



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TÍTULO**

“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA  
TOMA DE DECISIONES DEL CENTRO DE ACOPIO GUASLÁN CANTÓN  
RIOBAMBA, PERÍODO 2014”

**AUTORA**

LORENA GERMANIA INCA SALAZAR

**TUTOR**

Ing. SANDRA HUILCAPI PEÑAFIEL M.D.E.

Riobamba - Ecuador

2016

## INFORME DEL TUTOR

Certifico que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del Grado de Ingeniera Comercial, con el tema: “ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DEL CENTRO DE ACOPIO GUASLÁN CANTÓN RIOBAMBA, PERÍODO 2014”, ha sido elaborado por la Srta. Lorena Germania Inca Salazar, con el asesoramiento permanente de mi persona en calidad de Tutora, por lo que certifico que se encuentra apto para su presentación y defensa respectiva.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad.

Riobamba, Agosto de 2016



.....  
**Ing. Sandra Huilcapi Peñafiel M.D.E.**

**Tutora de Tesis**



## CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**  
**TÍTULO**

“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DEL CENTRO DE ACOPIO GUASLÁN CANTÓN RIOBAMBA, PERÍODO 2014”

Tesis de grado para la obtención del título de Ingeniera Comercial Mención Gestión de la Micro y Pequeña Empresa, aprobado por el Tribunal en nombre de la Universidad Nacional de Chimborazo, y ratificado con sus firmas.

### MIEMBROS DEL TRIBUNAL

<i>Wilson Lelios Aguirre</i> .....	<i>10</i> .....	<i>[Firma]</i> .....
<b>PRESIDENTE</b>	<b>Calificación</b>	<b>Firma</b>
<i>Gema Viviana Paula A.</i> .....	<i>10</i> .....	<i>[Firma]</i> .....
<b>MIEMBRO N° 1</b>	<b>Calificación</b>	<b>Firma</b>
<i>Landra Huilaga Renate</i> .....	<i>10</i> .....	<i>[Firma]</i> .....
<b>MIEMBRO N° 2</b>	<b>Calificación</b>	<b>Firma</b>

NOTA FINAL: .....

## DERECHOS DE AUTOR

Yo LORENA GERMANIA INCA SALAZAR, con cédula de identidad N° 0603996190, soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y lineamientos alternativos realizados en el presente trabajo de investigación y el patrimonio intelectual del trabajo investigativo pertenece a la Universidad Nacional de Chimborazo.



.....  
Lorena Germania Inca Salazar

C.I. 060399619-0

## **AGRADECIMIENTO**

Yo agradezco a mis padres que a pesar de la distancia siempre estuvieron dándome su apoyo y me han brindado todo su esfuerzo para que yo ahora este culminado esta etapa de mi vida darles las gracias por apoyarme en todos los momentos difíciles de mi vida pues ellos siempre han estado junto a mí y gracias a ellos soy lo que ahora soy y para todos los que confiaron en mí.

**Lorena Germania**

## **DEDICATORIA**

A dios y a mis abuelitos, quienes desde el cielo guían mi camino, a mis padres pilares fundamentales en mi vida, con mucho amor y cariño les dedico todo mi esfuerzo, en reconocimiento a todo el sacrificio puesto para que yo pueda estudiar, se merecen esto y mucho más.

A mi hermana por ser mi apoyo incondicional, a mi sobrina porque llena de alegría cada día de mi vida,

A mi esposo e hijo quienes me brindaron su amor, su cariño, su estímulo su apoyo constante su comprensión y paciente para realizarme profesionalmente.

A mis profesores quienes me han enseñado a ser mejor en la vida y a realizarme profesionalmente.

**Lorena Germania**

## ÍNDICE GENERAL

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
INFORME DEL TUTOR .....	ii
CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL .....	iii
DERECHOS DE AUTOR .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
ÍNDICE GENERAL .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xi
ÍNDICE DE IMÁGENES .....	xii
RESUMEN .....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	3
1. MARCO REFERENCIAL .....	3
1.1. Planteamiento del problema .....	3
1.2. Formulación del problema .....	4
1.3. Objetivos .....	4
1.3.1. Objetivo general .....	4
1.3.2. Objetivos específicos .....	4
1.4. Justificación e importancia del problema .....	5
CAPÍTULO II .....	6
2. MARCO TEÓRICO .....	6
2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	6
2.1.1. Análisis de gestión administrativa .....	6
UNIDAD I .....	10
2.1.2. CENTRO DE ACOPIO GUASLÁN CANTÓN RIOBAMBA .....	10
2.1.2.1. Reseña Histórica .....	10
2.1.2.2. Misión .....	11
2.1.2.3. Visión .....	11
2.1.2.4. Valores .....	11

2.1.2.5.	Logotipo y Slogan.....	13
2.1.2.6.	Estructura organizacional .....	14
2.1.2.7.	Base legal.....	14
2.1.2.8.	Localización.....	17
2.1.2.9.	Servicios.....	17
UNIDAD II.	.....	19
2.1.3.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	19
2.1.3.1.	Gestión Administrativa. ....	19
2.1.3.2.	Definición .....	19
2.1.3.3.	Funciones de la Gestión Administrativa.....	20
2.1.3.4.	Proceso Administrativo.....	21
2.1.3.4.1.	Planificación. ....	21
2.1.3.4.2.	Organización.....	21
2.1.3.4.3.	Implementación .....	21
2.1.3.4.4.	Control .....	21
2.1.3.5.	Estructura organizacional .....	22
2.1.3.6.1.	Modelo Autocrático: .....	23
2.1.3.6.2.	Modelo de Custodia: .....	23
2.1.3.6.3.	Modelo de Apoyo: .....	24
2.1.3.6.4.	Modelo Colegial: .....	24
UNIDAD III.	.....	25
2.1.4.	TOMA DE DECISIONES.....	25
2.1.4.1.	Definición de toma de decisiones .....	25
2.1.4.2.	El proceso de toma de decisiones .....	26
2.1.4.3.	Tipos de decisiones en Gerencia .....	26
2.1.4.4.	Como tomar decisiones.....	26
2.1.4.5.	Etapas en el proceso de toma de decisiones .....	27
2.1.4.6.	Tipos de decisiones .....	30
2.1.4.6.1.	Tipología por niveles. ....	30
2.1.4.6.2.	Tipología por métodos.....	31
2.1.4.7.	Árboles de decisión.....	32
UNIDAD IV.	.....	34
2.1.5.	UNIDAD HIPOTÉTICA .....	34
2.1.5.1.	Hipótesis .....	34



2.1.5.2.	Variables .....	34
2.1.5.2.1.	Variable independiente .....	34
2.1.5.2.2.	Variable dependiente .....	34
2.1.5.3.	Operacionalización de las variables.....	35
CAPÍTULO III.....		37
3.	MARCO METODOLÓGICO.....	37
3.1.	Método de investigación .....	37
3.2.	Tipo de investigación.....	37
3.2.1.	Investigación documental .....	37
3.2.2.	Investigación de campo .....	38
3.3.	Diseño de investigación .....	38
3.4.	Población y muestra.....	38
3.4.1.	Población .....	38
3.5.	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	39
3.6.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	39
CAPÍTULO IV .....		55
4.1.	Conclusiones .....	55
4.2.	Recomendaciones .....	56
CAPITULO V.....		57
5.	PROPUESTA.....	57
5.1.	Introducción.....	57
5.2.	Definición .....	58
5.3.	Importancia de la toma de decisiones .....	58
5.4.	Tipos de Decisiones .....	59
5.5.	Proceso de Toma de Decisiones .....	61
5.5.1.	Etapas del Proceso de Toma de decisiones.....	61
BIBLIOGRAFÍA .....		64
LINKOGRAFÍA.....		64
ANEXOS .....		68

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N°</b>	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Población .....	39
Tabla 2. Conoce el proyecto productivo del centro de acopio Guaslán .....	40
Tabla 3. Conoce la filosofía empresarial .....	41
Tabla 4. Estructura administrativa .....	42
Tabla 5. Los roles laborales .....	43
Tabla 6. Capacitado de acuerdo al puesto de trabajo que ocupa .....	44
Tabla 7. Atención a requerimientos de la empresa .....	45
Tabla 8. Aplicación de buenas prácticas de manejo (BPM) para los productos.....	46
Tabla 9. Equipos adecuados para realizar labor .....	47
Tabla 10. Cumple la función para la que fue creado el centro .....	48
Tabla 11. Procesos aplicados adecuados .....	49
Tabla 12. Capacitación productiva .....	50
Tabla 13. Entrega de producción .....	51
Tabla 14. Precios adecuados por productos.....	52
Tabla 15. Frecuencia de pago .....	53
Tabla 16. Comprobación de Hipótesis.....	54

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N°</b>	<b>Pág.</b>
Gráfico 1. Conoce Ud., el proyecto productivo del centro de acopio Guaslán.....	40
Gráfico 2. Conoce Ud., la filosofía empresarial (objetivos, misión, visión, etc.) Del centro de acopio Guaslán.....	41
Gráfico 3. considera Ud., que la estructura administrativa del centro de acopio está claramente definida.....	42
Gráfico 4. Considera Ud., que están bien establecidos los roles laborales.....	43
Gráfico 5. Ha sido capacitado Ud., de acuerdo al puesto de trabajo que ocupa .....	44
Gráfico 6. Los requerimientos de la empresa son atendidos con eficiencia y eficacia .	45
Gráfico 7. Conoce Ud., sobre el manejo y aplicación de buenas prácticas de manejo (BPM) para los productos .....	46
Gráfico 8. Considera Ud., que cuenta con los equipos adecuados para realizar su labor .....	47
Gráfico 9. Considera Ud., que el centro de acopio Guaslán cumple la función para la que fue creado .....	48
Gráfico 10. Considera Ud., que los procesos aplicados en el centro de acopio Guaslán son los adecuados.....	49
Gráfico 11. Ha recibido capacitación productiva por parte del centro de acopio Guaslán .....	50
Gráfico 12. Entrega toda su producción al centro de acopio Guaslán .....	51
Gráfico 13. Considera adecuado los precios que recibe de pago por sus productos en el centro de acopio Guaslán .....	52
Gráfico 14. La frecuencia de pago por sus productos es adecuada .....	53

## ÍNDICE DE IMÁGENES

<b>Imagen N°</b>		<b>Pág.</b>
Imagen 1.	Cualidades del Analista de Gestión Administrativa .....	7
Imagen 2.	Proceso del Primer contacto .....	7
Imagen 3.	Logotipo del producto la canasta hortícola .....	14
Imagen 4.	Organigrama estructural .....	14
Imagen 5.	Fotografía aérea de localización del Centro de Acopio Guaslán.....	17
Imagen 6.	Esquema del proceso administrativo .....	20
Imagen 7.	Estructura general de la empresa .....	22
Imagen 8.	Características de los modelos y sistemas administrativos .....	23
Imagen 9.	Tipología por niveles .....	60
Imagen 10.	Tipología por métodos .....	61
Imagen 11.	Proceso de toma de decisiones .....	61

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado: “Análisis de la gestión administrativa y su incidencia en la toma de decisiones del Centro de Acopio Guaslán cantón Riobamba, período 2014”, parte considerando que el de acuerdo a lo que publica en su página oficial el MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA, que: La agricultura ha sido practicada desde los inicios de la humanidad. Se han realizado modificaciones en los espacios agrícolas a través del tiempo; cambios producidos en función de la adaptación a los factores naturales como también en función de los sistemas económicos y políticos. Por lo tanto el MAGAP de Chimborazo, conociendo las necesidades de la zona incrementó un Centro de Acopio en Guaslán Vía Macas, para que las familias de sus alrededores puedan tener más apertura en la venta de su producto y no necesiten de intermediarios. Por ello se establece como problema de la investigación el ¿Cómo la Gestión Administrativa del Centro de Acopio Guaslán cantón Riobamba, incide en la toma de decisiones en el período 2014?, se plantea como objetivo general el “Analizar como la Gestión Administrativa del Centro de Acopio Guaslán, incide en la toma de decisiones, durante el período 2014”.

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, en términos generales una correcta aplicación del proceso de toma de decisiones, se establece como hipótesis del trabajo que “la falta de procesos de gestión administrativa incide de manera negativa en la toma de decisiones del centro de acopio Guaslán cantón Riobamba, período 2014”. La metodología por excelencia que usa el método científico es el método hipotético-deductivo, que consiste en hacer observaciones manipulativas y análisis, a partir de las cuales se formulan hipótesis que serán comprobadas mediante experimentos controlados.

Llegando a las siguientes conclusiones: Los procesos administrativos del Centro de Acopio Guaslán se encuentra concentrados en la sede de la entidad que lo regenta como es el Ministerio de Agricultura Ganadería, Acuacultura y Pesca, en la Dirección Provincial Agropecuaria de Chimborazo, lo que dificulta la toma de decisiones de manera directa y atender los requerimientos de manera oportuna consecuentemente interrumpe el normal desempeño del centro de acopio. Que el manejo económico financiero del Centro de acopio Guaslán, no cuenta con registros reales del año de estudio, además de haber tenido dificultad para acceder a la información, por tanto no se puede establecer indicadores económicos que den garantía de los resultados, sin embargo se conoce que los empleados y funcionarios administrativos del centro, son parte de la nómina del MAGAP, por tanto los costos operativos del centro de acopio no se establecen con costos reales. Y 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 determine su función en el centro de acopio, lo que influye de manera directa ante la falta de seguimiento oportuno de las actividades y la necesidad de solventar requerimientos o solucionar los problemas que se presentan.



## ABSTRACT

This research paper entitled "Analysis of administrative management and its impact on decision making Collection Center Guaslán canton Riobamba, period 2014," part considering that according to published on its official website the Ministry of agriculture, Livestock, Aquaculture and Fisheries, which: agriculture has been practiced since the beginning of humanity. Changes have been made in agricultural areas over time; changes depending on the adaptation to natural factors as a function of economic and political systems. Therefore MAGAP Chimborazo, knowing the needs of the area increased a collection center in Via Guaslán Macas, for families of surroundings may have more openness in selling your product and do not need intermediaries. Thus it is established as the research problem How the Administrative Management Collection Center Guaslán canton Riobamba, affects the decision-making in the period 2014, general objective is the "Analyze how the Administrative Management Center Guaslán collection, affects the decision-making during the period 2014".

This study seeks to identify the process of institutional administration, meet their objectives, goals in the short, medium and long term, that based on its mission it tend toward achieving accomplishments. Recognize possible insufficient, scarce or absent management processes, so that based on this diagnosis, establish the recommended guidelines routed to optimizing the use of resources, training plans, processes, consequently streamline administrative management in general proper implementation of the decision-making process, is set working hypothesis that "the lack of administrative management processes has a negative impact on the decision-making collection center Guaslán canton Riobamba, 2014 period". The methodology for excellence using the scientific method is the hypothetical-deductive method, which consists of manipulative observations and analysis, from which hypotheses to be tested through controlled experiments are made. Reached the following conclusions: The administrative processes Collection Center Guaslán is concentrated at the headquarters of the entity that owns it as is the Ministry of Agriculture, Livestock, Aquaculture and Fisheries, the Provincial Agricultural Chimborazo, making it difficult to decisions directly and meet the requirements in a timely manner consequently disrupts the normal performance of the storage facility. That the economic and financial management of distribution center Guaslán, has no actual records of the year of study, besides having difficulty accessing information therefore you can not establish economic indicators that guarantee results, however knows that employees and administrative staff of the center, are part of the payroll MAGAP therefore operating costs of collection center are not set with actual costs. And the processes applied to decision making as part of the administration are limited due to the lack of a decentralized administrative structure to determine its role in the collection center, which has a direct influence in the absence of timely follow-up activities and the need to overcome requirements or solve problems that arise.

Lcdo. Leonardo Cabezas

\*



## INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene el planteamiento del estudio investigativo del funcionamiento y gestión administrativa del Centro de Acopio Guaslán, una entidad creada con la finalidad de brindar un apoyo directo a los agricultores de la zona y encausar de manera más adecuada la comercialización de hortalizas.

