

## Modelo de procesos para la toma de decisiones en la empresa Agroindustrias Casaro SAC Trujillo- 2017.

Process model for the capture of decisions in the company Agroindustries Casaro SAC. Trujillo- 2017.

Enrique M. Rodríguez Rodríguez<sup>1</sup> ; Judit G. Inga Flores<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup> Facultad de Ciencias Agropecuarias, Universidad Nacional de Trujillo, Av. Juan Pablo II s/n – Ciudad Universitaria, Trujillo, Perú.

<sup>2</sup> Área de Contabilidad, Agroindustrias Casaro SAC, calle Ballón Farfán n° 698 dpto. 204 Urb. Primavera, Trujillo, Perú.

\* Autor correspondiente: [jugif\\_08@hotmail.com](mailto:jugif_08@hotmail.com) (J. Inga)

---

### RESUMEN

La presente investigación tuvo por objeto describir e indicar los beneficios de conocer los cinco modelos de procesos para la toma de decisiones gerencial. La población muestral lo conforman 08 administrativos de la empresa Agroindustrias Casaro SAC-Trujillo 2017, con diseño descriptivo y variante propositiva resultando que el 50% de los administrativos encuestados califican el modelo de gestión administrativa que tiene la empresa que dirigen como muy buena, buena con 38%, y ni buena ni mala con 12%, concluyendo que todos los modelos analizados contribuyen al proceso de toma de decisiones, pero el que debe elaborar e implementar la Empresa Agroindustrias Casaro SAC – Trujillo 2017, que contribuya a mejorar la toma de decisiones en eficacia, es el Modelo Racional, ya que es útil porque cuando las personas deciden con racionalidad intentan alcanzar una meta que no se puede lograr sin acción, además se puede aplicar a cualquier decisión, sobre todo en aquellas rutinarias y en situaciones que implican bajo riesgo y se pretende con ella lograr los máximos beneficios en la organización.

**Palabras clave:** Modelos; Procesos; Toma de decisiones; Empresa.

---

### ABSTRACT

The purpose of this research was to describe and indicate the benefits of knowing the five models of processes for management decision making. The sample population consists of 08 administrative of the 04 companies in the same area of the city of Trujillo, with descriptive design and propositional variant resulting that 50% of the managers surveyed qualify the administrative management model that has the company that they run as very good , good with 38%, and neither good nor bad with 12%, concluding that all the analyzed models contribute to the decision making process, but the one that must be elaborated and implemented by the Casaro SAC - Trujillo Agribusiness Company that contributes to improve the decision making in efficiency, is the Rational Model, because it is useful because when people decide with rationality they try to reach a goal that can not be achieved without action, in addition it can be applied to any decision, especially in those routine and in situations that involve low risk and are intended to achieve the maximum benefits in the organization.

**Keywords:** Models; Processes; Decision making; Company.

---

### 1. INTRODUCCIÓN

El principal problema al que se enfrentan las organizaciones de servicio y de manufactura es la pérdida de mercado al ser desplazadas por empresas globalizadas que ofrecen sus productos y servicios a un menor costo. Los procesos de toma de decisiones dentro de las organizaciones han evolucionado, sin embargo, hay factores comunes que intervienen en el mecanismo que sigue un administrador al tomar una decisión para resolver una problemática en especial; para Kast (2017) menciona que la toma de decisiones es fundamental para el organismo y la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas.

De acuerdo a Robbins (2014), la toma de decisiones es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella. Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin

duda una de las mayores responsabilidades. Al respecto Rodríguez & Pinto (2018). La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto, se debe empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección, es una de las tareas de gran trascendencia.

El modelo racional. Recomienda una serie de fases que los individuos o equipos deben seguir para aumentar la probabilidad de que sus decisiones sean lógicas y estén bien fundamentadas.

Hellriegel, Jackson & Slocum (2005), comentan que una decisión racional da por resultado la consecución máxima de metas dentro de los límites que impone la situación. Este modelo se enfoca en los medios cómo lograr de mejor manera una o más metas.

El modelo de racionalidad limitada. Sostiene que la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es pequeña comparada con lo que se necesita para el comportamiento racional objetivo.

El modelo político. representa el proceso de toma de decisiones en función de los intereses propios y metas de participantes poderosos. Para ello es necesario definir qué se entiende por poder, para Koontz, Weihrich & Cannice (2008), es la habilidad de individuos o grupos de inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.

El modelo de toma de decisiones intuitiva es definido por Robbins (2014), como un proceso inconsciente por el cual se toman decisiones a partir de la experiencia y el juicio personal acumulado.

Hasta este momento se han analizado cuatro modelos los cuales orientan al gerente en la toma de decisiones.

El Modelo Racional: persigue la constitución de un proceso de elección entre alternativas para maximizar los beneficios de la organización. Incluye una amplia definición del problema, una exhaustiva recopilación y el análisis de los datos, así como una cuidadosa evaluación de las alternativas que los criterios de evaluación de alternativas son bien conocidos y supone que la generación e intercambio de información entre individuos es objetiva y precisa. Por tanto, el modelo racional de toma de decisiones se basa 3 suposiciones explícitas:

Los modelos racionales, son con diferencia, los más comunes y cuando la gente piensa en tomar decisiones, típicamente consideran algún modelo racional. La idea general en estos modelos es sopesar los pros y contras y hallar la opción más sensata y lógica. Normalmente hay una serie de pasos involucrados que deben darse uno después del otro.

