



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

**Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí**

**Análisis del proceso administrativo para la mejora de la gestión empresarial  
en la Cooperativa UGAQ R.L., municipio de Quilalí, año 2022**

Trabajo de seminario de graduación para optar

al grado de

**Licenciada en Administración de Empresas**

**Autores**

Elisia Karolina Ramos Rodas

Ingrid Yanira Centeno Aguirre

Jesika Jasmina Herrera Herrera

**Tutor**

MSc. Fabio José Gaitán Aguilera

Estelí, 30 de enero 2023



## **DEDICATORIA**

A Dios quien es nuestro guía y por darnos la sabiduría para lograr terminar esta investigación por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad, por brindarnos una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo por habernos ayudado a lograr esta meta.

A nuestros padres, seres queridos y esas personas especiales que nos brindaron su apoyo incondicional, amor, cariño, por sus consejos para no rendirnos en los momentos más difíciles esas personas que siempre creyeron en que lo lograríamos y por motivarnos para poder llegar al éxito.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por siempre estar con nosotros, por habernos dado salud, paciencia, por ser nuestro principal soporte en cada momento, ya que gracias el hemos logrado concluir la carrera.

Nuestros padres, familia y seres queridos que de una o de otra manera siempre nos estuvieron apoyando y animándonos cuando sentíamos que ya no podíamos y seguirnos motivando para finalizar este proceso.

A la cooperativa UGAQ por habernos brindado la información de su organización y darnos la oportunidad de realizar nuestro tema de investigación.

A nuestro tutor MSc. Fabio José Gaitán Aguilera por compartir sus conocimientos, sus orientaciones, por tenernos paciencia, tiempo y por su asesoramiento que nos sirvió de gran ayuda para la culminación de nuestra investigación.



## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

2023: “Seguiremos avanzando en victorias educativas”

Estelí, 30 de enero de 2023

### CONSTANCIA

Por este medio estoy manifestando que la investigación: **Análisis del proceso administrativo para la mejora de la gestión empresarial en la Cooperativa UGAQ R.L., municipio de Quilalí, año 2022**, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas.

Las autoras de este trabajo son las estudiantes: Elisia Karolina Ramos Rodas, Ingrid Yanira Centeno Aguirre y Jesika Jasmina Herrera Herrera; y fue realizado en el II semestre del año 2022, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que cumple con un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para la carrera de Administración de Empresas, la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

---

MSc. Fabio José Gaitán Aguilera  
ORCID No: 0000-0002-6280-1087  
FAREM-Estelí, UNAN-Managua

## RESUMEN

La investigación se realizó en el municipio de Quilalí departamento de Nueva Segovia, año 2022, participaron los colaboradores activos y la gerente de la Unión de Cooperativas UGAQ R.L. El objetivo de la investigación consistió en analizar el proceso administrativo para la mejora de la gestión empresarial. Para ello se identificó el manejo del proceso administrativo, analizando cada una de sus etapas y la relación de la gestión empresarial que existe en la cooperativa y la manera de cómo aplicar estrategias efectivas en la cooperativa. El énfasis del estudio es de investigación aplicada, se centra específicamente en cómo llevar a la práctica la implementación de teorías generales administrativas. Metodológicamente es una investigación mixta porque analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, de corte transversal y muestreo por conveniencia; el universo constó de 16 colaboradores, siendo la muestra 10 colaboradores y la gerente de la cooperativa. La información se recolectó utilizando encuestas a colaboradores y entrevista a la gerente. Los resultados más relevantes demuestran que realizan la mayor parte de las etapas del proceso administrativo teniendo dificultad en la etapa del control. Se analizó el FODA y con base en los resultados se proponen estrategias de mejora para la gestión empresarial en la cooperativa. Los resultados muestran la valoración del proceso administrativo y gestión empresarial en la cooperativa, la necesidad de mejorar las actividades administrativas en atención a sus productores asociados; se presentan una serie de actividades mediante el aprovechamiento de sus recursos en implementación de estrategias.

**Palabras claves:** Proceso administrativo, gestión empresarial, estrategias, cooperativa, y colaboradores.

## ABSTRACT

The research was conducted in the municipality of Quilalí department of new Segovia, year 2022, involving the active collaborators and the manager of the Union of Cooperatives UGAQ R.L. The objective of the research consisted to analyze the administrative process for improvement business management. For it he identified himself handling of administrative process, analyzing each of its states and the relationship of the business management that exists in the cooperative, and how to apply effective strategies in the cooperative. The study emphasis it is research applied, focusing specifically on how to put into practice the implementation of general administrative theories. Methodologically it's and research mixed, because it analyzes and links quantitative and qualitative data in a single study, cross-sectional and convenience sampling; the universe consisted of 16 collaborators, with the sample of 10 collaborators and the manager of the cooperative. The information were collected using employee surveys and interview with the manager. The most relevant results show that they carry out most of the stages of the administrative process, having difficulty in the control stage. The SWOT was analyzed and based on the results, improvement strategies are proposed for business management in the cooperative. The results show the assessment of the administrative process and business management in the cooperative, the need to improve administrative activities in attention to its associated producers; weaknesses are presented as strengths that can be improved by taking advantage of your resources in strategies implementation.