Recoge el planteamiento de la situación problemática que estable el cumplimiento de normas legales a través del Ministerio de agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, con su dirección provincial en Chimborazo.

Para un mejor entendimiento se encuentra distribuido en cinco capítulos que define y agrupa los componentes del documento de la siguiente manera:

El capítulo I, presenta el marco referencial, con base a la situación problemática, el planteamiento del problema, los objetivos del estudio, tanto el general como los específicos, y la correspondiente justificación.

En el capítulo II, se establece el marco teórico, acorde a la temática del estudio, que brindan lineamientos claros para su consecución, a la vez se encuentra dividido en cuatro unidades, cada una contiene temáticas específicas como son: unidad uno referencias del Centro de Acopio Guaslán, en la unidad dos, el referente a la Gestión Administrativa, en la unidad tres se presenta las temáticas referentes al proceso de toma de decisiones.

El capítulo III contiene los fundamentos bibliográficos de la metodología y tipo de investigación que se aplicó, es decir el Marco Metodológico, incluyendo la presentación de resultados obtenidos y su correspondiente análisis y discusión.

El capítulo IV contiene el conjunto de Conclusiones y Recomendaciones que se han establecido en base al estudio.

El capítulo V. Hace referencia a la propuesta que se realiza con la finalidad de mejorar el desempeño del Centro de Acopio Guaslán, que dinamice el proceso de Toma de Decisiones. Finalmente se refuerza la presentación del estudio con los correspondientes registros bibliográficos, y una muestra fotográfica de las actividades realizadas.



# CAPÍTULO I

## 1. MARCO REFERENCIAL

### 1.1. Planteamiento del problema

El Centro de acopio Guaslán, como parte de la estructura operativa del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), para facilitar los procesos comerciales de productos agropecuarios del sector, ubicado en la Comunidad de Guaslán, que se encuentra en el kilómetro 14 de la vía Riobamba Macas, promueve procesos productivos agropecuarios que garanticen la calidad orgánica de la producción, y a su vez realiza gestiones operativas que mejoren los procesos de comercialización de los productos propendiendo a certificar a los consumidores la calidad de los mismos y a los productores un valor adecuado por su producción.

De acuerdo a lo que publica en su página oficial el (MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA, 2015) señala que: La agricultura ha sido practicada desde los inicios de la humanidad. Se han realizado modificaciones en los espacios agrícolas a través del tiempo; cambios producidos en función de la adaptación a los factores naturales como también en función de los sistemas económicos y políticos.

Sin embargo el problema en que se encuentra la organización, es que el área administrativa está mal estructurada, no cuenta con un sistema organizacional adecuado que le permita responder a los problemas de manera pronta y eficaz.

Los empleados de las diferentes áreas de la empresa, no tienen bien definidas sus tareas y obligaciones, lo que origina que no cumplan con eficiencia sus labores y responsabilidad ante cualquier problema o adversidad, por esta razón, evitan el conflicto en lugar de afrontarlo. No está definida una cadena de mando ya que no existe una estructura organizacional definida, que les permita saber a los empleados a quien rendir cuentas específicas de las funciones que desempeña cada uno de ellos, no existe coordinación o quien designe la realización de tareas entre los empleados, lo realizan de manera aislada y muchas veces sin control de horario de

trabajo. Al no existir adecuados canales de información se crean problemas de mal información, y mal entendimiento de la misma.

La autoridad se encuentra totalmente centralizada en el administrador general, que es a su vez director general del MAGAP, no existe una delegación de la autoridad adecuada, lo que ocasiona que si en un momento dado no se encuentra el director general, la toma de decisiones, que implique cierto grado de responsabilidad, no se lleve a cabo, disminuyendo la capacidad operativa del centro.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cómo la Gestión Administrativa del Centro de Acopio Guaslán cantón Riobamba, incide en la toma de decisiones en el período 2014?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Analizar como la Gestión Administrativa del Centro de Acopio Guaslán, incide en la toma de decisiones, durante el período 2014

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar la situación de la Gestión Administrativa como proceso en el Centro de Acopio Guaslán durante el período 2014
- Comparar los procesos económicos financieros de la Gestión Administrativa y su incidencia en el desarrollo del centro de acopio Guaslán durante el período 2014.
- Relacionar los procesos aplicados para la toma de decisiones como parte de la Gestión Administrativa del centro de acopio Guaslán y su influencia en la consolidación de la empresa durante el periodo 2014.

#### **1.4. Justificación e importancia del problema**

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 del Centro de Acopio Guaslán, 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 toma de decisiones, que esto a su vez conlleve a la optimización de su gestión.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

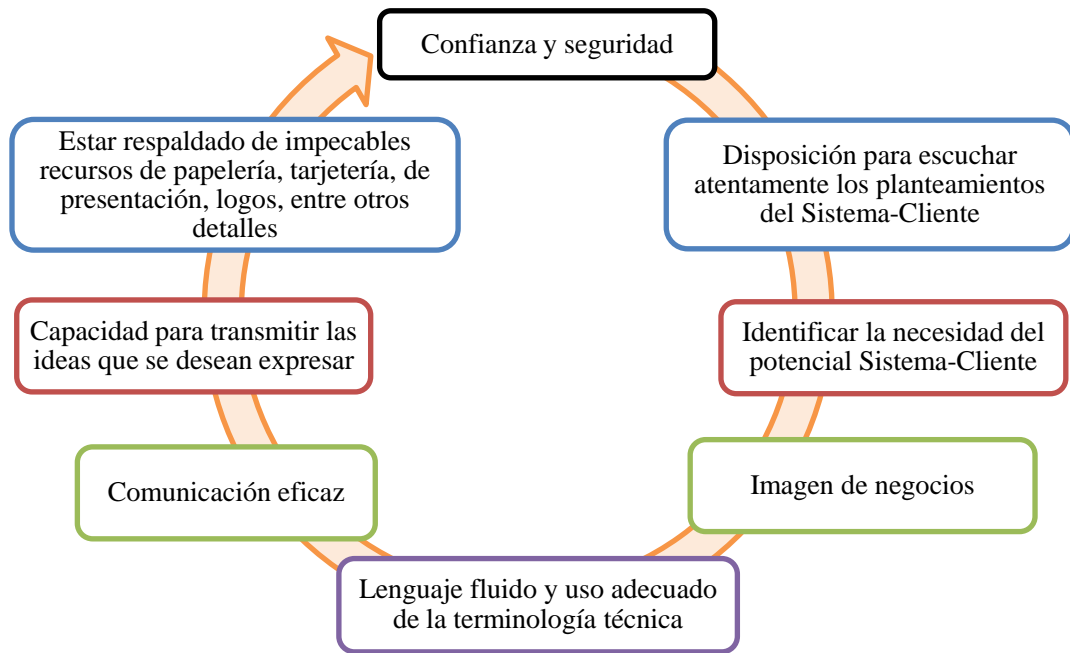
##### **2.1.1. Análisis de gestión administrativa**

La Gestión Administrativa es una poderosa herramienta de control, que permite analizar las decisiones tomadas, en un lapso de tiempo determinado, si fueron correctas o no, si los datos utilizados para caracterizar o dimensionar las actividades fueron las más acertadas. Lo mejor de este recurso es, la probabilidad real de evaluar las diferencias dentro de un marco de análisis técnico y económico. Este hecho forma experiencia e información para tomar mejores decisiones y generar mejores planes para la rentabilidad y éxito empresarial, según lo manifiesta (APONTE, 2012).

De acuerdo a la apreciación del Dr. José Ruiz Roa, citado por (APONTE, 2012), es el "examen de la estructura administrativa o de sus componentes, para evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el cual se están cumpliendo la Planificación, la Organización, la Dirección, la Coordinación, la Ejecución y el Control de los objetivos trazados por la empresa, para corregir las deficiencias que pudieran existir, tendiendo al mejoramiento continuo de la misma, optimizando la productividad hasta lograr la calidad total y su control, mediante la mejor utilización de los recursos disponibles, conforme a procedimientos encuadrados dentro de normas y políticas de la verdadera administración".

Según Ruiz, citado por (APONTE, 2012), es un proceso dinámico donde convergen: pasado, presente y futuro. Dicho proceso, mezcla cíclicamente análisis del pasado (gestión), posición y evaluación de las elecciones futuras (planeamiento), y la instrumentación del plan presente, además manifiesta que el analista responsable del trabajo tenga un Primer Contacto con el Sistema-Cliente, a fin de dejar sentadas las condiciones básicas del trabajo, considerado como el primer paso en el Análisis de Gestión Administrativa, además de, poseer ciertas cualidades que le permitan desenvolverse como profesional en ésta área específica:

**Imagen 1.** Cualidades del Analista de Gestión Administrativa



**Fuente:** (APONTE, 2012)

Una vez que cumpla éstas cualidades, el analista en su primer contacto deberá:

**Imagen 2.** Proceso del Primer contacto



**Fuente:** (APONTE, 2012)

Este estudio permite al Analista de Gestión conocer las áreas potenciales críticas las cuales necesitan ser atendidas, estimar el tiempo de duración del análisis, el equipo técnico profesional que habrá de emplearse y los recursos necesarios para su desarrollo, para la preparación de la propuesta, siendo el siguiente paso el desarrollo del análisis de gestión administrativa, en donde debe considerar los detalles más mínimos a fin de encontrar la fuente de irregularidad y proponer la solución, a través de la redacción del informe de recomendaciones, con el registro de información, se inicia la etapa del análisis, la cual dará a conocer las situaciones de la empresa permitiendo identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que están incidiendo de uno u otro modo en los resultados de la organización.

Concluyendo, las irregularidades de las empresas, radican y se manifiestan por las formas de pensar muy conservadoras o vanguardistas, siempre rondando los extremos, afectando el buen desarrollo de las actividades y a su vez esto conlleva a consecuencias muy graves, inclusive la quiebra. Situaciones que fácilmente se pueden solucionar con efectivos sistemas de control y el mejoramiento profesional, apoyándose en la estrecha y armoniosa relación jefe-subalterno. (APONTE, 2012)

De acuerdo a lo que manifiesta Idalberto Chiavenato, citado por (YUPANQUI, 2009), “la toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir”.

Para Samuel C. Certo, en cambio la “toma de las decisiones es la mejor elección de la mejor alternativa con el fin de alcanzar unos objetivos, basándose en la probabilidad”, según la cita que hace (YUPANQUI, 2009).

Mientras que para Freeman Gilbert Jr. “La toma de las decisiones es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción, está enfocada bajo los parámetros de la teoría de juegos y la del caos”, como cita, (YUPANQUI, 2009)

(NÚÑEZ, 2013), cita a Robbins, S (1996), para quien “la Toma de Decisiones es una actividad de vital importancia dentro de cualquier grupo social llámese familia, club, empresa o institución. El tomar decisiones es algo usual en la actividad de la gente, muchas de estas decisiones son simples y rutinarias, otras toman un poco de tiempo y

otras son decisiones únicas de acuerdo al contexto en que se encuentra. un problema es una “discrepancia entre un estado actual de las cosas y un estado deseado”. Además cita a Kreitner y Kinicki (1996) quienes manifiestan que “la toma de decisiones no es más que un medio para lograr un fin, implica identificar y elegir soluciones contundentes al resultado final deseado. La Toma de Decisiones a nivel individual es caracterizada porque una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, ésta deberá ser capaz de resolverlo individualmente a través de tomar decisiones con ese específico motivo”.

## **UNIDAD I.**

### **2.1.2. CENTRO DE ACOPIO GUASLÁN CANTÓN RIOBAMBA.**

#### **2.1.2.1. Reseña Histórica**

Con la revolución industrial y la consecuente necesidad del incremento de alimentos, la agricultura, que hasta ese momento había sido de carácter tradicional, se transforma progresivamente. El desarrollo de la técnica va a desempeñar un papel muy importante en los niveles de productividad y diversificación de los productos agrícolas. Actualmente se distinguen dos tipos de enfoque de la agricultura como modo de producción. La agricultura como modo de vida, es decir, la concepción más tradicional. La agricultura como modo de ganarse la vida, es decir, con un punto de vista mucho más económico.

La historia moderna del Ecuador se caracteriza en su expresión económica por el auge y la crisis de los sectores de exportación. Tradicionalmente el desarrollo de los sectores agroexportadores ha sido un factor determinante en la dinámica de la economía ecuatoriana. Al momento de su independencia política, el Ecuador es un país fundamentalmente agrícola. El 82% de la población se concentró en la Sierra.

La forma productiva fue la hacienda tradicional con características semipedales, concentración de la distribución de la tierra, orientación de la producción hacia la demanda para el consumo interno y con un alto grado de autoconsumo. En la costa la hacienda tomó la forma de plantación y la producción de los cultivos tropicales se orientó a los mercados externos.

Las divisas generadas a través de las exportaciones de los cultivos principales de la región costera (cacao, café y banano) sirvieron principalmente para satisfacer la demanda de los bienes industriales, suntuarios, importados para la clase alta y muy poco para diversificar la economía. El auge cacaotero (1880-1920) generó un aumento en la demanda de la mano de obra en las plantaciones de la costa. Dicho proceso fue la causa de flujos.



### **2.1.2.2. Misión**

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca es la institución rectora del multisectorial, para regular, normar, facilitar, controlar, y evaluar la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del país; promoviendo acciones que permitan el desarrollo rural y propicien el crecimiento sostenible de la producción y productividad del sector impulsando al desarrollo de productores, en particular representados por la agricultura familiar campesina, manteniendo el incentivo a las actividades productivas en general.

### **2.1.2.3. Visión**

Para el 2020 el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca contará con un modelo de gestión de calidad basado en sistemas de información y comunicación. Que posibiliten la producción de bienes y servicios que garanticen la seguridad alimentaria del país, el crecimiento y desarrollo equitativo, generando valor agregado con rentabilidad económica, equidad social, sostenibilidad ambiental e identidad cultural.

### **2.1.2.4. Valores**

De los principios y valores éticos institucionales.- A más de los establecidos en el Código de Ética del Buen Vivir de la Función Ejecutiva las autoridades, funcionarios/as, servidores/as y trabajadores/as de la Institución, fundamentarán su accionar en los siguientes valores y principios:

**Respeto.** Consideración que se tiene a una persona, grupo, asociación, institución, etc. valorando sus cualidades, derechos y necesidades. Demostrar un trato amable, cortés y de consideración, valorando los criterios, ideas, sugerencias de los/as compañeros/as y promoviendo la libertad de expresión en las relaciones interpersonales y sociales, que aseguren el cumplimiento de sus funciones y actividades en la institución:

- Propender a establecer ambientes armónicos, de tolerancia, comprensivos y receptivos.
- Impulsar el respeto de los derechos de la naturaleza, preservar un ambiente sano y utilizar los recursos naturales de una manera racional, sustentable y sostenible.
- Reconocer y considerar las diferencias étnicas, sociales, generacionales, de género, ideología y orientación e identidad sexual, en igualdad de condiciones.
- Considerar el compromiso de respetar el derecho de propiedad intelectual o de información de origen en la elaboración de documentos y la reproducción de los mismos

**Cooperación.** Unir esfuerzos en el desempeño de las funciones y actividades que se encaminen al cumplimiento de los objetivos institucionales.

- Promover y generar espacios de cooperación que busquen y permitan la ayuda y colaboración personal desinteresada, procurando cumplir las actividades y metas de las unidades administrativas.
- Fomentar el trabajo en equipo y el compartimiento de experiencias, conocimiento e inquietudes, para mejorar las relaciones interpersonales y lograr el cumplimiento de los fines institucionales.
- Demostrar preocupación e interés por los demás en el cumplimiento de sus actividades y funciones.

**Eficiencia.** Cumplir los objetivos y metas institucionales en forma eficaz, eficiente y oportuna observando las normas administrativas y técnicas, para lo que se deberá considerar lo siguiente:

- Desempeñar con responsabilidad las tareas asignadas.
- Participar en eventos de capacitación y actualización de conocimientos con el propósito de mejorar el desempeño personal e institucional y producir servicios de calidad.