Otros métodos para tomar decisiones tales como la astrología, los cristales, las cartas del tarot, utilizar un dado, etc., a veces son considerados como modelos intuitivos. No están basados en la razón y la racionalidad, sino más bien en alguna sabiduría interior.

El Modelo de Racionalidad Limitada, describe las limitaciones de la racionalidad y pone de manifiesto los procesos de toma de decisiones frecuentemente utilizados por personas y equipos. Este modelo explica la razón por la que diferentes personas o equipos toman decisiones distintas cuando cuentan exactamente con la misma información. Así, el modelo de racionalidad limitada refleja tendencias individuales o de equipo para: Seleccionar una meta o una solución alterna que no sea la mejor (es decir, que satisfaga). Realizar una búsqueda limitada de soluciones alternas.

El modelo político predomina en las organizaciones en todo el mundo, es decir, prevalece por encima de los dos modelos antes descritos por ser la base de los procedimientos organizacionales establecidos por la alta directiva. Desde la perspectiva de la práctica gerencial, el modelo político se expresa muy vívidamente en las organizaciones mediante el uso de diversos métodos de influencia, medios por los cuales los individuos o grupos tratan de ejercer el poder o influir en la conducta de otros.

Ahora bien, todas las decisiones están fundamentadas en la información que se tenga a la disposición, lo cual permite establecer un criterio basado en alternativas de solución a un mismo problema. Dado esto, la gerencia para los efectos de toma de decisión organizacional, hace uso de los sistemas de información soportados por la tecnología de la información instalada, los cuales generan información relevante del negocio, que de acuerdo a la estructura jerárquica establece prioridades para su aplicación.

Para Lámbarry, Rivas & Peña (2014). La toma de decisiones es uno de los procesos más difíciles a los que se enfrenta el ser humano. Se debe explicar con detalle que hay que plantear los objetivos que se desean, elaborar un plan, realizar las acciones comprendidas en el plan, evaluar la marcha del plan y de los resultados que se van alcanzando.

Según Daft (2014) la toma de decisiones organizacionales se define formalmente como el proceso de identificar y resolver problemas. El proceso contiene dos etapas principales. En la fase de identificación del problema se vigila la información sobre las condiciones ambientales y organizacionales, para determinar si el desempeño es satisfactorio y para diagnosticar la causa de las insuficiencias. La solución del problema tiene lugar cuando se consideran cursos alternativos de información y se selecciona e implanta una opción.

Según Tsang (2014). El análisis de la toma de decisiones es una función sumamente importante por parte de la gerencia, pues esta tiene un impacto directo en el éxito o fracaso de las decisiones que se toman dentro de la organización.

Sin embargo, Estrada (2015), manifiesta que más allá del análisis, es importante hacer hincapié en que tales decisiones lleguen a ser efectivas y que generen los resultados óptimos para cumplir con los fines de la organización.

Elster (2017) sostiene que la forma ideal de explicar una acción, y las decisiones que la anteceden, consiste en demostrar que estas se den de manera racional; aunque este propósito es pocas veces alcanzado plenamente, es un ideal que permite al agente ser más reflexivo sobre la toma de sus decisiones. Este dilema ha dado cabida a una gran cantidad de opiniones acerca de la responsabilidad que puede llegar a tener un agente sobre las decisiones que se toman en nombre de la empresa. Por ejemplo, para Velásquez (2014) & French (2015) aunque el gerente o un grupo determinado tomen las decisiones dentro de una organización, estos no pueden ser agentes de las acciones de la misma, pues sus decisiones responden a los requerimientos de la empresa y no a los propios. Por otro lado, tanto T-Brown (2013) como May (2015) consideran que toda actuación individual en nombre de la empresa debe interpretarse como acción personal, ya que la agencia prevé que el individuo tenga cursos de acción alternativos que pueda elegir y justificar con razones válidas, por lo que independientemente de la empresa, el individuo es responsable de las decisiones que toma.

Respecto a investigaciones realizadas recientemente se encontraron con la mayor aproximación al tema objeto de estudio las siguientes: presentado por Almaraz (2013) de la Facultad de Contaduría y Administración, de la Universidad Autónoma de Querétaro, con el título “Análisis de los factores que intervienen en la toma de decisiones de los administradores dentro de las organizaciones” esta investigación se basó en el análisis descriptivo y correlacional y se determinó que existe un patrón de comportamiento común de los administradores durante el proceso de toma de decisiones y que depende de factores como el tipo de liderazgo que ejercen, conocimiento del negocio o producto que ofrecen, conocimiento de técnicas administrativas específicas y sobre todo de la información que tengan del entorno lo cual les permite tener una mayor visión y a su vez probabilidad de continuar con sus operaciones y de que la organización persista.

Otra investigación relacionada con el tema tratado en este trabajo fue el realizado por Wilensky (2014), lo cual sostiene que en repetidas ocasiones los ejecutivos toman decisiones apostando a la intuición, como una partida de póquer, y no con un proceso serio de decisión, como cuando un gran maestro de ajedrez efectúa una jugada magistral. Tal y como lo hace el maestro de ajedrez, la mejor decisión es la que considera el proceso lógico de análisis dándole cabida a la intuición.