**Keywords:** administrative process, business management, strategies, cooperative and collaborators.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. ANTECEDENTES.....	3
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
3.1. Caracterización General del Problema.....	5
3.2. Preguntas de Investigación.....	6
4. JUSTIFICACIÓN .....	7
5. OBJETIVOS .....	9
5.1. Objetivo General .....	9
5.2. Objetivos Específicos .....	9
6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	10
6.1. Proceso Administrativo .....	10
6.1.1. Administración .....	10
6.1.2. Importancia de la Administración .....	11
6.1.3. Elementos básicos del proceso administrativo .....	12
6.1.4. Etapa mecánica o instrumental del proceso administrativo.....	12
6.1.5. Fase transitiva entre la mecánica y dinámica administrativa .....	25
6.1.6. Etapa dinámica u operativa del proceso administrativo .....	29
6.2. Gestión Empresarial.....	35
6.2.1. Importancia de la Gestión Empresarial .....	37
6.2.2. Técnicas de gestión empresarial.....	38
6.3. Estrategia Empresarial .....	39
6.3.1. Administración estratégica .....	40
6.3.2. Proceso de la administración estratégica .....	40
6.3.3. Términos claves de la administración estratégica .....	41
6.3.4. Etapas de la administración estratégica .....	43
6.3.5. Análisis de los entornos.....	43
6.3.6. Implementación de la estrategia .....	46
6.3.7. Evaluación de la estrategia .....	47
7. HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN .....	48
8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES POR OBJETIVOS .....	49

9. DISEÑO METODOLÓGICO.....	54
9.1. Tipo de investigación.....	54
9.2. Área de Estudio .....	55
9.3. Población y muestra/ Sujetos participantes .....	56
9.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos .....	57
9.5. Etapas de la investigación .....	58
9.5.1. Primera etapa: Investigación documental.....	58
9.5.2. Segunda Etapa: Elaboración de instrumentos .....	58
9.5.3. Tercera etapa: Trabajo de campo.....	58
9.5.4. Cuarta etapa: Elaboración del documento final.....	58
10. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	59
10.1. Funcionamiento del proceso administrativo según sus etapas de planeación, organización, integración, dirección y control.....	60
10.1.1. Planeación.....	60
10.1.2. Organización.....	66
10.1.3. Integración .....	70
10.1.4. Dirección .....	76
10.1.5. Control .....	83
10.2. Relación de la gestión empresarial y el proceso administrativo en la cooperativa .....	85
10.3. Propuesta de estrategias para la mejora de la gestión empresarial que permita el correcto desarrollo, crecimiento y posicionamiento de la cooperativa. ....	98
10.3.1. Propuesta de estrategias para la cooperativa UGAQ del municipio de Quilalí. ....	112
11. CONCLUSIONES .....	121
12. RECOMENDACIONES .....	123
13. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	125
14. ANEXOS.....	132
Anexo N°1 Entrevista .....	132
Anexo N°2 Encuesta .....	136
Anexo N°3 Procesamiento de la información.....	142
Anexo N°4 Cronograma de actividades .....	160
Anexo N°5 Carta de Autorización .....	161

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizacional.....	19
Figura 2. Proceso de administración estratégica .....	41
Figura 3. Organigrama UGAQ.....	69

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz FODA.....	46
Tabla 2. Conocimientos del proceso de planeación en UGAQ .....	61
Tabla 3. Planes que realiza la cooperativa.....	64
Tabla 4. Organización de la cooperativa .....	66
Tabla 5. Considera importante la implementación de nuevas estrategias .....	101
Tabla 6. FODA colaboradores de la cooperativa .....	107
Tabla 7. Matriz FODA propuesta.....	108
Tabla 8. Matriz de estrategias.....	110

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Tipos de planeación.....	63
Gráfico 2. Contratación de personal .....	70
Gráfico 3. Reclutamiento de personal .....	72
Gráfico 4. Incentivo al personal .....	75
Gráfico 5. Evaluación de dirección .....	77
Gráfico 6. Motivación de personal y socio de la cooperativa .....	79
Gráfico 7. Problemas en el proceso de dirección de la cooperativa.....	82
Gráfico 8. Se lleva a cabo algún proceso para medir los controles previos, de vigilancia y sobre resultados.....	83
Gráfico 9. Sistema de control de la cooperativa.....	84
Gráfico 10. Funcionamiento de la gestión empresarial .....	85
Gráfico 11. Valoración de la gestión empresarial .....	90
Gráfico 12. Aspectos que inciden negativamente en la gestión empresarial.....	91

Gráfico 13. Etapas en las que se presentan dificultades .....	92
Gráfico 14. Valoración de la toma de decisiones para mejorar la gestión empresarial.....	96
Gráfico 15. Motivación y liderazgo.....	97
Gráfico 16. Se cuenta con los recursos para la implementación de nuevas estrategias .....	102
Gráfico 17. Valoración de la administración en la cooperativa .....	103

## 1. INTRODUCCIÓN

El trabajo investigativo, comprende el estudio de la cooperativa UGAQ, (Unión de Ganaderos y Agricultores de Quilalí), con el objetivo de analizar el proceso administrativo para la mejora de la gestión empresarial.

Con este estudio se conoció la importancia del proceso administrativo para la mejora de la gestión empresarial en la cooperativa UGAQ, analizando aspectos como las etapas del proceso administrativo, la gestión empresarial, y como aplicar una estrategia empresarial de manera que esta sea efectiva.

Cooperativa es la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

El trabajo investigativo está conformado por 14 incisos: el primer inciso, aborda la estructura general del documento.