**Responsabilidad.** Actitud para cumplir sus obligaciones de manera comprometida y efectiva.

- Desarrollar las tareas encomendadas de manera oportuna en el tiempo establecido, con dedicación, con decisiones consientes, garantizando el bien común y con responsabilidad social y ambiental, sujetos a los principios constitucionales.
- Mantener una conducta y actitud consecuente con el buen nombre y transparencia del Ministerio.

**Honestidad.** Ejecutar las actividades y funciones de una manera clara y transparente en sus acciones, en el que se evidencie los conceptos de veracidad de sus actos, donde prime la justicia, equidad y apego al orden jurídico.

- Ser recto y decente en las acciones.
- Buscar el beneficio de la sociedad, sin propender al aprovechamiento de los bienes y recursos institucionales en beneficio propio o de terceros.

**Lealtad.** Actuar con fidelidad en el marco de los principios, valores y objetivos de la entidad y garantizando los derechos individuales y colectivos.

- Ser propositivos en el desempeño de sus funciones, asumir el trabajo con responsabilidad, generando productos de calidad y respaldando las acciones positivas de los demás.
- Defender la institucionalidad del MAGAP.
- Guardar confidencialidad respecto a la información de la entidad y en caso de conflicto de intereses abstenerse de opinar en los asuntos y velar por el buen nombre de la institución, dentro y fuera de ella

#### **2.1.2.5. Logotipo y Slogan**

El centro de acopio Guaslán presenta para su producto la canasta de hortalizas un logotipo formado por un óvalo, en su centro se muestra la bandera tricolor que representa a nuestro país, entre cortada con la frase “Yo prefiero” que tiene como fondo la imagen de un conjunto de hortalizas, en su parte inferior se muestra el slogan que dice: “lo sano, justo y soberano”, que referencia de manera directa los procesos

productivos orgánicos, lo justo que hace referencia a precios de venta y costos de producción y lo soberano que indica que es nuestro.

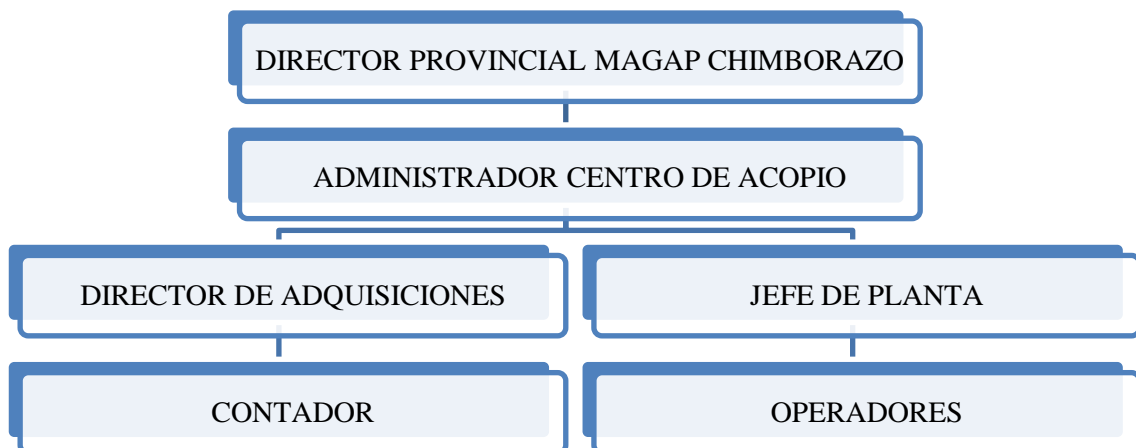
**Imagen 3.** Logotipo del producto la canasta hortícola



**Fuente:** Centro de Acopio Guaslán. 2015

#### 2.1.2.6. Estructura organizacional

**Imagen 4.** Organigrama estructural



**Fuente:** Centro de Acopio Guaslán. 2015

#### 2.1.2.7. Base legal.

El establecimiento del Centro de Acopio Guaslán toma como referentes legales para su estructuración la Constitución del 2008, (ASAMBLEA CONSTITUYENTE, 2008).

Artículos:

13: “Las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales. El Estado ecuatoriano promoverá la soberanía alimentaria”

276, numeral 2: “Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable”

281, numeral 1: “Impulsar la producción, transformación agroalimentaria y pesquera de las pequeñas y medianas unidades de producción, comunitarias y de la economía social y solidaria”

319: “Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas”

Plan Nacional de Desarrollo a través de sus objetivos y políticas públicas y la Ley de economía popular y solidaria, (MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL, 2011), artículos:

1: Se entiende por economía popular y solidaria, al conjunto de formas y prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen, simultáneamente, la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital.

2: Son formas de organización de la economía popular y solidaria y, por tanto, se sujetan a la presente ley, las siguientes:

a) Las Unidades Socioeconómicas Populares, tales como, los emprendimientos unipersonales, familiares, vecinales, las micro unidades productivas, los trabajadores a domicilio, los comerciantes minoristas, los talleres y pequeños negocios, entre otros,

dedicados a la producción de bienes y servicios destinados al autoconsumo o a su venta en el mercado, con el fin de, mediante el autoempleo, generar ingresos para su auto subsistencia;

b) Las organizaciones constituidas por familias, grupos humanos o pequeñas comunidades fundadas en identidades étnicas, culturales y territoriales, urbanas o rurales, dedicadas a la producción de bienes o de servicios, orientados a satisfacer sus necesidades de consumo y reproducir las condiciones de su entorno próximo, tales como, los comedores populares, las organizaciones de turismo comunitario, las comunidades campesinas, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias, entre otras, que constituyen el Sector Comunitario;

c) Las organizaciones económicas constituidas por agricultores, artesanos o prestadores de servicios de idéntica o complementaria naturaleza, que fusionan sus escasos recursos y factores individualmente insuficientes, con el fin de producir o comercializar en común y distribuir entre sus asociados los beneficios obtenidos, tales como, microempresas asociativas, asociaciones de producción de bienes o de servicios, entre otras, que constituyen el Sector Asociativo;

d) Las organizaciones cooperativas de todas las clases y actividades económicas, que constituyen el Sector Cooperativista;

e) Los organismos de integración constituidos por las formas de organización económica detalladas en el presente artículo.

f) Las fundaciones y corporaciones civiles que tengan como objeto social principal, la promoción, asesoramiento, capacitación, asistencia técnica o financiera de las Formas de Organización de los Sectores Comunitario, Asociativo y Cooperativista.

24: Son organizaciones económicas del sector asociativo o simplemente asociaciones, las constituidas, al menos, por cinco personas naturales, productores independientes, de idénticos o complementarios bienes y servicios, establecidas con el objeto de abastecer a sus asociados, de materia prima, insumos, herramientas y equipos; o, comercializar, en

forma conjunta, su producción, mejorando su capacidad competitiva e implementando economías de escala, mediante la aplicación de mecanismos de cooperación.

#### **2.1.2.8. Localización.**

En Centro de Acopio Guaslán se encuentra localizado en los predios de la Granja Experimental del mismo nombre, que pertenece al Ministerio de agricultura Ganadería Acuicultura y Pesca de Chimborazo, ubicada en la Comunidad de Guaslán, perteneciente a la Parroquia Flores del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, en el kilómetro 12 de la vía Riobamba Macas, a una altitud de 2875 msnM, y una localización geográfica de -1,765191 sur, -78.655722 oeste.

**Imagen 5.** Fotografía aérea de localización del Centro de Acopio Guaslán



**Fuente:** Google maps. 2016

#### **2.1.2.9. Servicios.**

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca de Chimborazo, mediante la implementación del Centro de Acopio Guaslán, en vista de las necesidades del consumidor crea la canasta "YO PREFIERO" la misma que contiene 24 productos entre los cuales se cuenta con hortalizas, verduras y granos del sector geográfico de su localidad, por un valor de 14,50 dólares, además ofrece trucha, tilapia, chuletas de

cerdo y res a 5,50 dólares el kilo, productos que si bien es cierto no son producidos directamente por el Centro de Acopio, son abastecidos mediante convenios con otros productores afines, los mismos que se incluyen como parte de la canasta a gusto y preferencia del consumidor.

Para acceder a este producto se realiza la compra con antelación, esto puede ser en las oficinas del centro de acopio o en las oficinas del MAGAP de Riobamba y son entregados directamente en el domicilio de los interesados.



## **UNIDAD II.**

### **2.1.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

#### **2.1.3.1. Gestión Administrativa.**

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 al 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)

#### **2.1.3.2. Definición de Gestión Administrativa**

La Gestión administrativa es un proceso distintivo que tiene como objetivo el planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñar la tarea para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

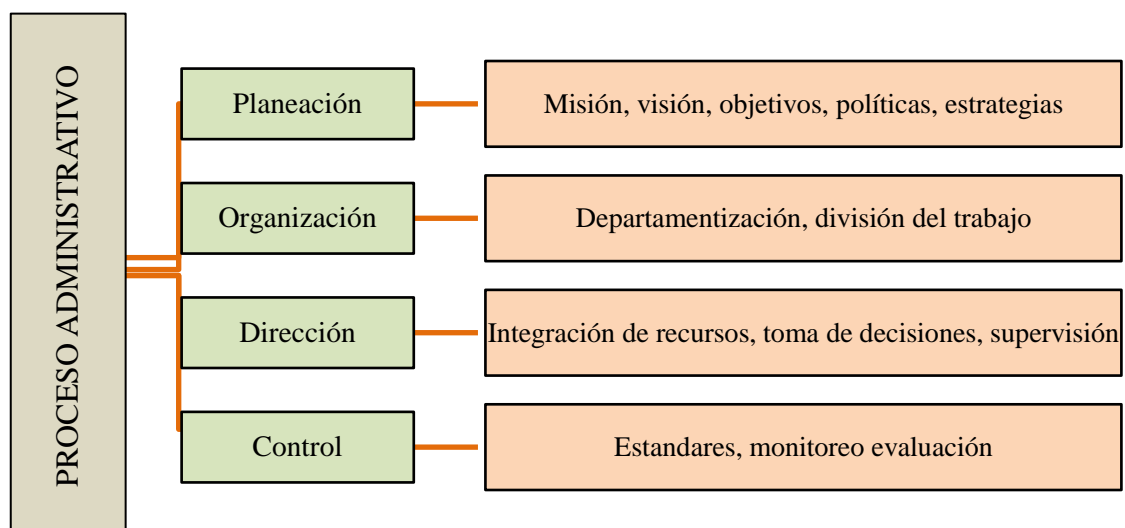
Según lo manifiesta Madrid, Claudia; “La administración se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

- La administración se aplica en todo tipo de corporación.
  - Es aplicable a los administradores en todos los niveles de corporación.
  - La meta de todos los administradores en todos los niveles de corporación.
  - La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficacia y eficiencia”.
- (MADRID, Gestión Administrativa, 2011)

### 2.1.3.3. Funciones de la Gestión Administrativa.

Muchos académicos y gerentes han descubierto que el análisis de la administración se facilita mediante una organización útil y clara del conocimiento como primer orden de clasificación del conocimiento se han usado las cinco funciones de los gerentes:

**Imagen 6.** Esquema del proceso administrativo



Fuente: (MADRID, Definición y funciones de la administración, 2011)

#### **2.1.3.4. Proceso Administrativo**

El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa, en la actualidad, la división de cuatro fases, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control. (MADRID, Gestión Administrativa, 2011)

Consideremos otra definición que establece al proceso administrativo como una metodología que permite al administrador, manejar eficazmente una empresa, como un proceso integrado por varias etapas. (VELASTEGUI, 2011)

##### **2.1.3.4.1. Planificación.**

Es la primera etapa del proceso administrativo, comprende el análisis y diagnóstico de la situación de la organización, identificación y jerarquización de las prioridades, delimitación de las alternativas de acción, elaboración de los objetivos y formulación del plan de acción. Es concebida como "la articulación sistemática de las actividades que requieren de un tiempo, espacio, información, técnica, recursos y organización para su desarrollo".

##### **2.1.3.4.2. Organización**

Esta referida a la combinación de un conjunto de actividades y de recursos que se requieren para el logro de los objetivos establecidos.

##### **2.1.3.4.3. Implementación**

Etapa en la cual se aplica la programación con la posibilidad de corregir los inconvenientes que pudieran presentarse.

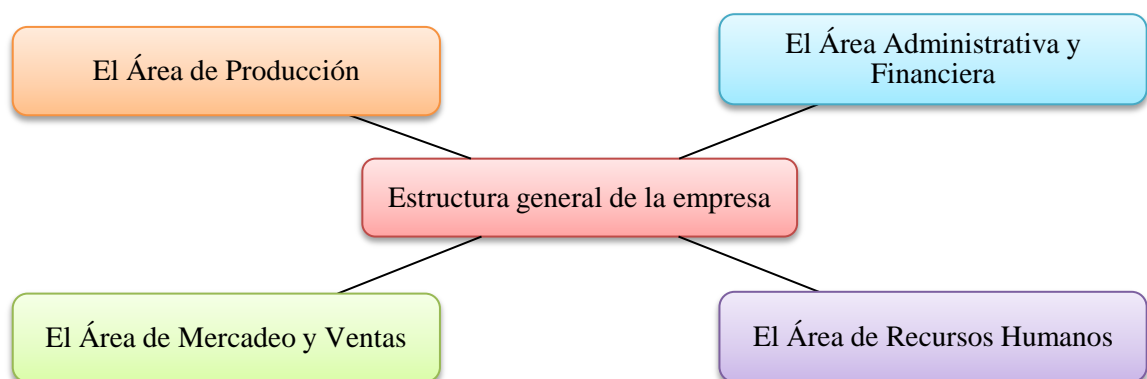
##### **2.1.3.4.4. Control**

El control está estrechamente relacionado con la planificación ya que consiste en dar seguimiento, en evaluar el cumplimiento de la planificación establecida y medir los resultados obtenidos en el proceso. (STONER, 1990)

### 2.1.3.5. Estructura organizacional

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. La estructura de toda empresa se obtendrá de acuerdo a la óptima clasificación que requiera, que se puedan agrupar generalmente en cuatro grandes áreas funcionales como son:

**Imagen 7.** Estructura general de la empresa



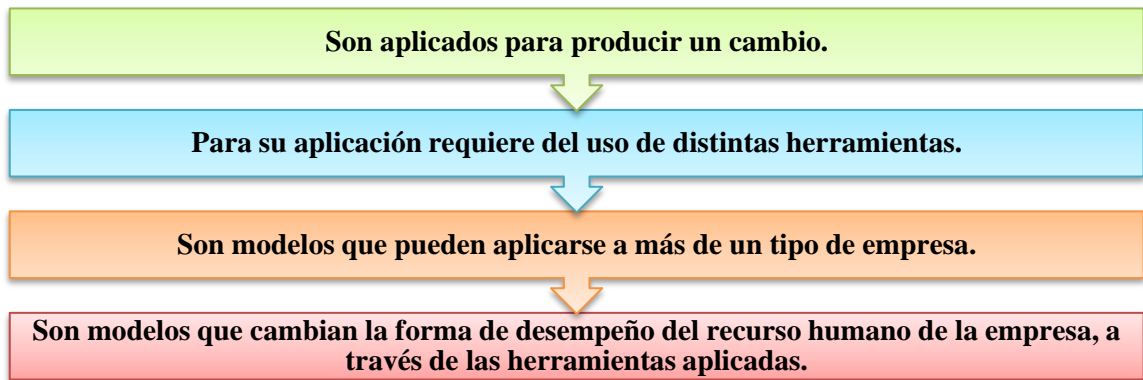
**Fuente:** (GARCIA D. , 2015)

### 2.1.3.6. Modelos del proceso administrativo

El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa. Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo. (GARCIA D. , 2015)

Básicamente hablamos de modelos que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, ya que estos no suelen ser rígidos. Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos, tienen como características:

**Imagen 8.** Características de los modelos y sistemas administrativos



Fuente: (GARCIA D. , 2015)