Otra investigación es la presentada por Navia (2013), es decir manifiesta: "un esfuerzo planeado y cooperativo, en el cual cada participante tiene un papel reconocido que cumplir y unas obligaciones o tareas por ejecutar. Se le asignan a estas obligaciones para lograr el objetivo de la organización más que para satisfacer preferencias individuales, aunque frecuentemente coinciden ambos efectos”.

Del mismo modo, tenemos artículo titulado “Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales, desde la perspectiva Elsteriana” (2017), realizada por Florina Guadalupe Arredondo Trapero y José Carlos Vázquez Parra, como resultado de una investigación realizada en la Línea de Ética Organizacional, de la Cátedra de Ética del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Monterrey, Nuevo León, México. El mencionado artículo presenta un modelo de análisis que propone como eje central la racionalidad en la toma de este tipo de decisiones. Para Rodríguez (2015). El modelo de análisis integra deseos, creencias y preferencias como los elementos que intervienen en la decisión del agente, permitiendo un abordaje más complejo, al considerar la autonomía de los deseos que influyen en la decisión, la cantidad de evidencia que respalda las creencias de los administrativos, y la óptima generación de las preferencias al evaluar alternativas. El modelo RTDG, al contemplar estos elementos, permite un proceso más racional, que reduce la incertidumbre, genera mayor certeza al tomar decisiones gerenciales y, por lo tanto, en la orientación hacia los fines organizacionales. Teniendo en consideración lo anteriormente señalado, esta investigación pertenece al área de administración, donde el tema principal seleccionado fue: Modelo de procesos para la toma de decisiones en la empresa Agroindustrias Casaro SAC.

Desde el punto de vista metodológico la investigación apertura el proceso cuyas actividades se garantizan por la presencia y aplicación de métodos universales como el método histórico, inductivo – deductivo y el analítico – sintético, sin dejar de lado la importancia que tiene el método estadístico como auxilio para poder presentar los resultados de la investigación en forma cuantitativa, cuyo objetivo general es: Elaborar y proponer un modelo de procesos en la empresa Agroindustrias Casaro SAC de la ciudad de Trujillo, que contribuya a mejorar la toma de decisiones en eficacia. Y los objetivos específicos son: Realizar el diagnóstico situacional de la empresa Agroindustrias Casaro SAC., Realizar el análisis comparativo de los modelos de procesos para la toma de decisiones, Elaborar el modelo racional para la toma de decisiones, Proponer el modelo racional para su aplicación en la empresa objeto de estudio.

## **2. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **2.1. Objeto de estudio**

#### **2.1.1. Población**

La investigación tuvo como objeto de estudio a los procesos para la toma de decisiones y lo conforman 08 administrativos de la empresa Agroindustrias Casaro SAC.

#### 2.1.2. Muestra

La muestra coincide con la población y lo conforman 08 administrativos de la empresa Agroindustrias Casaro SAC.

### 2.2. Métodos y técnicas

#### 2.2.1. Métodos:

Para efectuar el presente estudio se ha empleado los siguientes métodos:

##### a) Método universal:

Se empleó el método científico, que es el procedimiento que se aplica al ciclo entero de la investigación en el marco de cada problema de conocimiento. Es la estrategia de la investigación científica que afecta a todo el ciclo completo de la investigación.

##### b) Métodos generales:

a. Inductivo b. Deductivo c. Método analítico d. Método sintético

##### c) Método Hermenéutico

La hermenéutica no es un simple método, por oposición al científico, sino que más bien es un enfoque amplio que se plantea las condiciones en las que se produce la comprensión de un fenómeno.

La investigación se ha desarrollado utilizando los métodos descriptivo y explicativo, deductivo e inductivo, porque se va a utilizar la observación abierta.

Analítica, porque se va a analizar a cada una de las variables investigadas en el tema y luego se sintetiza.

#### 2.2.2. Técnicas:

##### a) Para recolectar información

Fichaje. Para el acopio de información bibliográfica y/o hemerográfica

Análisis de contenido. Para la recolección de información proveniente en la empresa Agroindustrias Casaro SAC.

Encuestas. Recolectar opiniones provenientes en la empresa Agroindustrias Casaro SAC.

##### b) Instrumentos para recolectar información

Fichas de Investigación bibliográficas, hemerográficas y/o de campo.

**Guía de análisis de contenido, referente al Modelo de procesos para la toma de decisiones en la empresa Agroindustrias Casaro SAC Trujillo**

c) Medios para procesar información. Se emplearon para procesar información.

a. Cuadros b. Tablas

c. Histograma. Estudio.

d. Técnica Bibliográfica.

Se utilizó Entrevistas que serán estructuradas de acuerdo a los objetivos planteados, análisis de contenidos y la evaluación que se realizará a través de la escala ordinal, a fin de identificar y ordenar por medio de grados comparativos.