En el segundo inciso se plasmaron los antecedentes los cuales indican que se han realizado investigaciones referentes al proceso administrativo para la mejora de la gestión empresarial.

En el tercer inciso se realizó el planteamiento del problema seguido de la caracterización del problema, analizando sus causas y efectos con una oportuna delimitación, para luego formular una serie de preguntas, seguido de esto el inciso cuatro muestra la justificación del problema planteado, el objetivo, la importancia y el aprendizaje que se llegó a obtener.

El inciso cinco refleja el objetivo general y los objetivos específicos.

El inciso seis presenta la fundamentación teórica, la cual hace énfasis a los conceptos más determinantes de la investigación como lo son proceso administrativo, gestión empresarial y estrategia empresarial, analizando los ejes de cada uno de ellos.

En el inciso siete se muestra la hipótesis de investigación la cual consiste en como el análisis del proceso administrativo influye en el planteamiento de estrategias de mejora para la cooperativa.

El inciso ocho muestra el cuadro de operacionalización de variables por objetivo y sus componentes.

En el inciso nueve se presenta el diseño metodológico de la investigación, mostrando su tipo y área de estudio, la población y muestra, así como los métodos y técnicas que se implementaran para la obtención de datos, (encuesta y entrevista), así como las etapas por las que está constituida esta investigación.

En el inciso diez se muestra el análisis y discusión de resultados el cual se realizó a través de cada uno de los objetivos específicos donde se tomó en cuenta el proceso administrativo y la implementación de cada una de sus etapas, al igual que la relación de la gestión empresarial en función del proceso administrativo, además se proponen estrategias de mejora para la cooperativa.

El inciso once y doce se indican las conclusiones y se dan recomendaciones para el fortalecimiento del proceso administrativo para mejorar la gestión empresarial en la cooperativa UGAQ. Seguido el inciso trece muestra las referencias bibliográficas las cuales sostienen la fuente de información.

En el inciso 14 se reflejan los anexos de investigación tales como la encuesta realizada a los colaboradores, la entrevista personal que se le realizo a la gerente de la cooperativa, el procesamiento de la información y por último el cronograma de actividades que se realizaron durante la investigación.

## 2. ANTECEDENTES

Unión de Cooperativas de Ganaderos y Agricultores de Quilalí (UGAQ, R.L), con sede en el municipio de Quilalí del departamento de Nueva Segovia fue Fundada el 8 de agosto año 1995, actualmente cuenta con 9 cooperativas de base.

El presente estudio, corresponde al Análisis del Proceso Administrativo para la mejora de la Gestión empresarial en la Cooperativa UGAQ, cuyo eje principal de estudio es el estado actual de la aplicación de las primeras funciones como: planificación, organización, integración, dirección y control.

En el proceso de búsqueda de antecedentes de investigación sobre el tema se logró identificar los siguientes trabajos:

A nivel internacional:

Según Vargas Pareja y Zapata Calsina (2019) se consultó en el trabajo de investigación “Análisis del proceso administrativo en TECMEIN E.I.R.L-Espinar, periodo 2019 Arequipa-Perú” para optar el nivel académico de Licenciatura en Administración de Empresas. El enfoque de la investigación es cuantitativo, su objetivo es analizar el nivel de los procesos administrativos de la empresa, se concluye que la empresa tiene algunas falencias en sus fases de dicho proceso, referente a la planeación, organización y dirección se muestra en un nivel regular poniendo el riesgo del crecimiento de la empresa y con respecto al control se encuentra en un nivel muy bueno siendo este resultado muy eficiente con respecto a las dimensiones.

A nivel nacional se encontraron tres, los tres enfocados en cooperativas:

Según Flores Orozco (2015) además, se consultó la tesis de maestría titulada “Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en COPROBAS, Jinotega; llevado a cabo en Matagalpa”, tiene como objetivo analizar los pasos del proceso administrativo y su incidencia en la Gestión Empresarial aplicados en la Cooperativa COPROBAS Jinotega 2010-2013, cuya metodología de investigación contiene un enfoque cualitativo. En la investigación se concluye que la gestión empresarial en la cooperativa de producto de alimentos Básicos RL no cuenta con un correcto funcionamiento en cuanto a su proceso administrativo.

Esta tesis concluye con el resultado de la investigación planteada en la cooperativa UGAQ que es importante contar con personas que se encargue de realizar cada uno de los procesos de manera que facilite a la organización y sus miembros a través de distintas actividades dándoles a conocer el funcionamiento del Proceso Administrativo y el manejo de la Gestión empresarial.

Según Altamirano Herrera, Casco Chavarría y López Landero (2020) de la FAREM-Estelí se trabajó el Tema, “Productividad en la aplicación de Gestión Empresarial en Cooperativa Padre Odorico D Andrea del municipio de La Concordia, periodo 2020” teniendo como objetivo determinar la gestión empresarial aplicada por la cooperativa el cual se logra por medio de encuestas a los colaboradores y el procesamiento de la base de datos se realizó a través del programa de SPSS, llegando a la conclusión que la gestión empresarial incide en la productividad de toda organización sin importar cuál sea , ya que es la base de su funcionamiento todo depende si este proceso es bueno o malo de los encargados de dirigir y controlar todas las actividades, al no existir una buena gestión empresarial, la productividad descende cada día ocasionando falta de capital necesario para la existencia de la cooperativa.