#### **2.1.3.6.1. Modelo Autocrático:**

Prevaliente en la Revolución Industrial, depende del poder. Quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiente para ordenar, lo que significa que el empleado que no cumpla ordenes será sancionado. En un entorno autocrático la orientación apunta a la autoridad oficial formal y la dirección cree saber que es lo mejor y está convencida que la obligación de los empleados es cumplir órdenes, es decir que estos deben ser dirigidos, persuadidos y empujados a alcanzar cierto nivel de desempeño y limitados a obedecer órdenes. Esta visión deriva en un estricto control de empleados, el modelo autocrático resulto deleznable debido a brutales y agotadoras tareas físicas y condiciones de insalubridad, indigencia y peligro, en estas condiciones autocráticas los empleados se dirigen a su vez a la obediencia al jefe y no al respeto por este. (HARIDAT, 2007)

#### **2.1.3.6.2. Modelo de Custodia:**

Este depende de los recursos económicos, si una organización carece de recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones le será imposible adoptar este modelo. Entonces el enfoque de custodia da como resultado la dependencia de los empleados respecto a la organización. En lugar de depender de su jefe los empleados dependen de las organizaciones. Los empleados que laboran en entornos de custodia adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y prestaciones económicas. Como resultado del trato que reciben, tienden a mostrarse

satisfechos y por lo tanto mantenerse leales a sus empresas. Su mayor ventaja es que discrimina seguridad y satisfacción a los trabajadores. (HARIDAT, 2007)

#### **2.1.3.6.3. Modelo de Apoyo:**

Se llegó a la conclusión de que una organización es un sistema social cuyo elemento más importante es ser trabajador. Los estudios indicaron la importancia de poseer conocimientos de dinámica de grupos y aplicar la supervisión de apoyo. El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir a favor de la organización aquello de lo que son capaces. En consecuencia la orientación de la dirección apunta al apoyo del desempeño laboral de los empleados no al simple apoyo de las prestaciones a los empleados. El resultado psicológico es una sensación de participación e involucramiento en las tareas de organización, éste forma parte del estilo de vida de trabajo de los administradores y en particular de su modo de tratar a los demás. El modelo de apoyo es eficaz tanto para empleados como para administradores y goza aceptación generalizada. (HARIDAT, 2007)

#### **2.1.3.6.4. Modelo Colegial:**

Alude a un grupo de personas con propósito común, tienden a ser más útil en condiciones de trabajo de lo programado, medios intelectuales, y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra de las labores. Este depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, el resultado es que estos se sienten útiles y necesarios. Les resultaba fácil aceptar y respetar el papel de estos en la organización. En vez de ser vistos como jefes, se consideraban a los administradores como colaboradores. Con esto se persigue crear un estricto de mutualidad en el que cada persona realice sus propias contribuciones y aprecie la de los demás. La orientación se dirigió al trabajo en equipo y la respuesta de los empleados es la responsabilidad y sienten a si mismo la obligación de cumplir normas de calidad que signifiquen un reconocimiento tanto para su labor como para la compañía. El resultado psicológico del modelo colegial en los empleados es la autodisciplina. (HARIDAT, 2007)

## **UNIDAD III.**

### **2.1.4. TOMA DE DECISIONES.**

#### **2.1.4.1. 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). 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. En un caso ideal, se apela a la capacidad analítica (también llamada de razonamiento) para escoger el mejor camino posible; cuando los resultados son positivos, se produce una evolución, un paso a otro estadio, se abren las puertas a la solución de conflictos reales y potenciales.

Cualquier toma de decisiones debería incluir un amplio conocimiento del problema que se desea superar, ya que solo luego del pertinente análisis es posible comprenderlo y dar con una solución adecuada. Sobra decir que ante cuestiones triviales (por ejemplo, decidir si tomar agua o zumo de naranja en una comida), el nivel de razonamiento es mucho menos complejo y profundo, y se actúa de forma casi automática, dado que las consecuencias de una decisión equivocada no tienen mayor importancia.

En cambio, ante decisiones verdaderamente trascendentales para la vida, se procede de una manera muy meticulosa, sopesando los potenciales resultados, y el tiempo necesario es mucho mayor. A lo largo del desarrollo de una persona, independientemente de su personalidad y de sus gustos, cada nuevo día trae consigo un número creciente de problemas a resolver, y poco a poco nos vamos convirtiendo en auténticas máquinas especializadas en tomar decisiones. (DEFINICIONES. DE, 2015)

Una decisión es un juicio o selección entre dos o más alternativas, que ocurre en numerosas y diversas situaciones de la vida (y por supuesto, la gerencia).

#### **2.1.4.2. El proceso de toma de decisiones**

En líneas generales, tomar una decisión implica:

- Definir el propósito: qué es exactamente lo que se debe decidir.
- Listar las opciones disponibles: cuales son las posibles alternativas.
- Evaluar las opciones: cuales son los pros y contras de cada una.
- Escoger entre las opciones disponibles: cuál de las opciones es la mejor.
- Convertir la opción seleccionada en acción (YUPANQUI, 2009).

#### **2.1.4.3. Tipos de decisiones en Gerencia**

- De rutina: las mismas circunstancias recurrentes llevan a seleccionar un curso de acción ya conocido
- De emergencia: ante situaciones sin precedentes, se toman decisiones en el momento, a medida que transcurren los eventos. Pueden tomar la mayor parte del tiempo de un gerente.
- Estratégicas: decidir sobre metas y objetivos, y convertirlos en planes específicos. Es el tipo de decisión más exigente, y son las tareas más importantes de un gerente.
- Operativas: son necesarias para la operación de la organización, e incluye resolver situaciones de “gente” (como contratar y despedir), por lo que requiere de un manejo muy sensible (YUPANQUI, 2009)

#### **2.1.4.4. Como tomar decisiones**

Un gerente debe tomar la mejor decisión posible, con la información que tiene disponible (que generalmente es incompleta). Esto se puede hacer de dos formas:

- Decisiones intuitivas: se decide en forma espontánea y creativa.
- Decisiones lógicas o racionales: basadas en el conocimiento, habilidades y experiencia.



Para estas últimas, la literatura gerencial ofrece una amplia gama de herramientas, como: análisis de Pareto, árboles de decisión, programación lineal, análisis costo-beneficio, simulación, matriz DOFA, análisis “what if”, modelos y hojas de cálculo, entre otros.

#### **2.1.4.5. Etapas en el proceso de toma de decisiones**

Por lo general hemos definido la toma de decisiones como la “selección entre alternativas. Esta manera de considerar la toma de decisiones es bastante simplista, porque la toma de decisiones es un proceso en lugar de un simple acto de escoger entre diferentes alternativas. La figura siguiente nos muestra el proceso de toma de decisiones como una serie de ocho pasos que comienza con la identificación del problema, los pasos para seleccionar una alternativa que pueda resolver el problema, y concluyen con la evaluación de la eficacia de la decisión. Este proceso se puede aplicar tanto a sus decisiones personales como a una acción de una empresa, a su vez también se puede aplicar tanto a decisiones individuales como grupales. (YUPANQUI, 2009)

- Identificación de un problema
- Identificación de los criterios de decisión
- Asignación de pesos (ponderaciones) a los criterios
- Desarrollo de alternativas
- Análisis de alternativas
- Selección de una alternativa
- Implantación de la alternativa
- Evaluación de la eficacia de la decisión

#### **Paso 1. La identificación de un problema**

El proceso de toma de decisiones comienza con un problema, es decir, la discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea. Ahora bien, antes que se pueda caracterizar alguna cosa como un problema los administradores tienen que ser conscientes de las discrepancias, estar bajo presión para que se tomen acciones y tener

los recursos necesarios. Los administradores pueden percibir que tienen una discrepancia por comparación entre el estado actual de cosas y alguna norma, norma que puede ser el desempeño pasado, metas fijadas con anterioridad o el desempeño de alguna otra unidad dentro de la organización o en otras organizaciones. Además, debe existir algún tipo de presión en esta discrepancia ya que si no el problema se puede posponer hasta algún tiempo en el futuro. Así, para iniciar el proceso de decisión, el problema debe ejercer algún tipo de presión sobre el administrador para que éste actúe. Esta presión puede incluir políticas de la organización, fechas límites, crisis financieras, una próxima evaluación del desempeño etc.

Por último, es poco factible que los administradores califiquen a alguna cosa de problema sino tienen la autoridad, dinero, información, u otros recursos necesarios para poder actuar, ya que sino describen la situación como una en la que se les coloca ante expectativas no realistas. (YUPANQUI, 2009)

**Paso 2.-** La identificación de los criterios para la toma de decisiones.

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

**Paso 3.-** La asignación de ponderaciones a los criterios.

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

**Paso 4.-** El desarrollo de alternativas.

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

**Paso 5.-** Análisis de las alternativas.

Una vez que se han desarrollado las alternativas el tomador de decisiones debe analizarlas cuidadosamente. Las fortalezas y debilidades se vuelven evidentes según se les compare con los criterios y valores establecidos en los pasos 2 y 3. Se evalúa cada alternativa comparándola con los criterios. Algunas valoraciones pueden lograrse en una forma relativamente objetiva, pero, sin embargo, suele existir algo de subjetividad, por lo que la mayoría de las decisiones suelen contener juicios.

**Paso 6.-** Selección de una alternativa.

Este paso consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las valoradas.

**Paso 7.-** La implantación de la alternativa.

Mientras que el proceso de selección queda completado con el paso anterior, sin embargo, la decisión puede fallar si no se lleva a cabo correctamente. Este paso intenta que la decisión se lleve a cabo, e incluye dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con la misma. Si las personas que tienen que ejecutar una decisión participan en el proceso, es más fácil que apoyen con entusiasmo la misma. Estas decisiones se llevan a cabo por medio de una planificación, organización y dirección efectivas.

**Paso 8.-** La evaluación de la efectividad de la decisión.

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

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

Para adoptar algunos tipos de decisiones se suelen utilizar modelos. Estos se pueden definir como una representación simplificada de una parte de la realidad, y ello porque en muchos casos la realidad es tan compleja que, para comprenderla hay que simplificarla tomando de ella los aspectos que resultan más relevantes para el análisis de que se trate y no teniendo en cuenta los que resultan accesorios. El principal objetivo de un modelo es permitir una mejor comprensión y descripción de la parte de la realidad que representa. Esa mejor comprensión de la realidad permite tomar mejores decisiones. (YUPANQUI, 2009)

#### **2.1.4.6. Tipos de decisiones**

Todas las decisiones no son iguales ni producen las mismas consecuencias, ni tampoco su adopción es de idéntica relevancia, es por ello que existen distintos tipos de decisiones. Existen varias propuestas para su clasificación destacaremos las más representativas.

##### **2.1.4.6.1. Tipología por niveles.**

Esta clasificación está conectada con el concepto de estructura organizativa y la idea de jerarquía que se deriva de la misma. Las decisiones se clasifican en función de la posición jerárquica o nivel administrativo ocupado por el decisor. Desde este planteamiento distinguiremos:

a) Decisiones estratégicas (o de planificación). Son decisiones adoptadas por decisores situados en el ápice de la pirámide jerárquica o altos directivos. Estas decisiones se refieren principalmente a las relaciones entre la organización o empresa y su entorno. Son decisiones de una gran transcendencia puesto que definen los fines y objetivos generales que afectan a la totalidad de la organización; a su vez perfilan los planes a largo plazo para lograr esos objetivos. Son decisiones singulares a largo plazo y no repetitivas, por lo que la información es escasa y sus efectos son difícilmente

reversibles; los errores en este tipo de decisiones pueden comprometer el desarrollo de la empresa y en determinados casos su supervivencia, por lo que requieren un alto grado de reflexión y juicio. Son decisiones estratégicas las relativas a dónde se deben localizar las plantas productivas, cuáles deben ser los recursos de capital y qué clase de productos se deben fabricar.

b.- Decisiones tácticas o de pilotaje. Son decisiones tomadas por directivos intermedios. Tratan de asignar eficientemente los recursos disponibles para alcanzar los objetivos fijados a nivel estratégico. Estas decisiones pueden ser repetitivas y el grado de repetición es suficiente para confiar en precedentes. Sus consecuencias suelen producirse en un plazo no largo de tiempo y son generalmente reversibles. Los errores no implican sanciones muy fuertes a no ser que se vayan acumulando. Por ejemplo decisiones relacionadas con la disposición de planta, la distribución del presupuesto o la planificación de la producción.

c.- Decisiones operativas, adoptadas por ejecutivos que se sitúan en el nivel más inferior. Son las relacionadas con las actividades corrientes de la empresa. El grado de repetitividad es elevado: se traducen a menudo en rutinas y procedimientos automáticos, por lo que la información necesaria es fácilmente disponible. Los errores se pueden corregir rápidamente ya que el plazo al que afecta es a corto y las sanciones son mínimas. Por ejemplo la asignación de trabajos a trabajadores, determinar el inventario a mantener etc.

#### **2.1.4.6.2. Tipología por métodos.**

Esta clasificación se debe a Simon (1977) quien realiza una clasificación basándose en la similitud de los métodos empleados para la toma de decisiones, independientemente de los niveles de decisión. Así distingue una serie continua de decisiones en cuyos extremos están las decisiones programadas y no programadas.

Se entiende por decisiones programadas aquellas que son repetitivas y rutinarias, cuando se ha definido un procedimiento o se ha establecido un criterio (o regla de decisión) que facilita hacerles frente, permitiendo las no ser tratadas de nuevo cada vez que se debe tomar una decisión. Es repetitiva porque el problema ocurre con cierta

frecuencia de manera que se idea un procedimiento habitual para solucionarlo, por ejemplo cuánto pagar a un determinado empleado, cuándo formular un pedido a un proveedor concreto etc.

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

Las decisiones no programadas son aquellas que resultan nuevas para la empresa, no estructuradas e importantes en sí mismas. No existe ningún método preestablecido para manejar el problema porque este no haya surgido antes o porque su naturaleza o estructura son complejas, o porque es tan importante que merece un tratamiento hecho a medida; por ejemplo la decisión para una empresa de establecer actividades en un nuevo país. También se utiliza para problemas que puedan ocurrir periódicamente pero quizá requiera de enfoques modificados debido a cambios en las condiciones internas o externas.

Koontz y Weihrich, ponen de manifiesto la relación entre el nivel administrativo dónde se toman las decisiones, la clase de problema al que se enfrentan y el tipo de decisión que es necesario adoptar para hacerle frente. Los directivos de alto nivel se enfrentan a decisiones no programadas, puesto que son problemas sin estructurar y a medida que se descende en la jerarquía organizacional, más estructurados o comprensibles resultan los problemas y por tanto, más programadas resultarán las decisiones.

#### **2.1.4.7. Árboles de decisión.**

Un árbol de decisión es un sistema de representación del proceso decisional en el que se reflejan las posibles alternativas pro las que se puede optar y los resultados que corresponden a cada alternativa según cual sea el estado de la naturaleza que se presente.

Todo árbol consta de nudos y ramas. Los nudos, también llamados vértices, representan situaciones en las cuales debe tomarse una u otra decisión (nudos decisionales), o el decisor se enfrenta a distintos estados de la naturaleza o sucesos aleatorios (nudos aleatorios). Las ramas, también denominadas aristas, que parten de los nudos decisionales representan alternativas de decisión; las que parten de nudos aleatorios representan posibles estados de la naturaleza, o sea sucesos que pueden pasar y entre los que no es posible elegir. Cuando se conocen las probabilidades de los diversos estados, éstas se reflejan sobre las ramas que les representan. Al final de cada camino (sucesión de aristas) se expresa el resultado que correspondería a esa sucesión de decisiones y sucesos.

Por convenio, los nudos decisionales se representan con cuadrados, en tanto que a los aleatorios se les representa con círculos. El primer nudo es siempre decisional, y representa la primera decisión que ha de tomarse. Una vez diseñada la secuencia de decisión-acontecimientos que compone el árbol es necesario realizar unas operaciones de cálculo. En primer lugar en cada vértice de acontecimientos habrá que asignar a los distintos estados de la naturaleza sus respectivas probabilidades de aparición. En segundo lugar cada una de las posibles combinaciones de decisiones y acontecimientos dará lugar a un posible resultado que ha de ser evaluado, bien sea en términos de beneficio o coste.