### 2.3. Instrumentos

Durante el proceso de investigación, a efectos de recabar datos, se empleó un instrumento: el cuestionario, el cual tuvo 12 preguntas y fue aplicado a los 08 administrativos de la empresa Agroindustrias Casaro SAC. de cada empresa, con la finalidad de relacionar y contrastar las respuestas sobre diversos aspectos de la realidad empresarial.

### 2.4. Estrategias Metodológicas

Las estrategias metodológicas para desarrollar la investigación, van desde la experiencia laboral, llevada a cabo así como en la observación hecha al modelo de Procesos para la toma de decisiones, que ha permitido tomar conocimiento y plantear un estudio no experimental, descriptivo (método del caso); Conocedor respecto a las herramientas que proporciona la prospectiva estratégica y a los posibles escenarios que se presenten por intermedio de la misma, se propuso investigar al respecto para lo cual se plasmó en el título “Modelo de procesos para la toma de decisiones en la Empresa: Agroindustrias Casaro SAC de la ciudad de Trujillo”

A partir del cual se planteó la interrogante o problema de investigación respecto al tema, el cual es motivo de investigación de la presente tesis doctoral, por cuanto encontrar la respuesta a esta interrogante es de mucho beneficio para la empresa en estudio, lo que permitirá realizar con bases y sustento las inversiones necesarias en procesos para la toma de decisiones para estar a la vanguardia de las empresas del sector y lograr la competitividad deseada.

Para resolver el problema planteado se realizó el análisis comparativo de los modelos de procesos para la toma de decisiones, elaborando y proponiendo el modelo racional para su aplicación en la empresa objeto de estudio, con el cual se demostrara que contribuye a la mejora en la toma de decisiones en eficacia, gestionada con el modelo racional; para desarrollar dichas actividades se aplicara los métodos universales como el método inductivo – deductivo y el analítico – sintético, sin dejar de lado la importancia que tiene el método estadístico como auxilio para poder presentar los resultados de la investigación en forma cuantitativa.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De acuerdo a los objetivos del presente trabajo de investigación se realizan las interpretaciones de los diferentes resultados obtenidos de los datos que se obtuvieron en los cuestionarios aplicados a los diferentes Administrativos de la empresa Agroindustrias Casaro SAC.

#### 3.1 Realizar el diagnostico situacional de la empresa Agroindustrias Casaro SAC.

**Tabla 1.** Tiempo que labora el Gerente en la Empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 01 año	1	13%
Más de 01 año y menos de 05 años	3	37%
Más de 05 años	4	50%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta realizada en el mes de noviembre 2017

En la Tabla 1, observamos que el 50% de los Administradores manifiestan que laboran en la empresa más de cinco años, el 37% indica que labora más de un año y menos de cinco, mientras que el 13% manifiesta que labora menos de un año.

En este tipo de racionalidad los administrativos construyen esquemas más sencillos que muestren un comportamiento correcto al tomar sus decisiones, extrayendo las características esenciales de los problemas sin captar toda su complejidad. Los resultados que se obtienen son satisfactorios, pero no se logra maximizar como lo es el modelo anterior. Por otro lado, el modelo político hace referencia a cinco fases.

**Tabla 2.** Conoce Ud. A la empresa tanto en el nivel interno como externo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Conoce bastante	4	50%
Conoce poco	3	38%
Casi nada	1	09%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta realizada en el mes de noviembre 2017

En la Tabla 2, notamos que 04 Administrativos respondieron que conocen bastante de la empresa, tanto a nivel externo como interno, mientras que 03 administrativos, indican que conocen poco y 01 que no conoce casi nada de la empresa que gerencia; lo que equivale al 50%, 38 y 09% respectivamente.

Sin embargo, la aplicación de los modelos de procesos en forma global se da a los inicios de los 50's, contribuyendo a grandes empresas, a solucionar algunos de sus problemas y no solo a nivel local sino también mundial donde dichas herramientas administrativas han sido utilizadas en las grandes empresas como: 3M, Toyota, GMC, etc.

**Tabla 3.** Cuáles son los principales factores externos que contribuyen o causan problemas en la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Los actos criminales	2	25%
Corrupción de funcionarios	4	50%
La situación política y económica nacional	1	12,5%
Las leyes, regulaciones y trámites que obstaculizan la operación de la empresa.	1	12,5%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta realizada en el mes de noviembre 2017

En la Tabla 3, apreciamos que 02 administrativos respondieron que los actos criminales son unos de los factores externos principales que causan problemas en la empresa, 04 indican que es la corrupción de funcionarios, 02 manifiestan que es la situación política y económica nacional y 03 administrativos responden que son las leyes, regulaciones y trámites que obstaculizan la operación de la empresa; lo que equivale al 25%, 50%, 12,5% y 12,5% respectivamente.