Según Altamirano Herrera, Casco Chavarría y López Landero (2020) en su investigación “Gestión Empresarial en la Cooperativa de Servicios Múltiples Padre Odorico D Andrea en el municipio de la Concordia, I semestre del año 2019”. El objetivo principal determinar la gestión empresarial que desarrolla la cooperativa, cuenta con una metodología de inventario el cual será de enfoque mixto no experimental y el tipo de investigación es descriptivo. Una buena gestión empresarial es de extrema importancia para el éxito de una empresa, pero esto no es tan simple como parece una de las interrogantes más frecuentes entre ejecutivos o todo aquel vinculado en la administración es cómo lograr la competitividad y productividad empresarial.

Con base a la problemática que enfrenta la cooperativa UGAQ, en comparación con estos trabajos, la cooperativa comparte la misma información en cuanto al manejo del proceso administrativo y la gestión empresarial, las variables de estudio han sido investigadas en cooperativas. UGAQ estudia el tipo de liderazgo y la coordinación de objetivos para un mejor funcionamiento organizativo aplicado en la gestión empresarial.

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desarrollo de las cooperativas en la actualidad ha ido en crecimiento, han gestionado financiamiento con organismos públicos que fomenten el cooperativismo, pero muchas de estas llegan a tener complicaciones por un mal proceso administrativo y consecuentemente una mala gestión empresarial a la misma vez muchas por eso llegan a cerrar.

#### 3.1. Caracterización General del Problema

La UGAQ cuenta con su estructura organizativa que depende de la Asamblea de Asociados (27 delegados(as) y Consejo de administración teniendo como representante legal al Sr. Mario Ramón Zamora Luque y con un Equipo administrativo integrado por 4 áreas de trabajo: El área de administración, área de crédito, área técnica y de proyectos, Unidad de Servicio y Comercialización.

La cooperativa dentro de su accionar atiende sectores como: productores de café y granos básico, Grupos de mujeres, del área urbana y rural.

La organización ofrece a sus socios servicios como: asistencia técnica agrícola, capacitación integral, acopio de productos agrícolas, preparación de suelos mecánica para producción, alquiler de bodegas para granos básicos, empaçado de granos básicos y servicio de transporte, Trillo, tostado, molido y empaçado de café.

Uno de los principales problemas que se presentaba en la cooperativa UGAQ es que no seguían un proceso ordenado ya que en los últimos años no cantaban con un gerente, por lo que no había quien se encargara de dirigir y controlar la cooperativa debido a que en la mayoría de los casos es el gerente quien se encarga de motivar al equipo de trabajo para ejecutar las actividades planteadas por lo que a partir de agosto del año 2022.

En la UGAQ se labora de forma tradicional y es que no siguen un proceso ordenado y específico mediante la identificación de la fuerza de trabajo requerida, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y motivación, lo que afecta el cumplimiento de las decisiones establecidas para llevar a cabo los planes. No cuentan con un sistema de control que

les permita medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren.

La UGAQ no cuenta con infraestructura propia en el municipio de Quilalí, está ubicada en la infraestructura del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), las instalaciones propias están ubicadas en la Comunidad de San Bartolo. Dadas las situaciones que presenta la Cooperativa y como control a este pronóstico deben mejorar su proceso administrativo y la gestión empresarial que ayudará a mejorar las principales funciones gerenciales como: planificación, organización, integración, dirección y control.

### **3.2. Preguntas de Investigación**

#### **Pregunta General**

¿De qué manera el proceso administrativo puede ayudar en la mejora de la gestión empresarial en la Unión de Cooperativas UGAQ en el municipio de Quilalí en el año 2022?

#### **Preguntas específicas**

¿Cómo es el funcionamiento administrativo según sus etapas de planeación, organización, integración, dirección y control?

¿Qué relación tiene la gestión empresarial y los procesos administrativos en la cooperativa?

¿Qué estrategias debe poner en funcionamiento que le permita el correcto desarrollo, crecimiento y posicionamiento de la Cooperativa por medio de la mejora de la gestión empresarial?

#### 4. JUSTIFICACIÓN

Los procesos administrativos cumplen un papel relevante en la dirección de una compañía, ya que marcarán los lineamientos a seguir para alcanzar los objetivos establecidos por la dirección en un periodo determinado. Además, se llevarán a la práctica los elementos para una mejor toma de decisiones, para la mejora de la misma. Cabe mencionar que con las funciones administrativas dentro de una organización también se busca aprovechar al máximo los recursos existentes de forma correcta, rápida y eficaz.

El presente estudio analiza y evalúa el desempeño actual del proceso administrativo para la mejora de la gestión empresarial, lo cual es base para lograr el éxito de la organización y mantenerse activa económica y socialmente. La importancia de esta investigación radica en que la cooperativa tome en cuenta como la aplicación y realización del proceso administrativo (referente a las actividades de planeación, organización, integración, dirección y control) afecta el desarrollo de la gestión empresarial.

La finalidad de la investigación se concentró en la búsqueda, creación y planteamiento de estrategias que permitan el correcto desarrollo, crecimiento y posicionamiento de la empresa. Para ello el encargado de realizarlo tiene que hacer un seguimiento, personalmente, a cada función que se realice.