La técnica de resolución (método de avance hacia atrás o Roll-back) se basa en ir determinando los valores monetarios esperados de cada punto aleatorio, empezando por los más próximos a los resultados que se sitúan al final del árbol donde terminan las aristas. El resultado se pondría encima del nudo aleatorio. En los nudos decisionales, se escogería el mejor de los valores de los distintos nudos aleatorios o decisionales situados al final de las ramas que parten de él. Y así hasta que se llega al nudo inicial. (YUPANQUI, 2009)

## **UNIDAD IV.**

### **2.1.5. UNIDAD HIPOTÉTICA**

#### **2.1.5.1. Hipótesis**

La falta de procesos de gestión administrativa incide de manera negativa en la toma de decisiones del centro de acopio Guaslán cantón Riobamba, período 2014

#### **2.1.5.2. Variables**

##### **2.1.5.2.1. Variable independiente**

Gestión Administrativa

##### **2.1.5.2.2. Variable dependiente**

Toma de Decisiones



### 2.1.5.3. Operacionalización de las variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORIAS	INDICADORES	TECNICAS E INSTRUMENTOS
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.	PLANEAR  ORGANIZAR  DIRIGIR  CONTROLAR	Planificación anual  Objetivos institucionales  Organización institucional  Seguimiento, monitoreo y evaluación	<p><b><u>TÉCNICAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas</li> </ul> <p><b><u>INSTRUMENTO:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> </ul>

**Fuente:** Centro de Acopio Guaslán

**Elaborado por:** Inca, I. 2015

VARIABLE DEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORIAS	INDICADORES	TECNICAS E INSTRUMENTOS
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.	RESOLUCIÓN  DETERMINACIÓN  ALTERNATIVA  ELECCIÓN	Aplicación de protocolos  Objetivos cumplidos  Toma de decisiones  Criterios de selección	<u><b>TÉCNICAS:</b></u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas</li> </ul> <u><b>INSTRUMENTO:</b></u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> </ul>

**Fuente:** Centro de Acopio Guaslán

**Elaborado por:** Inca, L. 2015

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Método de investigación**

La metodología por excelencia que usa el método científico es el método hipotético deductivo, que consiste en hacer observaciones manipulativas y análisis, a partir de las cuales se formulan hipótesis que serán comprobadas mediante experimentos controlados. Aunque esta no es la única forma de hacer ciencia, es la más utilizada y validada.

El método hipotético deductivo es un proceso interactivo, es decir, que se repite constantemente, durante el cual se examinan hipótesis a la luz de los datos que van arrojando los experimentos, se basa en la observación, la formulación de hipótesis generales que expliquen los hechos observados y la verificación o contrastación de la hipótesis. Si la teoría no se ajusta a los datos, se ha de cambiar la hipótesis, o modificarla, a partir de inducciones. Se actúa entonces en ciclos deductivos-inductivos para explicar el fenómeno que queremos conocer. El método deductivo consiste en elaborar una hipótesis que explicaría un fenómeno, para luego someterla a prueba en un experimento, también consiste en elaborar una explicación o descripción general a partir de datos particulares.

#### **3.2. Tipo de investigación**

##### **3.2.1. Investigación documental**

Como su nombre lo indica es la que se realiza, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie tales como: las obtenidas a través de fuentes bibliográficas, hemerográficas o archivísticas; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en archivos como cartas oficios, circulares, expedientes, etc.

Este proceso se aplicó para identificar los procesos de creación y estructuración del Centro de Acopio Guaslán, condiciones asociativas, los puestos de trabajo, selección y reclutamiento del personal, los procesos de capacitación e inducción laboral, las evaluaciones de desempeño. Proceso de gestión administrativa y toma de decisiones.

### **3.2.2. Investigación de campo**

Esta clase de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras fuentes como de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. En todo caso es importante realizar siempre la consulta documental con el fin de evitar una duplicidad de trabajos, puesto que se reconoce la existencia de investigaciones anteriores efectuadas sobre la misma materia y de las que se pueden usar sus conclusiones como insumos iniciales de la actual investigación. La aplicación de los procesos de investigación de campo se realizó mediante la aplicación de encuestas a los funcionarios de la institución, para conocer su formación profesional, actitudes y aptitudes.

### **3.3. Diseño de investigación**

En el diseño del presente trabajo confluye la aplicación de investigación documental bibliográfica con la investigación de campo ya que se aplicaron estos procesos en el lugar que ocurren los hechos, como es el caso del Centro de Acopio Guaslán

### **3.4. Población y muestra**

#### **3.4.1. Población**

La población está formada por tres estratos de acuerdo a su relación con el centro de acopio, los mismos que se muestran en la siguiente tabla, sin embargo se debe señalar que por tratarse de un grupo poblacional reducido no se realiza el cálculo de la muestra y se trabajó con toda la población.

**Tabla 1. Población**

<b>CARGOS</b>	<b>NUMERO DE PERSONAS</b>	<b>%</b>
TRABAJADORES	22	22
ADMINISTRATIVOS	20	20
ASOCIACION DE AGRICULTORES	58	58
TOTAL	100	100

**Fuente:** Centro de Acopio Guaslán

**Elaborado por:** Inca, L. 2015

### **3.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos**

#### **3.5.1. Técnicas**

La técnica de investigación que se utilizó para la recolección de datos fue:

**Encuesta:** Mediante la aplicación del instrumento de cuestionario, que facilite la obtención de información acerca de preparación académica, aptitudes, habilidades y destrezas del personal, nivel de satisfacción laboral, uso de tecnología, de manera similar al extracto poblacional de asociados se elaboró una encuesta de satisfacción que permita evidenciar el servicio en el Centro de Acopio Guaslán.

#### **3.5.2. Instrumentos**

- Cuestionario

### **3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Para realizar la tabulación de la información recabada se elaboró tablas, gráficos y cuadros estadísticos que permiten observar de manera más dinámica los resultados de la información obtenida, mediante la utilización del paquete informático de Microsoft Office Excel, la interpretación de resultados se realizó mediante la inducción y el análisis.

### 3.7. Análisis y discusión de resultados

#### 3.7.1. Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos del Centro de Acopio Guaslán

##### Pregunta N°1. Conoce Ud., el proyecto productivo del centro de acopio Guaslán

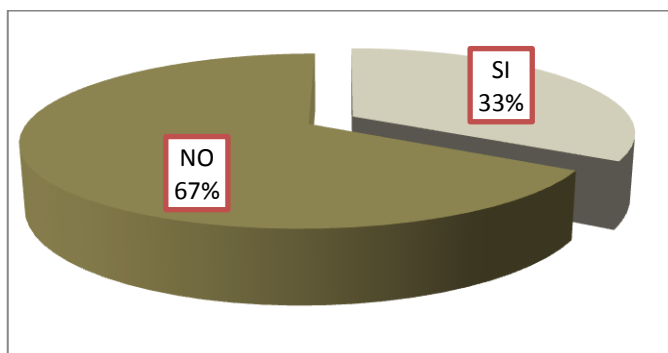
Tabla 2. Conoce el proyecto productivo del centro de acopio Guaslán

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	14	33
NO	28	67
<b>Total</b>	42	100

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos del Centro de Acopio Guaslán

Elaborado por: Inca, L. 2015

Gráfico 1. Conoce el proyecto productivo del centro de acopio Guaslán.



Fuente: Tabla 2

Elaborado por: Inca, L. 2015

#### Análisis e interpretación

De la población participante en el estudio tan solo el 33% manifiesta que tiene conocimiento del proyecto propuesto para el Centro de Acopio Guaslán, mientras que la mayoría constituida por el 67% manifiesta que no conoce. La falta de conocimiento de la propuesta productiva del centro de acopio por parte del personal, permite considerar que debe existir poco compromiso personal y laboral por parte de sus integrantes lo que lleva a presumir un bajo desempeño laboral.

**Pregunta 2. Conoce Ud., la filosofía empresarial (objetivos, misión, visión, etc.) Del centro de acopio Guaslán**

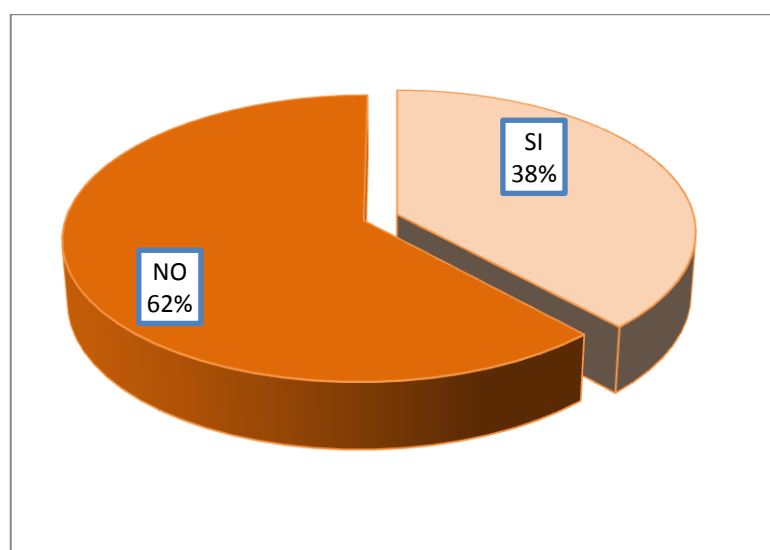
**Tabla 3. Conoce la filosofía empresarial**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	16	38
<b>NO</b>	26	62
<b>Total</b>	42	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos del Centro de Acopio Guaslán

**Elaborado por:** Inca, L. 2015

**Gráfico 2. Conoce la filosofía empresarial**



**Fuente:** Tabla 3

**Elaborado por:** Inca, L. 2015

**Análisis e interpretación**

38% de los participantes en el presente estudio han manifestado que no tienen conocimiento de la filosofía empresarial, como objetivos, misión, visión, y el resto de la población en estudio han señalado que sí conocen la filosofía empresarial del Centro de Acopio Guaslán, que representa el 62% de nuestra población. Si una empresa o institución no socializa su filosofía empresarial, el conjunto corporativo de empleados y funcionarios se considera como un grupo disperso donde cada quien encamina sus esfuerzos de manera individual y con diferente rumbo.

**Pregunta 3. Considera Ud., que la estructura administrativa del centro de acopio está claramente definida**

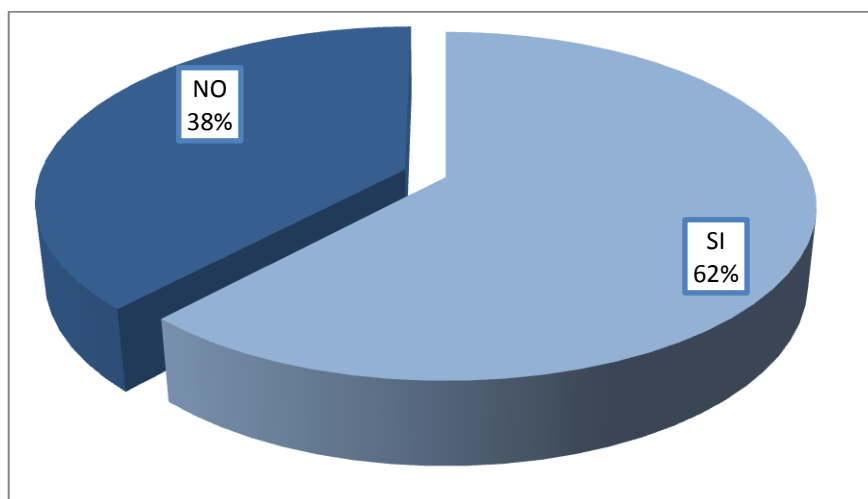
**Tabla 4. Estructura administrativa**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	26	62
<b>NO</b>	16	38
<b>Total</b>	42	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos del Centro de Acopio Guaslán

**Elaborado por:** Inca, L. 2015

**Gráfico 3. Estructura administrativa**



**Fuente:** Tabla 4

**Elaborado por:** Inca, L. 2015

### **Análisis e interpretación**

La amplia mayoría de los participantes en el estudio representada por el 62%, manifiestan que consideran adecuada la estructura administrativa del Centro de Acopio Guaslán, sin embargo el 38% indica lo contrario es decir que no es adecuada la estructura administrativa del Centro de Acopio Guaslán. Una estructura administrativa acorde a los requerimientos empresariales estará en capacidad de satisfacer las necesidades del proceso productivo de la empresa cualquiera que este sea, por tanto este indicador permite considerar que la empresa Centro de Acopio Guaslán, funciona acorde a los lineamientos establecidos.



#### Pregunta 4. Considera Ud., que están bien establecidos los roles laborales

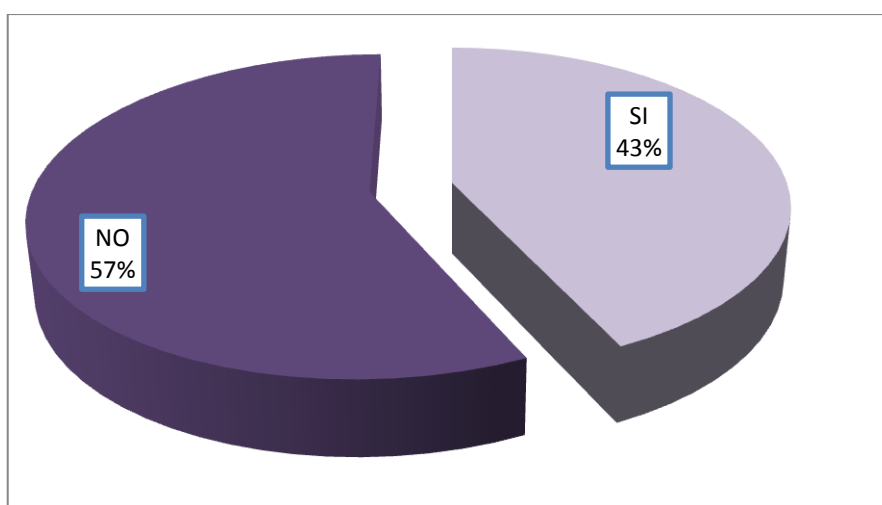
Tabla 5. Los roles laborales

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	18	43
NO	24	57
<b>Total</b>	42	100

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos del Centro de Acopio Guaslán

Elaborado por: Inca, L. 2015

Gráfico 4. Los roles laborales



Fuente: Tabla 5.

Elaborado por: Inca, L. 2015

#### Análisis e interpretación

De la totalidad de la población el 57% considera inconformidad con su rol laboral ya que manifiestan que no están bien establecidos, mientras que el 43%, manifiestan que si están bien establecidos los roles laborales. En toda empresa, y de manera puntual en el servicio público, se puede observar que se completa las plazas laborales con el personal existente sin considerar su perfil profesional, esto lleva en muchos casos a pensar que el desempeño de ese funcionario no es adecuado por el desconocimiento de funciones, al parecer este es el criterio de quienes han respondido que no están bien establecidos los roles laborales.