En la actualidad no todas las empresas toman sus decisiones basadas en datos reales o situaciones verídicas, más que todo lo hacen en una forma empírica, sin tener un conocimiento previo de la situación en la cual se encuentra su empresa, y no evalúan las alternativas que se le presentan por lo tanto optan por aquella que no es la más indicada y no le representa ninguna posibilidad de éxito en el mercado

**Tabla 4.** Cuáles son los principales factores internos que contribuyen o causan problemas en la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Desorganización contable	4	50%
No disponer de las herramientas necesarias para realizar las tareas	1	12,5%
Falta de capacitación y asistencia técnica	2	25%
La falta de comunicación	1	12,5%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta realizada en el mes de noviembre 2017

Los principales factores internos que contribuyen o causan problemas en la empresa, según la Tabla 4, es la desorganización contable, con un 50%, no disponer de las herramientas necesarias para realizar las tareas, la falta de comunicación se da en un 12,5%, y la falta de capacitación y asistencia técnica 25%, respectivamente. En esta situación mencionada en el párrafo anterior es recomendable elaborar y proponer el modelo racional para la toma de decisiones, para su aplicación en la empresa Agroindustrias Casaro SAC.

Además con la revolución tecnológica ha contribuido al manejo de grandes cantidades de datos y que por medio de los modelos pueden ser manipulados de una forma efectiva lo que ha contribuido enormemente al incremento de la productividad en la economía de muchas empresas.

**Tabla 5.** Cómo calificaría Ud. El modelo de gestión administrativa que tiene la empresa que usted dirige

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	4	50%
Buena	3	38%
Ni buena, ni mala.	1	12%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta realizada en el mes de noviembre 2017

En la Tabla 5, nos muestra que los funcionarios encuestados respondieron a la pregunta Cómo calificaría Ud. El modelo de gestión administrativa que tiene la empresa que usted dirige? Muy buena con un 50%, Buena con 38%, y ni buena ni mala, con 12%.

El modelo racional hace referencia a siete etapas, con las cuales se pretende que el individuo esté más cerca de la racionalidad por la manera en que se van describiendo cada una de las fases. Este modelo es útil porque cuando las personas deciden con racionalidad intentan alcanzar una meta que no se puede lograr sin acción, además se puede aplicar a cualquier decisión, sobre todo en aquellas rutinarias y en situaciones que implican bajo riesgo y se pretende con ella lograr los máximos beneficios en la organización.

Para Rodríguez (2015). El modelo de análisis integra deseos, creencias y preferencias como los elementos que intervienen en la decisión del agente, permitiendo un abordaje más complejo, al considerar la autonomía de los deseos que influyen en la decisión, la cantidad de evidencia que respalda las creencias de los administrativos, y la óptima generación de las preferencias al evaluar alternativas.

### 3.2. Realizar el análisis comparativo de los modelos de procesos para la toma de decisiones.

**Tabla 6.** Que características define el modelo de gestión administrativa con la que cuenta su empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Se basa en procesos	2	34%
Porque es un proceso ordenado y controlado	4	50%

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Porque es desarticulado y coherente	1	13%
Porque son procesos de acuerdo al estado de ánimo de la alta dirección	1	13%
Total	08	100%

Fuente: encuesta realizada en el mes de noviembre 2017

En la Tabla 6, nos permite identificar las características que define el modelo de gestión administrativa con la que cuenta la empresa; es decir el 34% respondieron que se basa en procesos, el 50% es un proceso ordenado y controlado, 13% Porque es desarticulado y coherente, y 13% Porque son procesos de acuerdo al estado de ánimo de la alta dirección.

En comparación, el modelo de racionalidad limitada menciona ocho fases, resaltando las limitaciones de la racionalidad, proporciona un mejor panorama de los procesos de toma de decisiones cotidianos que realizan la mayoría de las personas. Este modelo es más probable que se utilice, cuando los tomadores de decisiones están en desacuerdo con la elección de las metas o cuando hay una falla en la búsqueda de soluciones alternativas y cuando surgen conflictos entre las partes.

De acuerdo a Robbins (2014), la toma de decisiones es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella. Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades.

**Tabla 7.** Considera Ud. que la aplicación de un modelo basado en el enfoque de procesos contribuye a mejorar la toma de decisiones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	50%
No	3	38%
Desconozco	1	12%
Total	8	100%

Fuente: encuesta realizada en el mes de noviembre 2017

En la Tabla 7, nos muestra que la aplicación de un modelo basado en el enfoque de procesos contribuye a mejorar la toma de decisiones, lo que constituye un 50%, mientras que 38% consideran que no contribuye a mejorar la toma de decisiones y el 12% indica que desconoce.

En el modelo de toma de decisiones intuitiva que consta de tres etapas, es frecuente que el gerente que ya ha tenido experiencia con un tipo de problema o situación, o con otro similar, sea capaz de tomar decisiones rápidamente con una cantidad insuficiente de información, no basándose en un análisis completo y sistemático del problema o con la identificación y Evaluación de alternativas como se hace en el modelo racional, sino que aplica su experiencia y su juicio personal para tomar la decisión.

Al respecto Rodríguez & Pinto (2018). La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto, se debe empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección, es una de las tareas de gran trascendencia.

**Tabla 8.** Para la toma de decisiones se cuenta con información completa y oportuna del abanico de posibilidades o alternativas planteadas en la solución de problemas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	38%
No	4	50%
Desconozco	1	12%
Total	8	100%

Fuente: encuesta realizada en el mes de noviembre 2017

En la Tabla 8, para la toma de decisiones se cuenta con información completa y oportuna del abanico de posibilidades o alternativas planteadas en la solución de problemas, según la Figura 8, el 38% respondieron que Si cuentan con información completa, mientras que el 50% respondieron que No cuentan con información completa y oportuna y el 12% respondió que desconocen si cuentan o no con información completa y oportuna. La toma de decisiones, no es nueva, puesto que éste proceso se utiliza todos los días de una forma inconsciente, él termino toma de decisiones se refiere a la selección de una alternativa de entre un conjunto de ellas. Significa escoger la mejor alternativa de todas las que se posean.