Se identifica el manejo del proceso administrativo y la gestión empresarial, se centra en el cumplimiento de recursos necesarios con el fin de implementar estrategias empresariales por parte de la cooperativa en general. A través de técnicas utilizadas a los colaboradores y la gerencia se conocen las actividades organizativas y sobre todo a mejorar la gestión empresarial existente en la empresa.

Este estudio es de gran relevancia para la cooperativa UGAQ ya que le ayudará, a realizar un análisis a fondo acerca de su proceso administrativo, lo que permitirá mejorar el buen funcionamiento de sus actividades.

Se justifica la metodología por tanto en este estudio se pusieron en práctica los conocimientos que se adquieren para determinar la forma en que los procesos administrativos se encuentran

relacionados con la gestión empresarial en el contexto de estrategia empresarial, el talento humano, el sistema de gestión y dirección en la cooperativa UGAQ del municipio de Quilalí.

De la misma forma se espera que la investigación sea de gran utilidad para los docentes y estudiantes de la universidad, que desarrollen trabajos en estudios monográficos.

## 5. OBJETIVOS

### 5.1. Objetivo General

Analizar el proceso Administrativo para la mejora de la gestión empresarial en la Unión de Cooperativas UGAQ en el municipio de Quilalí, en el año 2022

### 5.2. Objetivos Específicos

- ✓ Describir el funcionamiento administrativo según sus etapas de planeación, organización, integración, dirección y control.
- ✓ Identificar la relación de la gestión empresarial y el proceso administrativo en la cooperativa.
- ✓ Proponer estrategias para la mejora de la gestión empresarial que permita el correcto desarrollo, crecimiento y posicionamiento de la cooperativa.

## 6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Hace énfasis en los conceptos más determinantes de la investigación se han delimitado tres ejes teóricos que son: Proceso Administrativo, Gestión Empresarial y Estrategias.

### 6.1. Proceso Administrativo

El proceso administrativo representa las actividades iniciales en las que participan los administradores de la empresa y las que generalmente se les denominan planeación, organización, integración, dirección y control.

Según Rodríguez y Pulido Martínez (2011):

El termino proceso significa secuencia o transformación continua de una idea para llegar a finalidades precisas; también se utiliza para referirse a la transformación de materiales en productos, o datos en información con un objetivo concreto. De acuerdo con nuestros fines, la administración, utilizamos el término “proceso” para referirnos a la transformación de ideas en términos de objetivos que establece la gestión de las empresas para asegurarse del cumplimiento de lo previsto y, en caso, se procede con las modificaciones o ajustes pertinentes. (p.159)

#### 6.1.1. Administración

Según Stoner, Freeman Gilberto (2006) afirman que: “La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización” (p.7).

La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tiene el encargo de servirles para alcanzar sus metas. Estas personas se llaman gerentes. Los gerentes entrenadores, directivos, ejecutivos de venta; tal vez resulten más evidentes en unas organizaciones que en otras, pero si estas no tienen una administración eficaz, es probable que fracasen.

### 6.1.2. Importancia de la Administración

Según Quiroa (2020) los beneficios o ventajas principales que hacen destacar la importancia de la administración son los siguientes:

- **Favorece el esfuerzo humano**

Favorece que se mantenga un equilibrio entre la eficacia y la eficiencia. Sobre todo, entendiendo que eficacia es poder alcanzar los objetivos propuestos y la eficiencia es lograr alcanzar los objetivos utilizando la menor cantidad de recursos posibles.

- **Permite medir del desempeño de la institución**

Además, la administración ayuda a tener indicadores de desempeño y permite medirlos de forma cuantitativa. Lo cual, proporciona a las instituciones un conjunto de variables que resultan objetivas y medibles, que se convierten en datos sencillos y confiables que se pueden utilizar para poder monitorear como se desempeña la institución.

- **Genera información y conocimiento importante**

También se origina información y conocimiento relevante sobre la forma correcta de utilizar los recursos de la institución tanto humanos, intelectuales, materiales, tecnológicos y financieros, para que sean aprovechados al máximo.

- **Reduce costos**

En consecuencia, si los recursos se llegan a utilizar de forma eficiente y se maximiza su aprovechamiento, los costos tienden a disminuir lo que favorece el desempeño de la organización.

- **Permite el crecimiento sostenible**

Entonces, el aumento de eficiencia, el correcto logro de objetivos y de las metas propuestas por una institución, les da la posibilidad de seguir creciendo de manera sostenible en el tiempo. (parr.14).

### **6.1.3. Elementos básicos del proceso administrativo**

Según Koontz, Weihrich, y Cannice (2012): “Los elementos de proceso administrativo, comprenden: planeación, organización, integración, dirección y control” (p.30).

Para Stoner, Freeman, y Gilberto (2006): “La administración proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización” (p.7).

### **6.1.4. Etapa mecánica o instrumental del proceso administrativo**

La mecánica administrativa es la parte de diseño y arquitectura de la administración en la que se establece lo que debe hacerse. Mientras que durante la dinámica se implanta lo establecido durante la mecánica, en pocas palabras se refiere a la operación de la empresa. (Munch, 2014, pág. 24)

#### **6.1.4.1. Planeación**

Como afirma Bernal, (2012): “La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos” (parr.1).

Según Chiavenato y Sapiro (2016): “La planeación es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización” (p.1).

La planeación es proyectar acciones para un futuro a mediano y largo plazo, para así lograr éxito en las organizaciones, es un plan que guiará a la empresa en mejorar el ambiente que opera y lograr un desarrollo sostenible a través de sus recursos de forma eficiente.