### Pregunta 5. Ha sido capacitado Ud., de acuerdo al puesto de trabajo que ocupa

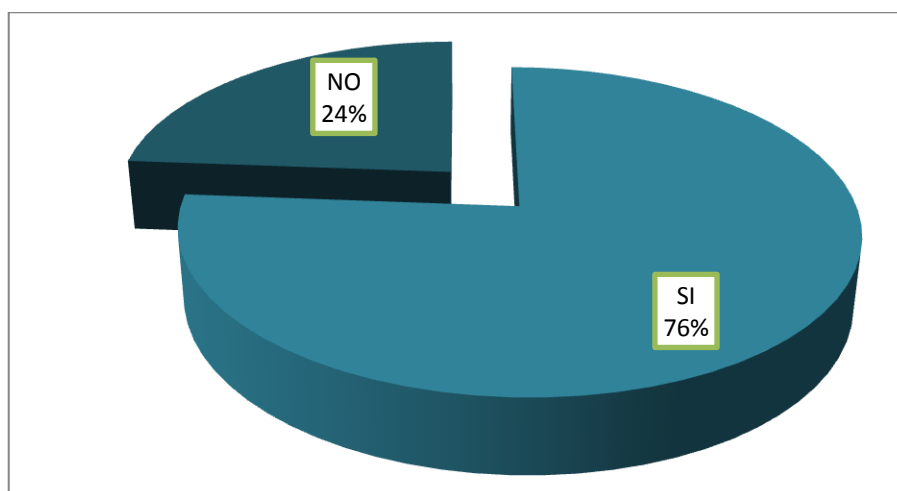
Tabla 6. Capacitado de acuerdo al puesto de trabajo que ocupa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	32	76
NO	10	24
<b>Total</b>	42	100

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos del Centro de Acopio Guaslán

Elaborado por: Inca, L. 2015

Gráfico 5. Capacitado de acuerdo al puesto de trabajo que ocupa



Fuente: Tabla 6

Elaborado por: Inca, L. 2015

### Análisis e interpretación

La capacitación laboral se evidencia en este indicador, el mismo que permite conocer que el 76% del personal participante en el estudio ha recibido capacitación específica acorde a la función encargada, mientras que el 24% indica que no. El requerimiento laboral de una plaza de trabajo en muchas ocasiones que son intermedios de procesos, debe ser cubierta con premura esto lleva a la necesidad de capacitar en términos generales a todo trabajador en el desarrollo de su función en muchos casos incluso sin considerar su formación académica o laboral previa.

## Pregunta 6. Los requerimientos de la empresa son atendidos con eficiencia y eficacia

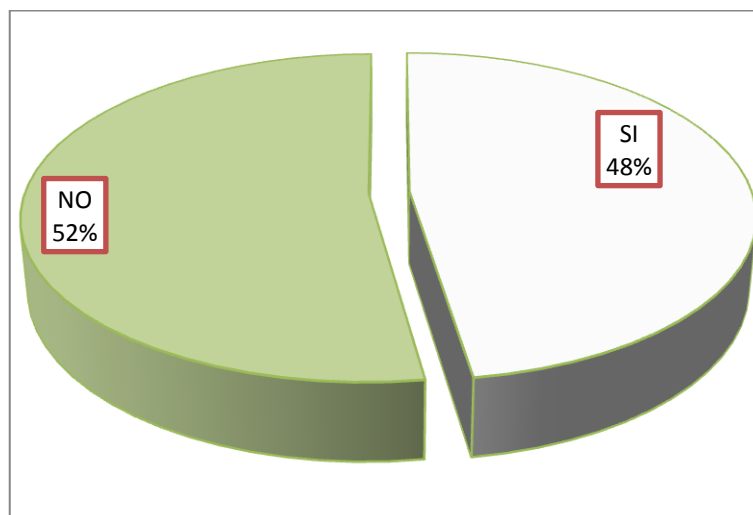
Tabla 7. Atención a requerimientos de la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	20	48
NO	22	52
<b>Total</b>	42	100

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos del Centro de Acopio Guaslán

Elaborado por: Inca, L. 2015

Gráfico 6. Atención a requerimientos de la empresa



Fuente: Tabla 7

Elaborado por: Inca, L. 2015

### Análisis e interpretación

La población participante en el estudio manifiesta el 48% que los requerimientos de la empresa Centro de Acopio Guaslán, son atendidos con eficiencia y eficacia, mientras que el 52% manifiesta su inconformidad y discrepancia al manifestar que no. El resultado descrito deja abierta la posibilidad de que exista un desfase entre los requerimientos de la empresa y el suministro de los mismos debido posiblemente a inferencias entre puestos administrativos, falta de liderazgo, o simplemente ausencia de niveles jerárquicos desconcentrados de la entidad rectora del centro de acopio.

### **Pregunta 7. Conoce Ud., sobre el manejo y aplicación de buenas prácticas de manejo (BPM) para los productos**

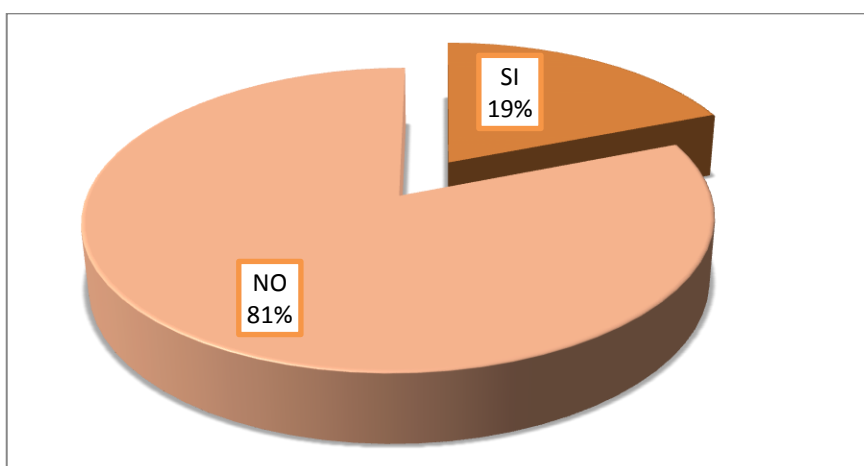
**Tabla 8. Aplicación de buenas prácticas de manejo (BPM) para los productos**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	8	19
<b>NO</b>	34	81
<b>Total</b>	42	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos del Centro de Acopio Guaslán

**Elaborado por:** Inca, L. 2015

**Gráfico 7. Aplicación de buenas prácticas de manejo (BPM) para los productos**



**Fuente:** Tabla 8

**Elaborado por:** Inca, L. 2015

### **Análisis e interpretación**

Un alto porcentaje de los trabajadores y administrativos de la planta equivalente al 81% no conocen acerca de procesos de buenas prácticas de manejo, mientras que el 19% manifiestan que sí.

Considerando que tanto administrativos como trabajadores están en relación al proceso productivo que en este caso se liga al procesamiento de embalaje, clasificación, de productos vegetales es necesario que tengan conocimiento del proceso y la aplicación de buenas prácticas de manejo para asegurar el desarrollo y control adecuado del proceso y el expendio de productos garantizados.

**Pregunta 8. Considera Ud., que cuenta con los equipos adecuados para realizar su labor**

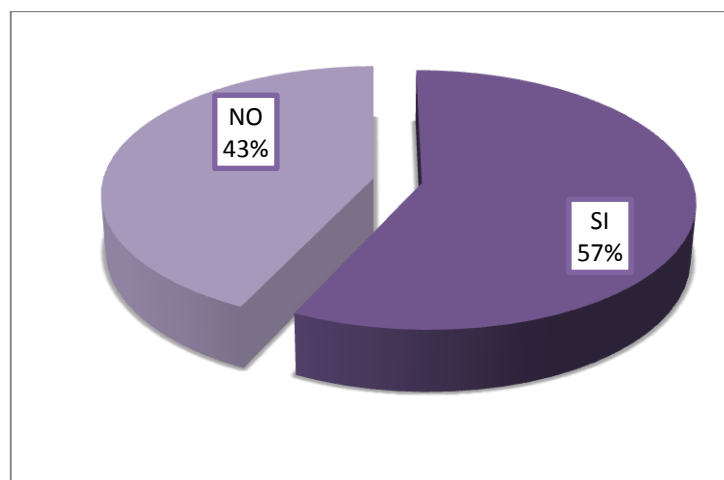
**Tabla 9. Equipos adecuados para realizar labor**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	24	57
<b>NO</b>	18	43
<b>Total</b>	42	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos del Centro de Acopio Guaslán

**Elaborado por:** Inca, L. 2015

**Gráfico 8. Equipos adecuados para realizar labor**



**Fuente:** Tabla 9

**Elaborado por:** Inca, L. 2015

**Análisis e interpretación**

En términos general el 57% de la población manifiesta que si cuenta con los equipos necesarios para desarrollar sus actividades, en tanto que el 43% manifiesta que no cuenta con los equipos necesarios para su labor.

Todo proceso productivo y laboral debe contar con los equipos que garanticen la integridad de los trabajadores, que además aseguren un buen desempeño en su tarea, respondiendo, de manera efectiva a los requerimientos.

### 3.7.2. Encuesta aplicada a miembros de la asociación de agricultores

**Pregunta 9. Considera Ud., que el centro de acopio Guaslán cumple la función para la que fue creado**

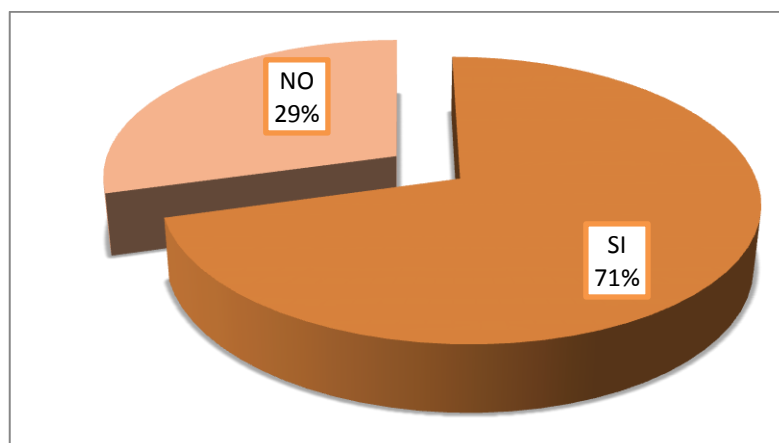
**Tabla 10. Cumple la función para la que fue creado el centro**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	41	71
NO	17	29
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos del Centro de Acopio Guaslán

**Elaborado por:** Inca, L. 2015

**Gráfico 9. Cumple la función para la que fue creado el centro**



**Fuente:** Tabla 10

**Elaborado por:** Inca, L. 2015

### **Análisis e interpretación**

De la población participante conformada por los asociados productores agropecuarios, el 71% considera que el Centro de acopio Guaslán si cumple con la función para la que fue creado, en tanto que el 29% se encuentra insatisfecho.

El garantizar la satisfacción de los clientes internos que está constituido por los agricultores que entregan los productos es garantizar a la vez el funcionamiento del centro de acopio, que asegure los requerimientos del mercado laboral y consumidor.

**Pregunta 10. Considera Ud., que los procesos aplicados en el centro de acopio Guaslán son los adecuados**

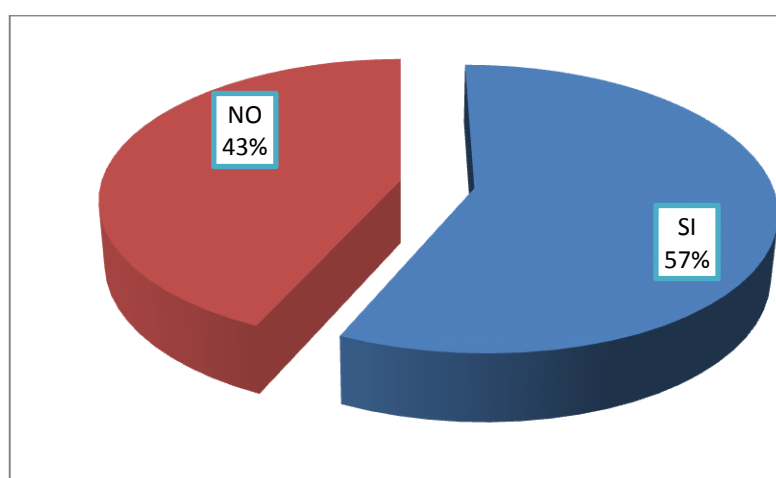
**Tabla 11. Procesos aplicados adecuados**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	33	57
NO	25	43
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos del Centro de Acopio Guaslán

Elaborado por: Inca, L. 2015

**Gráfico 10. Procesos aplicados adecuados**



Fuente: Tabla 11

Elaborado por: Inca, L. 2015

### **Análisis e interpretación**

Que si consideran que los procesos aplicados en el Centro de acopio Guaslán son los adecuados manifiesta el 57% de la población del estudio, sin embargo el 43% señala que no.

Los valores obtenidos para este indicador nos permiten pensar que existe insatisfacción entre los agricultores que proveen las hortalizas lo que hace presumir la necesidad de revisar los procesos aplicados e incluir mejoras.

**Pregunta 11. Ha recibido capacitación productiva por parte del centro de acopio Guaslán**

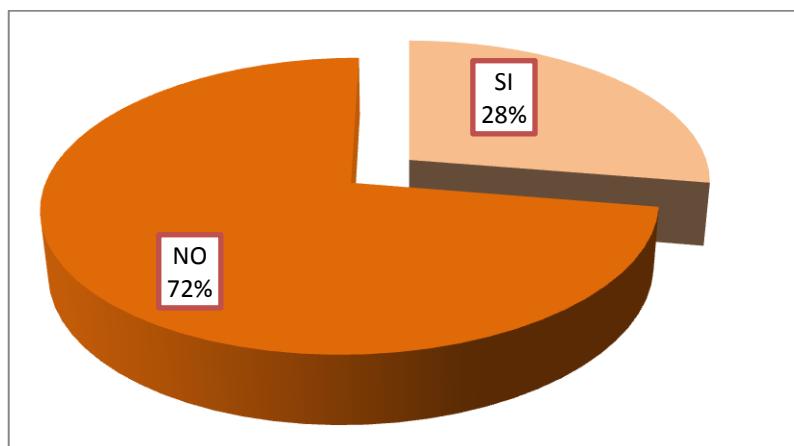
**Tabla 12. Capacitación productiva**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	16	28
<b>NO</b>	42	72
<b>Total</b>	58	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos del Centro de Acopio Guaslán

**Elaborado por:** Inca, L. 2015

**Gráfico 11. Capacitación productiva**



**Fuente:** Tabla 12

**Elaborado por:** Inca, L. 2015

### **Análisis e interpretación**

La capacitación productiva ha sido recibida por el 28% de la población participante en el estudio, mientras que la mayoría representada por el 72% asegura que no ha recibido capacitación.

La población que manifiesta que ha recibido capacitación productiva acota que más está en función del trabajo de los técnicos del MAGAP, que aun perteneciendo a la misma entidad no están ligados de manera directa al centro de acopio, haciéndose necesario un mayor apoyo en procesos productivos mediante la transferencia de experiencias.



## Pregunta 12. Entrega toda su producción al centro de acopio Guaslán

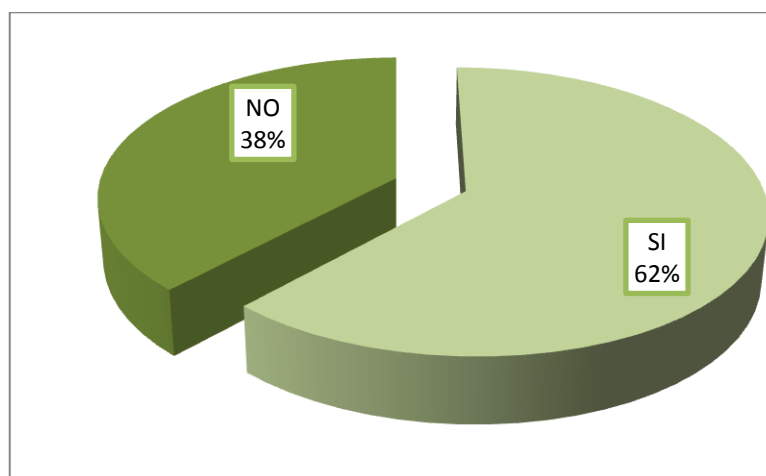
Tabla 13. Entrega de producción

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	36	62
NO	22	38
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos del Centro de Acopio Guaslán

Elaborado por: Inca, L. 2015

Gráfico 12. Entrega de producción



Fuente: Tabla 13

Elaborado por: Inca, L. 2015

### Análisis e interpretación

Del total producido por los agricultores asociados al centro de acopio el 62% de los participantes aseguran que entregan en su totalidad la producción, mientras que el 38% indica que no.

De la población participante en el estudio han señalado que en ocasiones retienen una ración de sus productos para venderlos de manera directa al mercado, en virtud de las necesidades económicas apremiantes.