Según Balestri, Ferrán, Giorgis, Saravia, Larrea, Castaldo, Poma & Pariani (2014). El proceso de toma de decisiones dentro de las organizaciones es fundamental para que estas subsistan, de ahí la importancia de su estudio. En la actualidad existen doctrinas y pensamientos administrativos que intervienen en estos procesos, así como también factores que definen los mecanismos bajo los cuales los administradores deciden sobre una u otra alternativa para resolver una problemática específica o puedan enfrentar una situación del entorno que ponga en riesgo la existencia de la organización.

**Tabla 9.** En la empresa donde Ud. labora se realiza el análisis interno y externo (FODA)

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	63%
No	2	25%
Desconozco	1	12%
Total	8	100%

Fuente: encuesta realizada en el mes de noviembre 2017

En la Tabla 9, observamos que en la empresa donde Ud. labora se realiza el análisis interno y externo (FODA), según la Figura 9, el 63% respondieron que Si se realiza el análisis interno y externo (FODA), mientras que el 25% respondieron que No se realiza el análisis interno y externo (FODA) y el 12% respondió que desconocen si se realiza el análisis interno y externo (FODA).

**Tabla 10.** En la empresa donde Ud. labora, están definidas las estrategias o alternativas para la toma de decisiones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	50%
No	2	25%
Desconozco	2	25%
Total	8	100%

Fuente: encuesta realizada en el mes de noviembre 2017

En la Tabla 10, nos muestra que la empresa donde labora, Si están definidas las estrategias o alternativas para la toma de decisiones lo que significa un 63%, mientras que el 25% de administrativos respondieron que No están definidas las estrategias o alternativas para la toma de decisiones y finalmente otro 25% manifiesta que desconoce si se están definidas las estrategias o alternativas para la toma de decisiones de la empresa.

Todos los modelos coinciden en que se deben de realizar una serie de fases o etapas en la toma de decisiones. Sin embargo, esto se complica cuando las condiciones en que se da la toma de decisiones son de alto riesgo e incertidumbre ocasionando que difícilmente la persona siga el proceso descrito.

Para Lámbarry, Rivas & Peña (2014). La toma de decisiones es uno de los procesos más difíciles a los que se enfrenta el ser humano. Se debe explicar con detalle que hay que plantear los objetivos que se desean, elaborar un plan, realizar las acciones comprendidas en el plan, evaluar la marcha del plan y de los resultados que se van alcanzando.

**Tabla 11.** ¿En la empresa donde Ud. labora, pone en práctica la o las estrategias seleccionadas que contribuya en la toma de decisiones?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	50%
No	2	25%



Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Desconozco	2	25%
Total	8	100%

Fuente: encuesta realizada en el mes de noviembre 2017

En la Tabla 11, se puede observar que los funcionarios encuestados afirmaron en un 50% que en la empresa donde laboran Si ponen en práctica las estrategias seleccionadas que contribuya en la toma de decisiones, mientras que en un 25% consideran que no ponen en práctica las estrategias seleccionadas que contribuya en la toma de decisiones y otro 25% indica que desconoce si ponen en práctica las estrategias seleccionadas que contribuya en la toma de decisiones.

Además el pensamiento creativo aumenta la calidad de las soluciones para muchos tipos de problemas, ayudando a estimular la innovación y el compromiso de retar a los individuos en su desempeño en las organizaciones.

Por su parte Daft (2014) la toma de decisiones organizacionales se define formalmente como el proceso de identificar y resolver problemas. El proceso contiene dos etapas principales. En la fase de identificación del problema se vigila la información sobre las condiciones ambientales y organizacionales, para determinar si el desempeño es satisfactorio y para diagnosticar la causa de las insuficiencias. La solución del problema tiene lugar cuando se consideran cursos alternativos de información y se selecciona e implanta una opción.

Según Tsang (2014). El análisis de la toma de decisiones es una función sumamente importante por parte de la gerencia, pues esta tiene un impacto directo en el éxito o fracaso de las decisiones que se toman dentro de la organización.

**Tabla 12.** En la empresa donde labora, se aplica el control concurrente en el logro de los objetivos y metas planeadas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	63%
No	2	25%
Desconozco	1	12%
Total	8	100%

Fuente: encuesta realizada en el mes de noviembre 2017

En la Tabla 12, apreciamos que en la empresa donde labora, se aplica el control concurrente en el logro de los objetivos y metas planeadas, lo que constituye un 63%, mientras que 25% consideran que no se aplica el control concurrente en el logro de los objetivos y metas planeadas y el 12% indica que desconoce.

Esto quiere decir que debemos poner mayor énfasis en el Modelo Racional, puesto que el presente trabajo, ha permitido visualizar cómo este modelo de proceso prescribe una serie de pasos que deben seguir los administrativos o equipos para incrementar la probabilidad de que sus decisiones sean lógicas y estén bien fundamentadas. Una decisión racional permite el logro máximo de beneficios en la organización.