##### **6.1.4.1.1. Planificación estratégica**

Según Stella International Foundation, (2016): La planificación estratégica es el proceso por el cual los asociados ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo, es decir, es proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la organización.

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que proveen. (pp.17-18)

Es una herramienta que define el rumbo de una organización para alcanzar metas definidas mediante la toma de decisiones que dirija al éxito.

#### **6.1.4.1.2. Tipos de planeación**

Franco, (2017) indica que: “Las tipologías de la planeación son los resultados del proceso de la planeación y pueden definirse como diseños y esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en un futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlas” (parr.1).

Las tipologías de la planeación pretenden alcanzar los resultados de los procesos aplicados en la planeación de lo que habrá que hacer en una proyección a futuro.

Según Sergio (2020), se puede clasificar en:

Planeación estratégica, proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación, toma de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como por que existe la organización, que hace y como lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional. (parr.4)

Planeación táctica, incluye determinada unidad organizacional: un departamento o división, se extiende a mediana plazo, se desarrolla en un nivel intermedio de la planeación estratégica se transforma en varios planes tácticos, y estos, a su vez, en planes operacionales que se deben ejecutar. (parr.11)

Planeación operacional se concentra a corto plazo y cubre cada una de las tareas u operaciones individuales. Se preocupa por “el que hacer” y por el “cómo hacer” las actividades cotidianas en la organización. Se refiere específicamente a las tareas y operaciones realizadas a nivel operacional. (parr.13)

#### 6.1.4.1.3. Principios de la Planeación

Lo propuesto por Bernal (2012):

- Principio de la **contribución a lograr y facilitar la consecución de los objetivos** de la organización, con interés particular en alcanzar el objetivo principal.
- Principio de la **iniciación de la planificación en alta gerencia** porque esta es responsable de alcanzar los objetivos de la organización y la forma, más eficaz de lograrlos es por la planificación.
- Principio de la **eficiencia de operaciones por planificación**, las operaciones serán eficientes si se efectúan mediante un proceso formal de planificación que abarque objetivos, estrategias, programas, políticas, procedimientos y normas.
- Principio de **flexibilidad**, el proceso de planificación y los planes resultantes deben ser adaptables a las condiciones cambiantes.
- Principio de los **factores limitantes**, la planificación debe tomar en cuenta los factores limitantes (mano de obra, dinero, maquinas, materiales y administración) conjuntándolos cuando elaboran los planes.
- Principio de **programas eficaces**, deben ser una parte esencial de la planificación a corto y largo plazo y deben estar integrados a la planificación, táctica y operacional.
- Principio de **políticas eficaces**, las políticas se basan en los objetivos de la organización; mediante estas es posible relacionar objetivos con funciones, factores físicos y personal de la empresa; son éticas definidas, estables, flexibles y suficientes amplias; y son complementarias y suplementarias de políticas superiores. (pp.1-2)

#### 6.1.4.1.4. Componentes de la Planeación

En relación a la jerarquía de los planes, Corvera et al. (2009), señalan que puede clasificarse de la siguiente manera:

- **Propósitos o misiones:** Cada tipo de operación organizada tiene (o al menos debería tener para ser significativa) propósitos o misiones. En todo sistema social, las empresas

tienen una función o tarea fundamental que la sociedad les asigna. El propósito de un negocio generalmente es la producción y distribución de bienes y servicios.

- **Objetivos o metas:** Objetivos. Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. Metas. Estas consideran los puntos concretos, medibles, establecidos en tiempos determinados en el camino del cumplimiento de los objetivos. Las metas se establecen para periodos cortos, rara vez para más de un año, y con frecuencia para un trimestre o menos.
- **Estrategias:** Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Las estrategias en la empresa nacen como unas respuestas para afrontar los retos que implican la competencia, y la vida de la empresa entre sí.
- **Políticas:** Constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son “declaraciones”; a menudo tan solo se deducen de las acciones de los gerentes.
- **Procedimientos:** Establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras. Son guías para la acción, más que para el pensamiento, y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas.
- **Reglas:** Las reglas describen la acción o no acción requerida y específica, y no permiten discreción.
- **Programas:** Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; normalmente cuentan con el apoyo de presupuestos.
- **Presupuestos:** Es un estado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede denominar programa con expresión numérica. De hecho, al presupuesto de operación financiera se le denomina a veces “plan de utilidades. (parr.2)

#### 6.1.4.1.5. Pasos de la planeación

Los pasos prácticos que se listan a continuación son de aplicación general:

- **Estar atentos a las oportunidades**

Aun cuando precede a la planeación real y, por tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, al estar atentos a las oportunidades en los entornos externo e interno de la organización es el verdadero punto de partida de la planeación. Todos los gerentes deben echar un vistazo preliminar a las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera integral, así como saber cuál es la posición de su compañía respecto de sus fortalezas y debilidades, comprender que problemas debe resolver y por qué, además saber qué puede esperar para ganar. Establecer objetivos realistas depende de esta percepción. La planeación requiere un diagnóstico realista de la situación de oportunidad.