**Pregunta 13. Considera adecuado los precios que recibe de pago por sus productos en el centro de acopio Guaslán**

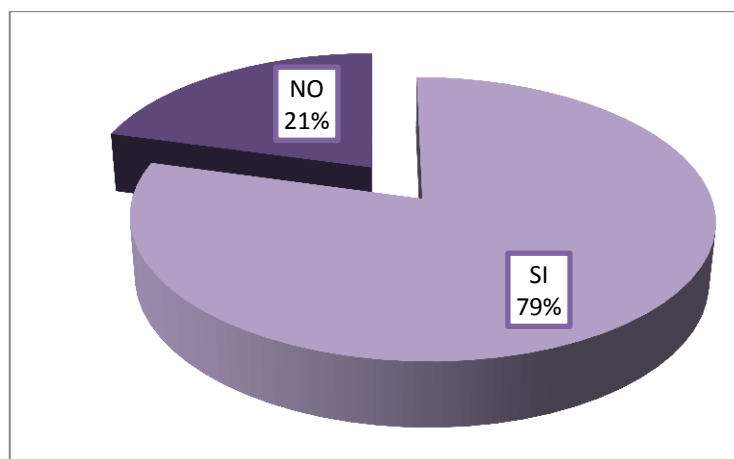
**Tabla 14. Precios adecuados por productos**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	46	79
<b>NO</b>	12	21
<b>Total</b>	58	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos del Centro de Acopio Guaslán

**Elaborado por:** Inca, L. 2015

**Gráfico 13. Precios adecuados por productos**



**Fuente:** Tabla 14

**Elaborado por:** Inca, L. 2015

**Análisis e interpretación**

El 79% de los agremiados participantes en el estudio sostienen que si están satisfechos con los precios que reciben por sus productos, mientras que el 21% manifiesta que no.

La variación de precios de los productos agropecuarios a nivel de plaza, crea en casos incomodidad en los productores asociados, en especial cuando estos se encuentran elevados, son embargo se sienten satisfechos por los precios que cobran ya que representa un ingreso estable.

#### Pregunta 14. La frecuencia de pago por sus productos es adecuada

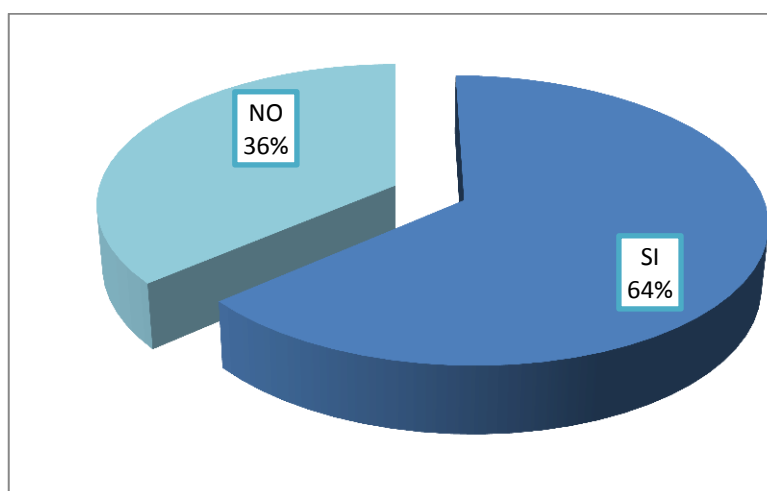
Tabla 15. Frecuencia de pago

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	37	64
NO	21	36
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos del Centro de Acopio Guaslán

Elaborado por: Inca, L. 2015

Gráfico 14. Frecuencia de pago



Fuente: Tabla 15

Elaborado por: Inca, L. 2015

#### Análisis e interpretación

El 64% de los participantes en el estudio asegura sentirse satisfecho con la frecuencia que son cancelados por la entrega de su producción, mientras que el restante 36% señala que no están satisfechos por los periodos o frecuencia con que reciben sus pagos.

Los agremiados que aseguran estar satisfechos con la frecuencia de pagos aseguran que cuentan con mayor estabilidad económica y garantía en las ventas, lo que les permite distribuir sus ingresos de manera más adecuada.

### 3.8. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para la comprobación de hipótesis se lo realiza tomando en cuenta las respuestas de la encuesta aplicada a los funcionarios y administrativos del Centro de Acopio Guaslán.

**Tabla 16. Comprobación de Hipótesis**

RESULTADOS GENERALES	SI		NO	
	f.	%	f.	%
Conoce el proyecto productivo del centro de acopio Guaslán	14	23	18	67
Conoce la filosofía empresarial	16	38	26	62
Estructura administrativa	26	62	16	38
Los roles laborales	18	43	24	57
Capacitado de acuerdo al puesto de trabajo que ocupa	32	76	10	24
Atención a requerimientos de la empresa	20	48	22	52
Aplicación de buenas prácticas de manejo (BPM) para los productos	8	19	34	81
Equipos adecuados para realizar labor	24	57	18	43
Cumple la función para la que fue creado el centro	41	71	17	29
Procesos aplicados adecuados	33	57	25	43
Capacitación productiva	16	28	42	72
Entrega de producción	36	62	22	38
Precios adecuados por productos	46	79	12	21
Frecuencia de pago	37	64	21	36
<b>TOTAL</b>	27	52	22	47

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos del Centro de Acopio Guaslán

**Elaborado por:** Inca, L. 2015

De acuerdo a los resultados que se presentan en la tabla N°16. Comprobación de la Hipótesis, se comprueba que la Gestión Administrativa en el Centro de acopio Guaslán, durante el periodo 2014 si incide en el desarrollo empresarial y la Toma de decisiones.

## CAPÍTULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

#### 4.1. Conclusiones

- Se presentó desde el inicio un alto hermetismo para la entrega de información, sin embargo se ha podido tener acceso a pocos documentos y registros que ha permitido llegar a completar el presente trabajo.
- Los procesos administrativos del Centro de Acopio Guaslán se encuentra concentrados en la sede de la entidad que lo regenta como es el Ministerio de Agricultura Ganadería, Acuacultura y Pesca, en la Dirección Provincial Agropecuaria de Chimborazo, lo que dificulta la toma de decisiones de manera directa y atender los requerimientos de manera oportuna consecuentemente interrumpe el normal desempeño del centro de acopio.
- El manejo económico financiero del Centro de acopio Guaslán, no cuenta con registros reales del año de estudio, además de haber tenido dificultad para acceder a la información, por tanto no se puede establecer indicadores económicos que den garantía de los resultados, sin embargo se conoce que los empleados y funcionarios administrativos del centro, son parte de la nómina del MAGAP, por tanto los costos operativos del centro de acopio no se establecen con costos reales.
- 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 determine su función en el centro de acopio, lo que influye de manera directa ante la falta de seguimiento oportuno de las actividades y la necesidad de solventar requerimientos o solucionar los problemas que se presentan.

## 4.2. Recomendaciones

- Se hace necesario que se brinde las facilidades para los estudios de investigación de los centros educativos nacionales, con mayor énfasis si consideramos que las empresas son públicas y la ley ampara lo recomendado.
- La concentración administrativa perjudica de manera directa el desenvolvimiento o control a distancia por tanto se recomienda la creación de un ente administrativo desconcentrado que facilite el manejo integral como una unidad productiva al Centro de Acopio Guaslán, mediante un nivel de jerarquía administrativa que le permita tomar decisiones de acuerdo a los requerimientos.
- Considerando la existencia de manejo financiero es recomendable un mayor y mejor control, el registro completo de las operaciones económico financieras que aseguren el crecimiento del Centro como una empresa de producción de servicios.
- Se ha establecido en esquema básico para la toma de decisiones lo que es recomendable su aplicación para permitir un flujo continuo de las actividades y se asuma de manera directa las responsabilidades de los procesos

## **CAPITULO V**

### **5. PROPUESTA**

#### **MODELO DE GESTIÓN PARA EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

##### **5.1. Introducción.**

La toma de decisiones es muy habitual en la vida diaria de todas las personas, y al estar tan en contacto con ella desde que tenemos conciencia, pasamos a realizarla casi inadvertidamente, pudiendo comprender como parte de nuestro aprendizaje.

Por ello en la vida y funcionamiento de las organizaciones, estas son definidas por el ambiente global en que existen, constituyendo un entorno muy competitivo que exige una continúa toma de decisiones importantes y con mínimas posibilidades de errores para no ubicar en situaciones de riesgo la viabilidad de una organización u empresa.

La Gestión Administrativa se constituye en una herramienta interna que busca en base a esquemas y modelos establecidos, la mejora continua de los niveles de organización, acorde a su propia filosofía organizacional y el establecimiento de procesos coherentes a sus requerimientos, con la finalidad de establecer o propiciar las condiciones óptimas para cumplir con sus objetivos, en base a un proceso adecuado de Toma de Decisiones, que permita enfrentarse a los mercados, en donde la optimización de recursos sean estos tanto materiales como inmateriales permita darle una alternativa para otorgarle valor agregado a su producción o servicio, otorgando supremacía a quienes lo utilicen de manera eficaz y eficiente sobre el resto de organizaciones de similar características.

Si nos introducimos al tema del origen de las buenas o deficientes gestiones en una organización, debemos remontarnos al interior de esta, específicamente en lo que se constituye como el proceso denominado Toma de Decisiones y que continuamente ha sido catalogado como el motor que le da vida a los negocios. Es, en este proceso, de

donde depende gran parte del triunfo de cualquier organización a través de la correcta elección de alternativas.

## **5.2. Definición**

La definición de decisión proviene de la raíz latina “Caedere”, que significa, “Cortar” o “Escindir”. Cuando uno toma una decisión de verdad corta cualquier otro camino que no sea el que ha decidido convertir en realidad, y eso marca toda la diferencia. Es un compromiso firme con la acción, y sobre todo con los principios y valores. Esas decisiones son las que te llevarán a una vida de grandes logros, porque sólo la acción produce resultados. Poner en práctica esa acción se inicia con la toma de una simple decisión. Así, cambiar algo puede ser cuestión de una milésima de segundo, que es el tiempo que necesitamos para decidir realizar el cambio.

Según expone Chiavenato (2002:287) citado por (HACHE, 2013), “tomar decisiones es identificar y seleccionar un curso de acción para enfrentar un problema específico u obtener ventajas cuando se presenta una oportunidad.”

Para Freemont E. Kast (1979), la toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas, según lo cita (GUTIÉRREZ, 2014).

El autor Le Moigne define el termino decidir cómo identificar y resolver los problemas que se le presenta a toda organización. Por tanto, el desencadenante del proceso de toma de decisiones es la existencia de un problema, pero ¿cuándo existe un problema? Para Huber existirá un problema cuando hay diferencia entre la situación real y la situación deseada. La solución del problema puede consistir en modificar una u otra situación, por ello se puede definir como el proceso consciente de reducir la diferencia entre ambas situaciones, de acuerdo a lo que cita (GUTIÉRREZ, 2014).

## **5.3. Importancia de la toma de decisiones**

Los momentos en que se ha de tomar una decisión son significativos, ya que por medio de ella podemos estudiar un problema determinado o situación que es valorada y



considerada para elegir la vía más adecuada a seguir según las diferentes opciones y operaciones.

(HACHE, 2013), manifiesta que hacer una selección de decisiones es parte integral importante del trabajo de un administrador, debido a que la toma de decisiones invade las cuatro funciones administrativas.

Cuando un directivo se enfrenta a una toma de decisión en su organización, además de entender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, etc. Con el fin de encontrar soluciones razonables; es decir, tratar de tomar decisiones basadas en la racionalidad.

Es importante mencionar que la toma de decisiones que se lleva a cabo dentro de las organizaciones debe cumplir con ciertas características como son: ser rápida, oportuna, fundamentada en información concreta, que permita tomar decisiones eficientes, efectivas y con un bajo costo para la empresa; pues de ello dependerá el éxito o fracaso de una organización

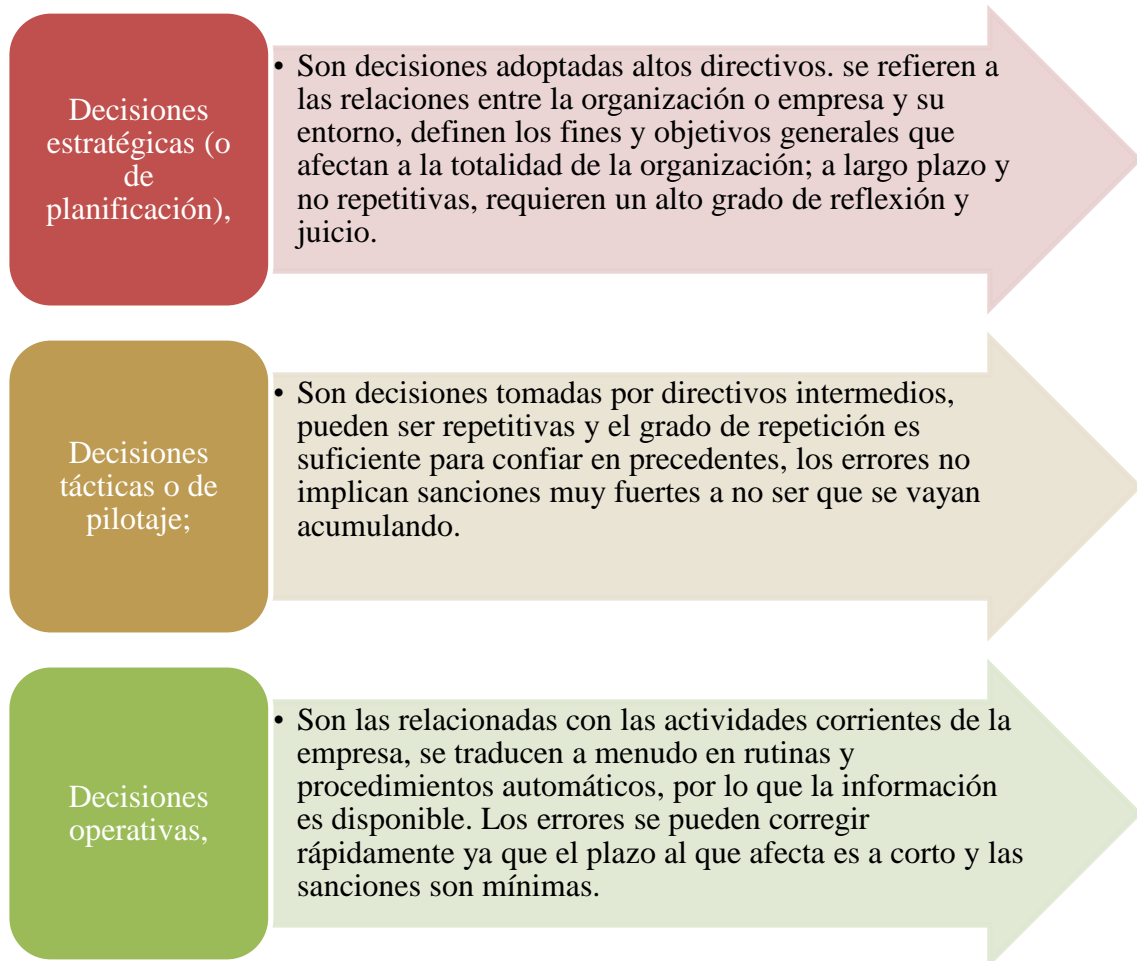
#### **5.4. Tipos de Decisiones**

Todas las decisiones no son iguales, ni producen las mismas consecuencias, ni tampoco su adopción es de idéntica relevancia, por ello existen distintos tipos de decisiones, para su clasificación destacaremos las más representativas. (Claver, 2000), según la cita de (GUTIÉRREZ, 2014)

##### **5.4.1. Tipología por niveles**

Está conectada con el concepto de estructura organizativa y la idea de jerarquía que se deriva de la misma, las decisiones se clasifican en función de la posición jerárquica o nivel administrativo ocupado por el decisor. Desde este planteamiento distinguiremos.

