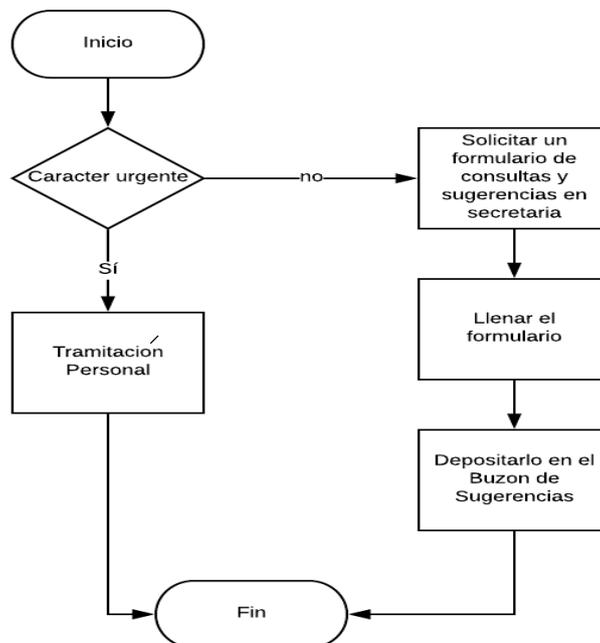
### 4.3 Flujo grama de comunicación interna

Para la realización del presente Flujo grama se utilizó una investigación descriptiva y como técnica de recolección de datos se utilizó la observación la cual permitió recolectar datos que se verán plasmados en el siguiente flujograma.

Se identificó tres etapas que se detallan a continuación

1. Origen de la información
2. Urgencia de la información
3. Tramitación de la información

*Figura 2. Flujograma de comunicación interna*



**Fuente:** Arsaico Cía. Ltda.

**Realizado por:** Luis Zambrano.

### **Análisis.**

Como se puede observar en el flujograma antes expuesto los canales de comunicación con los que cuentan los colaboradores son muy escasos y no reflejan la realidad, porque no existe una comunicación directa entre el personal con el gerente a menos que esta sea de carácter urgente haciendo de lado información que puede ser de vital importancia para el desarrollo normal de las actividades que se realizan en la empresa.

Además, se pudo identificar que al no escuchar la información que tienen los trabajadores no se les da la oportunidad de participar en la solución ni mucho menos exponer el problema o conflicto que a traviesan.

Al no existir una comunicación eficiente entre las distintas áreas o departamento con la dirección de la empresa, se monopoliza la toma de decisiones puesto que no se considera los resultados de las distintas actividades o procesos por que la información no es validada a la hora de establecer metas, objetivos, planes entre otros.

### **4.4 Indicadores de Gestión**

Eficacia

*Tabla 17 Indicador 1*

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Formula del indicador</b>	<b>Aplicación del indicador</b>	<b>Resultado</b>
Liderazgo	$\frac{\text{Estilos de liderazgo empleados}}{\text{Estilos propuestos}}$	$\frac{1}{6} \times 100$	16.67%

**Fuente:** Arsaico Cía. Ltda.

**Realizado por:** Luis Zambrano.

### **Análisis.**

En la empresa Arsaico Cía. Ltda. se puede identificar un solo tipo de liderazgo siendo este al autocrático debido a que se basa en la centralización de la toma de decisiones en la alta dirección lo que ocasiona que los colaboradores no sientan partícipes al momento de tomar una decisión y no se comprometan con las metas que la entidad se plantea obtener al final de cada periodo

**Tabla 18 indicador 2**

Nombre del indicador	Formula del indicador	Aplicación del indicador	Resultado
Comunicación	$\frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}}$	$\frac{1}{2} \times 100$	50%

**Fuente:** Arsaico Cía. Ltda.

**Realizado por:** Luis Zambrano.

**Análisis.**

Lo canales de información de la empresa son muy escasos siendo estos 2 de los cuales se cumple solo con 1 representado el 50 % del total de los mismos, siendo esto uno de los problemas más comunes que se puede identificar en la entidad debido a que no se establece más canales de comunicación que satisfaga las necesidades de comunicación existentes.

**Tabla 19. indicador 3**

Nombre del indicador	Formula del indicador	Aplicación del indicador	Resultado
Motivación	$\frac{\text{Personal que resive incentivos}}{\text{total de personal}}$	$\frac{6}{25} \times 100$	24%

**Fuente:** Arsaico Cía. Ltda.

**Realizado por:** Luis Zambrano.

**Análisis.**

El personal que colabora en la empresa son 25 personas las cuales solo se sienten motivadas en un 24 % debido a que cuentan con los incentivos necesarios sin embargo el 76% no cuenta con ningún incentivo aludiendo la falta de bonos, comisiones y capacitaciones etc.