- **Establecer objetivos**

El segundo paso en la planeación objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada, lo que debe hacerse pensando en el corto y largo plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican el punto final de lo que debe hacerse, donde debe colocarse el interés primario y que es lo que debe lograrse con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

- **Desarrollar premisas**

El siguiente paso lógico en la planeación es establecer, divulgar y lograr el acuerdo para utilizar las premisas de planeación decisivas como los pronósticos, las políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía. Las premisas son supuestos sobre el ambiente en el que se desarrolla el plan. Para todos los gerentes involucrados en la planeación es importante acordar las premisas; de hecho, el siguiente es el principio de la planeación más importante: cuanto más comprendan y acuerden los individuos a cargo de la planeación utilizar premisas de planeación consistentes, mejor será la planeación coordinada de la empresa.

- **Determinar cursos alternativos**

El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son muy evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables: a menudo la menos obvia demuestra ser la mejor.

- **Evaluar cursos alternativos**

Después de buscar cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluarlos sopesándolos a la luz de premisas y metas. Un curso puede parecer el más rentable, pero requerir de un fuerte desembolso de efectivo y tener una lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable, pero suponer menos riesgo; otro más puede adecuarse mejor a los objetivos de largo plazo de la compañía.

- **Seleccionar un curso**

Este es el paso en que se adopta el plan, el verdadero punto de la decisión. En ocasiones un análisis y una evaluación de los cursos alternativos revelaran que dos o más son aconsejables y el gerente puede utilizar varios en lugar del mejor.

- **Formular planes derivados**

“Cuando se toma una decisión raras veces la planeación está completa y se requiere un séptimo paso: casi siempre se necesitan planes derivados para apoyar el plan básico”.

- **Cuantificar los planes mediante presupuestos**

Después de que se han tomado las decisiones y establecido los planes, el paso final para darle significado es cuantificarlos y convertirlos en presupuestos. El presupuesto general de una empresa representa la suma total de ingresos y egresos, con las utilidades o el valor agregado resultante y los presupuestos de las partidas de la hoja de balance general, como los gastos de caja y capital. Cada departamento o programa de una empresa puede tener sus propios presupuestos casi siempre gastos genéricos y de capital que se relacionan con el presupuesto general. (Koontz, Wehrich & Cannice, 2012, pág. 114)

#### 6.1.4.2. Organización

Según Stoner, Freeman Gilberto, (2006): “Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas” (p.12).

Por su parte Rodríguez y Pulido Martínez (2011) afirman: “Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (p.192).

##### 6.1.4.2.1. Estructura organizacional

Según Ranson, Hinings, y Greenwood (1983), conciben la estructura organizacional como: “un medio complejo de control que se produce y se recrea continuamente por la interacción pero que determina, al mismo tiempo, esa interacción: las estructuras son constituidas y constitutivas”. Este enfoque implica que la estructura de una organización no es fija, a lo largo del tiempo, sino que, por el contrario, define lo que va en ella y es modelada, a su vez por su contenido. Este punto pone de presente de que las organizaciones son conservadoras por naturaleza y su estructura constituye las interacciones que se presentan dentro de ellas. La estructura no genera conformidad total, pero proviene de un comportamiento aleatorio. (p.53)

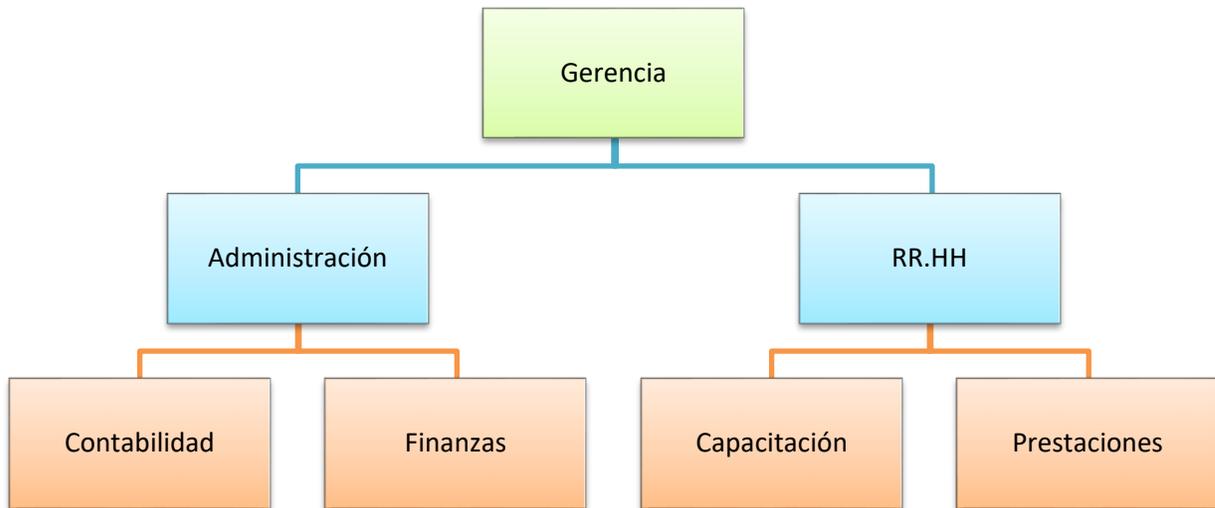
Mientras que en el análisis de HALL (1983) La estructura organizacional desempeña tres funciones básicas:

**Primero:** las estructuras están para producir resultados organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales.

**Segundo:** las estructuras están diseñadas para minimizar, o al menos regular la influencia de las diferencias individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para garantizar que los individuos se adapten a las exigencias de la organización.