Según Navia (2013) define la decisión como un proceso por el cual se llega a una opción, pero una opción supuestamente aclarada, informada y motivada. Se trata de elegir entre varias formas posibles de actuar con miras a lograr una meta, en condiciones y circunstancias dadas. Este proceso implica una serie de actos parciales y secuenciales que conducirán al decisor desde la toma de conciencia de la necesidad de elegir, basta seleccionar una solución entre las más adecuadas, tomando en cuenta la situación, y pasando por la recolección y el procesamiento de toda la información necesaria.

#### 4. CONCLUSIONES

Se realizó el análisis situacional de la empresa, tanto a nivel interno como externo, concluyendo que los principales factores externos, como la corrupción de funcionarios y los actos criminales representan el 75% de los problemas que contribuyen o causan problemas a la empresa y el otro 25% de los problemas son causados por la situación política y económica nacional y las leyes, regulaciones y trámites que obstaculizan la operación de la empresa, y los principales factores internos que contribuyen o causan problemas en la empresa en un 50% es la desorganización contable, el no disponer de las herramientas necesarias para realizar las tareas y la falta de capacitación se da en un 25% y el 25% restante se da por la falta de comunicación y asistencia técnica respectivamente.

Todos los modelos analizados con anterioridad facilitan el proceso de toma de decisiones, el cual utilice el gerente ya sea el racional, el de racionalidad limitada, el de la intuición, el político, o el del proceso creativo,

va a estar definido por el tipo de organización, la problemática a resolver e incluso por la oportunidad que se presente.

Como se puede observar en todos y cada uno de los modelos se lleva un proceso para tomar la decisión y requiere que para que ésta sea efectiva de conocimientos, experiencias y habilidades por parte del gerente, un elemento fundamental en el proceso de toma de decisiones es la creatividad, dado que ayuda a encontrar soluciones a problemas desde otra visión que exige imaginación, flexibilidad y originalidad, presentando diferentes alternativas.

El Modelo Racional es útil porque cuando las personas deciden con racionalidad intentan alcanzar una meta que no se puede lograr sin acción, además se puede aplicar a cualquier decisión, sobre todo en aquellas rutinarias y en situaciones que implican bajo riesgo y se pretende con ella lograr los máximos beneficios en la organización.

Todos los modelos analizados con anterioridad facilitan el proceso de toma de decisiones, el cual utilice el gerente ya sea el racional, el de racionalidad limitada, el de la intuición, el político, o el del proceso creativo, va a estar definido por el tipo de organización, la problemática a resolver e incluso por la oportunidad que se presente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almaraz, I. 2013. Análisis de los factores que intervienen en la toma de decisiones de los administradores dentro de las organizaciones. Universidad Autónoma de Querétaro. Editorial Pearson. México. 26: 129-160.
- Balestri, L.; Ferrán, A.; Giorgis, A.; Saravia, C.D.; Larrea, A.T.; Castaldo, A.; Poma, K. & Pariani, A. 2014. La toma de decisiones en las empresas agropecuarias del norte de la provincia de La Pampa. Área de Planeamiento y Gestión empresarial. Facultad de Ciencias Veterinarias. UNL Pam. 129: 72-77.
- Daft, R. 2014. Teoría y diseño organizacional. Editorial Learning Editores S.A. Madrid-España. 287 pp.
- Elster, J. 2017. La explicación del comportamiento social: más tuercas y tornillos para las ciencias sociales. Editorial Gedisa. Barcelona-España. 365 pp.
- Estrada, F. 2015. Economía y racionalidad de las organizaciones. Los aportes de Herbert A. Simón. Revista de Estudios Sociales. España. 31: 84-102.
- French, P. 2015. Ethics and agency theory: A review article. *Business Ethics Quarterl*, 5: 621-628.
- Hellriegel, D.; Jackson, S.; Slocum, J. 2005. Administración. Un enfoque basado en competencias. 12a.edición. Thomson. México.
- Kast, F. 2017. Administración de las Organizaciones. Editorial Mc Graw-Hill. Washington. 405pp.
- Koontz, H.; Weihrich, H.; Cannice, M. 2008. Administración. Una perspectiva global y empresarial. 14ª edición. Editorial McGraw Hill. China.
- Lámbarry, F.; Rivas, L.; Peña, M. 2014. Modelos de decisión bajo una perspectiva de análisis de sus procesos. En *Universidad y Empresa*, Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia, 12(18): 146-173.
- May, L. 2015. The morality of groups: Collective responsibility, group-based harm, and corporate rights. Notre Dame: Notre Dame University Press. 172 pp.
- Navia, M. 2013. Procesos de toma de decisiones estratégicas. Editorial Norma S. A. Barranquilla, Colombia. 225 pp.
- Robbins, S. 2014. Administración teórica y práctica. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica S.A. México. 250 pp.
- Rodríguez, Y. 2015. Gestión de información y del conocimiento para la toma de decisiones organizacionales. *La Habana, Cuba*. 11: 150-163.
- Rodríguez, Y.; Pinto, M. 2018. Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. 30(1)170: 51-64 pp.
- T-Brown, M. 2013. La ética en la empresa: estrategias para la toma de decisiones. Editorial Paidós. Barcelona. 350 pp.
- Tsang, E. 2014. Superstition and decision-making: Contradiction or complement? *Academy of Management Executive*, 18: 92-104.
- Velásquez, M. 2014. Ética en los negocios: conceptos y casos. Editorial Prentice Hall. España. 196 pp.
- Wilensky, A. 2014. Toma de decisiones. Editorial Deusto. España. 360 pp. Disponible en <http://www.grupogalo.com/articulo8.htm>