**Tabla 20. indicador 4**

Eficiencia

Nombre del indicador	Formula del indicador	Aplicación del indicador	Resultado
Productividad Improductividad	$\frac{\text{numero de personal contratado}}{\text{total de personal necesario}}$	$\frac{25}{60} \times 100$	41%

**Fuente:** Arsaico Cía. Ltda.

**Realizado por:** Luis Zambrano.

**Análisis:** La empresa tiene la capacidad para 60 trabajadores sin embargo se ha contratado a 25 trabajadores estableciendo así que solo es 41% es productiva, dando como resultado de un 59% de improductividad.

**Tabla 21.** *Contratación de Variables*

<b>CONTRACTACIÓN DE VARIABLES</b>			
<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
¿Usted participa en el proceso de planeación?	17%	83%	Los trabajadores no son tomados en cuenta en la planeación, siendo estos una parte fundamental de la misma ya que conocen todos los procesos, procedimientos, como las deficiencias existentes en estos.  Una manera efectiva de corregir dicha deficiencia es tomar en cuenta al personal en el proceso de planeación para que expongan en base a su experiencia las metas u objetivos reales que se puede fijar la empresa.
¿Usted participa en la toma de decisiones de la empresa?	20%	80%	Como se mencionó anteriormente el talento humano de la institución no es tomado en cuenta en decisiones de la empresa, esto esta monopolizado por la alta gerencia, por lo que no se logra un nivel alto de utilidades; debido al desconocimiento de las falencias existentes.  Se debería considerar al talento humano no solo como la parte operativa; todo lo contrario ya que si estos se sienten identificados como parte activa en la toma de decisiones de la organización, los mismos no trabajarán solo por una remuneración sino por compromiso hacia los logros de la institución.
Estilos de liderazgo propuestos.	16.67%	83.33%	De los estilos de liderazgo que se podrían gestionar en la empresa, solo se ha desarrollado un liderazgo autocrático, debido a que la alta dirección impone las resoluciones tomadas en

			<p>todo ámbito.</p> <p>Se debería aplicar otros estilos de gestión para hacer de esta más participativa y se puedan conocer las falencias en cada área o departamento y así poder resolver las mismas.</p>
Personal que recibe incentivos	24%	76%	<p>Del total de personal solo se ha capacitado a una parte mínima de la empresa, siendo esta debilidad de la misma puesto que no se aprovechan todas las fortalezas del personal.</p> <p>Un factor fundamental dentro de la organización es la capacitación al personal por lo que se debería realizar una capacitación continua a los mismos con la finalidad de generar un mayor aporte por parte de los mismos.</p>
Número de personal contratado	41%	59%	<p>En cuanto a productividad menos de la mitad de la organización no es realmente eficiente ya que no contrata al personal necesario para que la institución se desarrolle totalmente.</p> <p>Si la empresa invirtiera en personal la empresa fuera productiva y eficiente en su totalidad ya que se aprovecharían recursos que en la actualidad no se han explotado y así conseguir un mayor beneficio, utilidad, y posicionamiento en el mercado de la marca Arsaico.</p>

**Fuente:** Arsaico Cía. Ltda.

**Realizado por:** Luis Zambrano.

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

- Al no cumplir con las fases del proceso administrativo incita un desconocimiento del modelo administrativo, por eso hay déficit en los resultados obtenidos al final de cada periodo.
- En el proceso de planeación tan solo el 17% del personal es decir el nivel jerárquico toma las decisiones mientras que el 83% de los trabajadores no son tomados en cuenta a la hora de establecer metas, objetivos o una planificación eficiente de procesos o procedimientos que se van a implementar o desarrollar.
- La deficiente comunicación entre la alta dirección y los trabajadores se debe a que no se toma en cuenta los resultados obtenidos en los procedimientos realizados, puesto que existen solo 2 canales de comunicación siendo estos deficientes para la empresa.
- La toma de decisiones es centralizado, provocando que exista un nivel bajo, en cuanto a la eficiencia y eficacia de los trabajadores, por qué no se encuentran incentivados, no existen los canales de comunicación oportunos y están realizando más funciones de las que deben debido a la falta de personal.