**Imagen 9. Tipología por niveles**

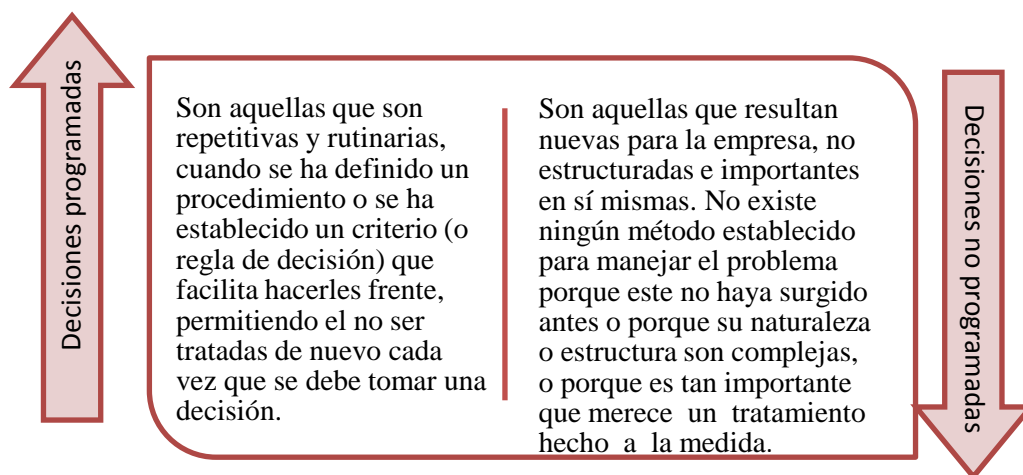


**Fuente:** (GUTIÉRREZ, 2014)

#### **5.4.2. Tipología por métodos**

Esta clasificación se debe a Simón (1977) quien realiza una clasificación basándose en la similitud de los métodos empleados para la toma de decisiones, independientemente de los niveles de decisión. Así distingue una serie continua de decisiones en cuyos extremos están las decisiones programadas y no programadas. (GUTIÉRREZ, 2014)

**Imagen 10. Tipología por métodos**



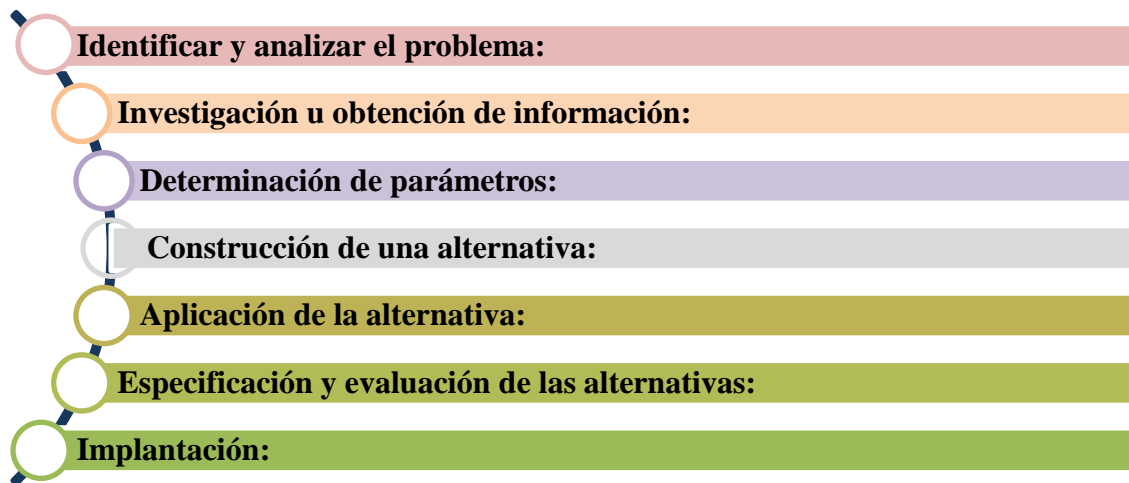
**Fuente:** (GUTIÉRREZ, 2014)

## **5.5. Proceso de Toma de Decisiones**

La Toma de Decisiones es un proceso sistemático y racional por el cual se selecciona la mejor opción de entre muchas otras, siendo la seleccionada la optimizadora (la mejor para nuestro propósito), este es un proceso que no solo se da en las empresas sino también en la vida cotidiana, por lo tanto la toma de decisiones están en todo lugar, para iniciar, cambiar o concluir algo, siempre tomamos antes una decisión.

### **5.5.1. Etapas del Proceso de Toma de decisiones.**

**Imagen 11. Proceso de toma de decisiones**



Fuente: (GUTIÉRREZ, 2014)

**a. Identificar y analizar el problema:**

Un problema es la diferencia entre los resultados reales y los planeados, lo cual origina una disminución de rendimientos y productividad, impidiendo que se logren los objetivos.

**b. Investigación u obtención de información:**

Es la recopilación de toda la información necesaria para la adecuada toma de decisión; sin dicha información, el área de riesgo aumenta, porque la probabilidad de equivocarnos es mucho mayor.

**c. Determinación de parámetros:**

Se establecen suposiciones relativas al futuro y presente tales como: restricciones, efectos posibles, costos, variables, objetos por lograr, con el fin de definir las bases cualitativas y cuantitativas en relación con las cuales es posible aplicar un método y determinar diversas alternativas.

**d. Construcción de una alternativa:**

La solución de problemas puede lograrse mediante varias alternativas de solución; algunos autores consideran que este paso del proceso es la etapa de formulación de hipótesis; porque una alternativa de solución no es científica si se basa en la incertidumbre.

**e. Aplicación de la alternativa:**

De acuerdo con la importancia y el tipo de la decisión, la información y los recursos disponibles se eligen y aplican las técnicas, las herramientas o los métodos, ya sea cualitativo o cuantitativo, más adecuados para plantear alternativas de decisión.

**f. Especificación y evaluación de las alternativas:**

Se desarrolla varias opciones o alternativas para resolver el problema, aplicando métodos ya sea cualitativo o cuantitativo. Una vez que se han identificado varias alternativas, se elige la óptima con base en criterios de elección de acuerdo con el costo beneficio que resulte de cada opción. Los resultados de cada alternativa deben ser evaluados en relación con los resultados esperados y los efectos.

**g. Implantación:**

Una vez que se ha elegido la alternativa óptima, se deberán planificarse todas las actividades para implantarla y efectuar un seguimiento de los resultados, lo cual requiere elaborar un plan con todos los elementos estudiados

## **BIBLIOGRAFÍA**

- CULTURA, S.A. . (1999). *Diccionario de Marketing*. Móstoles: Cultura, S.A.
- GARCIA, J., & CASANUEVA, C. (2005). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Madrid: Pirámide.
- ROMERO, R. (2008). *Marketing*. Lima: Palmir E.I.R.L.

## **LINKOGRAFÍA.**

- APONTE, M. (Enero de 2012). *Análisis de Gestión, Asesoría Administrativa y Contable*. Recuperado el 16 de Abril de 2015, de <http://www.lacontable.com.ve/2012/01/analisis-de-gestion.html>
- ARCIA, I. (30 de Marzo de 2011). *Gestión Administrativa*. Recuperado el 8 de Diciembre de 2015, de <http://gestion-admtiva.blogspot.com/>
- ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (2008). *Constitución 2008*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2015, de [www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- ASAMBLEA NACIONAL. (11 de Agosto de 2010). *LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO LOSEP*. Recuperado el 28 de Octubre de 2015, de

<http://educaciondecalidad.ec/ley-de-servicio-p%C3%BAblilco-losep/ley-org%C3%A1nica-de-servicio-p%C3%BAblico-losep.html>

- AYALA, S. (7 de Septiembre de 2006). *El proceso administrativo*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-y-sus-funciones-basicas/>
- CASTAÑO, M., LÓPEZ, G., & PRIETO, J. (2011). *Guía técnica y de buenas prácticas de reclutamiento y selección de personal*. Madrid: Colegio oficial de Psicólogos de Madrid.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.
- CHUQUISENGO, R. (2014). *Gestión del talento humano*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2015, de <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>
- CONEXIONESAN. (19 de Mayo de 2015). *Cinco funciones de Recursos Humanos en la Gestión del Talento*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2015, de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/05/cinco-funciones-recursos-humanos-gestion-talento/>
- CRUZ, J. (18 de Julio de 2013). *Proceso administrativo*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
- DEFINICIONES. DE. (2015). *Concepto de Gestión*. Recuperado el 2015, de <http://definicion.de/gestion/>
- ENCICLOPEDIA FINANCIERA. (2015). *Cultura Organizacional*. Obtenido de <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>
- ENCICLOPEDIA FINANCIERA. (2016). *Cultura Organizacional*. Recuperado el 28 de Enero de 2016, de <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>
- GARCIA, D. (18 de Junio de 2015). *Estructura organizacional, proceso administrativo y la organización interna*. . Recuperado el 3 de Diciembre de 2015, de [http://es.slideshare.net/dj\\_garcia/estructura-organizacional-proceso-administrativo-y-la-organizacin-interna](http://es.slideshare.net/dj_garcia/estructura-organizacional-proceso-administrativo-y-la-organizacin-interna)
- GARCIA, J., & CASANUEVA, C. (2005). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Madrid: Pirámide.

- GUIÑEZ, E. (4 de Marzo de 2014). *Gestion de Talento Humano*. Recuperado el 2015, de <http://es.slideshare.net/EduardoLogia/gestion-del-talento-humano-chiavenato-3-th>
- GUTIÉRREZ, G. (3 de Marzo de 2014). *Teoría de la toma de decisiones. Definición, etapas y tipos*. Recuperado el 22 de Julio de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-toma-de-decisiones-definicion-etapas-y-tipos/>
- HACHE, O. (7 de Agosto de 2013). Recuperado el 15 de Julio de 2016, de <http://es.slideshare.net/octaviohache/proceso-administrativo-y-toma-de-decisiones-25016107>
- HARIDAT, N. F. (5 de Diciembre de 2007). *Modelos Administrativos*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2015, de <http://modelosadministrativos-uners.blogspot.com/>
- LACAN, E. (2 de Diciembre de 2010). *Toma de decisiones: Diagrama de espina de pescado*. Recuperado el 28 de Julio de 2016, de <http://edgar-tomadecisiones.blogspot.com/2010/12/diagrama-de-espina-de-pescado.html>
- LOPEZ, M. (2015). *Toma de decisiones*. Recuperado el 2015, de [http://www.degerencia.com/tema/toma\\_de\\_decisiones](http://www.degerencia.com/tema/toma_de_decisiones)
- MADRID, C. (9 de Mayo de 2011). *Definición y funciones de la administración*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2015, de <http://gestiadminis.blogspot.com/2011/05/definicion-y-funciones-de-la.html>
- MADRID, C. (9 de Mayo de 2011). *Gestión Administrativa*. Recuperado el 28 de Octubre de 2015, de <http://gestiadminis.blogspot.com/2011/05/definicion-y-funciones-de-la.html>
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA. (2015). *Valores, Misión, Visión, Ministerio de Agricultura, Ganaderia, Acuacultura y Pesca*. Recuperado el Enero de 2016, de <http://www.agricultura.gob.ec/valores-mision-vision/>
- MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL. (10 de Mayo de 2011). *LEY DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2015, de Registro Oficial 444 de 10-may-2011.: [www.economiasolidaria.org/.../Ley\\_de\\_la\\_economia\\_popular\\_y\\_solidaria\\_ecuador.p...](http://www.economiasolidaria.org/.../Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.p...)



- MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES. (2011). *Acuerdo MRL 2011-00142*. Recuperado el 2016, de [www.unemi.edu.ec/rrhh/images/archivos/normaseleccion.pdf](http://www.unemi.edu.ec/rrhh/images/archivos/normaseleccion.pdf)
- NÚÑEZ, A. (Enero de 2013). *Herramientas Gerenciales Efectivas*. Recuperado el 5 de Julio de 2016, de <http://hge2013.blogspot.com/2013/01/normal-0-21-false-false-false-es-ve-x.html>
- PAREDES, A. (5 de Agosto de 2015). *Sistema de Gestión Administrativa*. Recuperado el 27 de Enero de 2016, de [https://prezi.com/gy2kchu\\_76ya/sistema-de-gestion-administrativa/](https://prezi.com/gy2kchu_76ya/sistema-de-gestion-administrativa/)
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, Decreto Ejecutivo No. 710. (24 de Marzo de 2011). *REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO*. Recuperado el 28 de Octubre de 2015, de <http://educaciondecalidad.ec/ley-de-servicio-p%C3%BAblilcolosep/reglamento-general-a-la-ley-org%C3%A1nica-del-servicio-p%C3%BAblico.html>
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2014). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 27 de Enero de 2016, de <http://www.rae.es/>
- SISTEMA DE INFORMACION NACIONAL DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA. (7 de Noviembre de 2012). *SINAGAP resultados*. Recuperado el 28 de Octubre de 2015, de <http://sinagap.agricultura.gob.ec/resultados-nacionales>
- STONER, J. W. (1990). *ADMINISTRACIÓN*. MEXICO: Prentice-Hall.
- VELASTEGUI, W. (8 de Febrero de 2011). *PROCESO ADMINISTRATIVO*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2015, de <http://es.slideshare.net/wilsonvelas/proceso-administrativo-6854883>
- VVIERA, J. (2016). *Estrategias de comunicación interna del GADM-C Guano y su incidencia en el desarrollo institucional, período julio a diciembre de 2013*". Recuperado el Febrero de 2016, de [dspace.unach.edu.ec/handle/51000/1481](http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/1481)
- YUPANQUI, A. (11 de Septiembre de 2009). *Toma de decisiones*. Recuperado el 30 de Junio de 2016, de <http://tomatusdecisiones.blogspot.com/>

## ANEXOS

### Anexo N° 1. Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos del Centro de Acopio Guaslán



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

El presente documento es parte del estudio de investigación Titulado: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DEL CENTRO DE ACOPIO GUASLÁN CANTÓN RIOBAMBA, PERÍODO 2014”, planteado por la estudiante Lorena Germania Inca Salazar, la información que se recabe tiene fines estrictamente didácticos y no compromete de ninguna manera la situación laboral, por tanto al ser anónimo se solicita sea llenado con la mayor veracidad marcando con una “X” la alternativa que satisfaga a cada pregunta.

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
Conoce Ud., el proyecto productivo del centro de acopio Guaslán		
Conoce Ud., la filosofía empresarial (objetivos, misión, visión, etc.) Del centro de acopio Guaslán		
Considera Ud., que la estructura administrativa del centro de acopio está claramente definida		
Considera Ud., que están bien establecidos los roles laborales		
Ha sido capacitado Ud., de acuerdo al puesto de trabajo que ocupa		
Los requerimientos de la empresa son atendidos con eficiencia y eficacia		

Conoce Ud., sobre el manejo y aplicación de buenas prácticas de manejo (BPM) para los productos		
Considera Ud., que cuenta con los equipos adecuados para realizar su labor		

Gracias por su participación

**Anexo 2.** Encuesta aplicada a miembros de la asociación de agricultores del Centro de Acopio Guaslán



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

El presente documento es parte del estudio de investigación Titulado: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DEL CENTRO DE ACOPIO GUASLÁN CANTÓN RIOBAMBA, PERÍODO 2014”, planteado por la estudiante Lorena Germania Inca Salazar, la información que se recabe tiene fines estrictamente didácticos y no compromete de ninguna manera la situación laboral, por tanto al ser anónimo se solicita sea llenado con la mayor veracidad marcando con una “X” la alternativa que satisfaga a cada pregunta.

<b>PREGUNTA</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Considera Ud., que el centro de acopio Guaslán cumple la función para la que fue creado		
Considera Ud., que los procesos aplicados en el centro de acopio Guaslán son los adecuados		
Ha recibido capacitación productiva por parte del centro de acopio Guaslán		
Entrega toda su producción al centro de acopio Guaslán		
Considera adecuado los precios que recibe de pago por sus productos en el centro de acopio Guaslán		

La frecuencia de pago por sus productos es adecuada		
---	--	--

Gracias por su participación

### Anexo 3. Imágenes del proceso

#### Planta Física del Centro de Acopio Guaslán



Promocional del contenido de canasta



Transporte para productos envasados



Canastas de hortalizas



Empaque por producto





Participación en ferias



Capacitación a productores