**ANEXO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO**  
**POST GRADO- DOCTORADO EN ADMINISTRACION**  
**CUESTIONARIO A LOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA “DISTRIBUIDORA**  
**AGROINDUSTRIAS CASARO SAC”**

Estimado (a):

En este cuestionario se pretende recoger información de la realidad que permita determinar el modelo de procesos ideal para la toma de decisiones en la Empresa “Agroindustrias Casaro SAC”, y así en una forma exclusiva se promueva la correcta toma de decisiones en los procesos de Dirección y Gerencia.

En este sentido, se le agradece por anticipado su valiosa participación y colaboración, considerando que los resultados de este cuestionario se usarán para implementar el modelo de proceso, de los cuales las Gerencias, a través de los Administrativos Generales y/o Administrativos empleando sus facultades, deberá identificar los indicadores o indicios de mala toma de decisiones en los procesos; los mismos que permitirán reconocer los posibles riesgos y transgresiones; realizando comentarios críticos, formulando recomendaciones y alertas, que permitan mejorar la transparencia y eficiencia de la Empresa en la toma de sus decisiones.

La toma de decisiones, como parte de la gestión administrativa resultan ser un tema controversial y ampliamente estudiado por diversos especialistas, ello debido a la relevancia de los recursos económicos que manejan. Sin embargo, como todo proceso cuya finalidad es contribuir a brindar un adecuado servicio, las cuales deben sujetarse al irrestricto cumplimiento de los parámetros normativos el cual es pasible de presentar un alto riesgo de errores en la toma de decisiones.

Así mismo le invoco ser objetivo y honesto en sus respuestas, se aplicará en forma anónima para que sienta absoluta libertad al responder. La información proporcionada tiene carácter reservado y servirá para fines de estudio de investigación en administración.

Muchas gracias por su colaboración.....

**INSTRUCCIONES**

El cuestionario consta de 17 preguntas. Lea con mucha atención cada una de las preguntas y las opciones de respuesta que le siguen. Elija para cada pregunta, aquella respuesta con la que esté de acuerdo y coloque un aspa (X) en las alternativas propuestas; y en las preguntas abiertas emita su opinión.

Es importante que responda todas las preguntas.

**1. Cuanto tiempo labora Ud. En la empresa?**

- a) Menos de 01 año
- b) Más de 01 año y menos de 05 años
- c) Más de 05 años

**2. Conoce Ud. A la empresa tanto interno y externo?**

- a. Conoce bastante
- b. Conoce poco
- c. Casi nada

**3. ¿Cuáles son los principales factores externos que contribuyen o causan problemas en la empresa?**

- .....
- .....
- .....
- .....

**4. ¿Cuáles son los principales factores internos que contribuyen o causan problemas en la empresa?**

- .....
- .....
- .....
- .....

**5. Cómo calificaría Ud. El modelo de gestión administrativa que tiene la empresa que usted dirige?**

- a) Muy buena
- b) Buena

c) Ni buena ni mala

**6. Que características define el modelo de gestión administrativa con la que cuenta su empresa?**

- .....
- .....
- .....
- .....

**7. ¿Considera Ud. que la aplicación de un modelo basado en el enfoque de procesos contribuye a mejorar la toma de decisiones?**

- a. Si
- b. No
- c. Desconozco

**8. ¿Para la toma de decisiones se cuenta con información completa y oportuna del abanico de posibilidades o alternativas planteadas en la solución de problemas?**

- a) Si
- b) No
- c) Desconozco

**9. ¿La empresa donde labora tiene establecido sus metas?**

- a) Si
- b) No
- c) Desconozco

**10. ¿Está debidamente definida la visión de la empresa donde Ud. labora?**

- a) si
- b) No
- c) Desconozco

**11. ¿En la empresa donde Ud. Labora se ha establecido la misión?**

- a) Si
- b) No
- c) Desconozco

**12. ¿En la empresa donde Ud. Labora están definidas las políticas empresariales?**

- a) Si
- b) No
- c) Desconozco

**13. ¿En la empresa donde Ud. labora se realiza el análisis interno y externo (FODA)?**

- a) Sí
- b) No
- c) Desconozco

**14. ¿En la empresa donde Ud. labora, están definidas las estrategias o alternativas para la toma de decisiones?**

- a) Si
- b) No
- c) Desconozco

**15. ¿En la empresa donde Ud. Labora, Pone en práctica la o las estrategias seleccionadas que contribuya en la toma de decisiones?**

- a) Si
- b) No
- c) Desconozco

**16. ¿En la empresa donde Ud. Labora, se aplica el control concurrente en el logro de los objetivos y metas planeadas?**

- a) Si
- b) No
- c) Desconozco