## 5.2 Recomendaciones

- Definir un modelo de gestión basado en el proceso administrativo con el fin de obtener una ganancia o utilidad para la empresa.
- Considerar al personal en el proceso de planeación para que en base a su experiencia expongan las deficiencias en cada área o departamento y así establecer metas u objetivos reales que pueda cumplir la organización de manera integral.
- Diseñar canales de comunicación eficientes y participativos entre la gerencia y sus colaboradores, para que los mismos se sientan partícipes de la institución.
- Verificar los niveles de eficiencia y eficacia en cada uno de los procedimientos con el control respectivo de cada área o departamento para determinar las falencias o errores existentes y corregirlas.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Carrión Maroto, J. (2011). *Estrategia* (2nd ed., p. 280). Madrid: Esic.

Definiciones. De. (2015). Concepto de Gestión. Recuperado el 28 de Noviembre de 2017, de <http://definicion.de/gestion/>

Inca Salazar, L. (2016). Análisis de la Gestión administrativa y su Incidencia en la Toma de Decisiones en el Centro de Acopio Guaslán Cantón Riobamba Periodo 2014 (Ingeniería). Universidad Nacional de Chimborazo.

Kast, F., Rosenzweig, J., & Malfavón Martínez, M. (2004). Administración en las organizaciones (p. 23). México: McGraw-Hill

Oña Jara, P. (2016). Modelo de Gestión del Talento Humano y su Incidencia en la Toma de Decisiones de la Cooperativa de Transportes Patria Cantón Riobamba, Periodo 2014 (Ingeniería). Universidad Nacional de Chimborazo.

Paredes, A. (5 de Agosto de 2015). Sistema de Gestión Administrativa. Recuperado el 28 de Noviembre de 2017 de [https://prezi.com/gy2kchu\\_76ya/sistema-de-gestionadministrativa/](https://prezi.com/gy2kchu_76ya/sistema-de-gestionadministrativa/)

Real Academia Española. (2014). Diccionario de la Lengua Española. Recuperado el 28 de Noviembre de 2017, de <http://www.rae.es/>

Robbins, S., Coulter, M., Madrigal Muñiz, L., & Pineda Ayala, L. (2014). *Administración* (8th ed., pp. 134-138). México: Pearson.

Taylor, F. (1977). Principios de la administración científica (p. 10). México: Herrero Hermanos.

## 7. ANEXOS



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Arsaico Cía. Ltda. del cantón Chambo.

**Objetivo:** Analizar la Toma de Decisiones en la Gestión Administrativa de la Empresa Arsaico Cía. Ltda. Cantón Chambo, Período 2016.

### **INSTRUCCIONES GENERALES**

Esta encuesta es de carácter anónimo, los datos obtenidos son estrictamente confidenciales y el investigador se compromete a mantener la reserva necesaria.

Contestar y analizar cada una de las preguntas con la mayor responsabilidad y sobre todo con honestidad.

Sus criterios serán de suma utilidad para el desarrollo de este trabajo investigativo.

1. ¿Cree usted que existe una adecuada planeación de la empresa?

Si.... NO....

2. ¿Usted participa en el proceso de planeación?

SI.... NO....

3. ¿Qué tipo de planes se utiliza en la empresa?

Políticas.....

Normas.....

Reglas.....

4. ¿Usted conoce la estructura organizacional (organigrama) de su empresa?  
SI.... NO...
5. ¿Cree usted que las áreas de trabajo de su empresa están bien definidas?  
Totalmente de Acuerdo....  
De acuerdo....  
En desacuerdo....
6. ¿Considera que la estructura jerárquica de su empresa está bien definida?  
Totalmente de Acuerdo....  
De acuerdo....  
En desacuerdo....
7. ¿Cuáles son las herramientas de organización que conoce usted en la empresa?  
Diagramas de flujo.....  
Descripción de puestos.....  
Manuales.....
8. ¿Cuál es su precepción sobre el liderazgo de su jefe inmediato?  
Muy buena.... Buena....  
Regular.... Mala....
9. ¿Cómo considera la comunicación que existe en la empresa?  
Muy buena.... Buena....  
Regular.... Mala....
10. ¿Se siente motivado de ser un integrante de la empresa?  
SI.... NO....
11. ¿Usted participa en la toma de decisiones de la empresa?  
SI.... NO....

12. ¿Cómo valora las decisiones de su jefe inmediato?

Muy buena.... Buena....

Regular.... Mala....

13. ¿Con que frecuencia es supervisado el desempeño en sus funciones laborales?

Siempre.... Casi Siempre....

A veces.... Nunca....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**