**Tercero:** las estructuras son el medio en el cual se ejerce el poder (las estructuras determinan que posiciones tienen poder), en el cual se toman decisiones y a la misma vez se llevan a cabo las actividades. (p.53)

**Figura 1. Estructura Organizacional**



Fuente: Elaboración Propia

La estructura organizacional es importante ya que permite tener clara la jerarquía que existe en la organización, quienes son los jefes, quienes son los subordinados. Las funciones o actividades que desempeña cada uno de ellos. El tipo de estructura organizacional presentada en la figura 1 es lineal, los empleados responderán a un supervisor, quien a su vez responderá ante la gerencia.

Es importante recalcar que para cada puesto de trabajo hay un jefe de área al cual se le pasa cualquier tipo de circunstancia que esté pasando, luego este le pasa la información al gerente para posteriormente darle solución al problema.

#### **6.1.4.2.2. Función de la organización**

Según Valdivia (2014), citado por los autores Galindo y Martínez (2005):

Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los

elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue. (parr.139)

Con el cumplimiento de la organización se evita la pérdida tiempo, la duplicidad de esfuerzos por parte de una sola persona, ya que en una reunión de ante mano se deja en claro cuáles son sus responsabilidades o actividades a realizar de cada uno de los colaboradores.

#### **6.1.4.2.3. Organización Formal e Informal**

##### **Organización formal:**

Idalberto Chiavenato, en su libro *Introducción a la Teoría General de la administración*, como se citó en Gómez (2011), establece que la organización formal se basa en una división del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración de los participantes, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso de toma de decisiones. Es la organización planeada, la que está en el papel, generalmente aprobada por la dirección y explicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. Es la organización formalizada especialmente. (Párr. 1)

Las organizaciones formales según Crossman (2019), están diseñadas para lograr ciertos objetivos a través del trabajo colectivo de los individuos que son sus miembros. Se basan en una división del trabajo y una jerarquía de poder y autoridad para garantizar que el trabajo se realice de manera unificada y eficiente. Dentro de una organización formal, cada trabajo o posición tiene un conjunto claramente definido de responsabilidades, funciones, deberes y autoridades a las que informa. (párr.2)

Uriarte (2022), el objetivo de la organización formal es lo que motiva su actividad y puede ser: con fines de lucro, es decir, una empresa que existe para multiplicar el capital invertido por los socios o sin fines de lucro, es decir, una asociación que existe para brindar una ayuda o mejora a la sociedad sin perseguir el enriquecimiento de sus socios fundadores. (párr.3)

### **Tipos de organización formal:**

Según Uriarte (2022):

**Organización vertical o lineal.** Se caracteriza por la distribución del personal según su rango jerárquico bien delimitado. Las decisiones se toman de manera descendente, es decir, un superior decide y el resto de los miembros ejecuta la decisión. Los canales de comunicación en este tipo de organización son formales y pueden ser: una notificación, una cartelera, un correo electrónico que solo brinda una notificación o un informe impreso que, en muchos casos, no permite una devolución de los empleados por la misma vía, sino que deben realizar una nota formal o solicitar una reunión con un superior para manifestar su opinión. El objetivo de una organización formal vertical es mantener cierta distancia en cuanto a la vida personal de sus empleados y solo relacionarse por las tareas y responsabilidades a cumplir para la organización.

**Organización horizontal o plana.** Se caracteriza por la distribución del personal sin tantos niveles de jerarquía, sino que se trabaja más como pares, en equipo, cada uno con sus responsabilidades bien delimitadas. La gerencia es quien toma las decisiones, pero interactúa con los empleados para tener en cuenta sus opiniones a la hora de tomar decisiones. (párr.5,6)

En síntesis, podemos decir que la organización formal es aquella que esta oficializada con sus papeles y requisitos en regla, esta respalda por un modelo teórico o como lo mencionaba anteriormente papeles como acta constitutiva, un manual organizativo, etc. La organización formal tiene más claro sus objetivos y metas.

### **Organización Informal:**

Según Roldan (2016):

La organización informal no se especifica en ningún tipo de documento o memorándum. Esta se forma a partir de las relaciones de amistad, competencia o antagonismo entre los miembros de la organización. Se compone de comportamientos, relaciones personales y profesionales que surgen de manera dinámica a través del trabajo en equipo y la interacción social entre las personas de distintos niveles jerárquicos. (parr.2)

La enciclopedia concepto (2022) señala que:

Las Organizaciones informales carecen de sustento documental o de lineamientos fijos escritos que perduren en el tiempo, ya que sus normas de funcionamiento suelen ser más o menos cambiantes conforme a la voluntad de sus integrantes. Esto le permite mucha flexibilidad, pero también limita su funcionamiento y las hace susceptibles a la entropía (desorden). (párr. 8)

La organización informal puede surgir de cualquier persona. Para entender mejor esta temática se tomó de referencia los vendedores que hay en las calles, ya que ellos forman parte de la organización informal porque no tienen un local propio, solo salen a ver su mercadería día a día, ellos son sus propios jefes.

#### 6.1.4.2.4. Principios de la organización

Según Structuralia (2021), Toda organización necesita ordenar sus recursos y funciones para hacerle frente a una serie de objetivos, y para llevarlo a cabo con verdadero éxito, manejar los principios es punto de partida clave:

- **Orientación a Objetivo:** Todas las actividades fijadas en la entidad deben vincularse con las metas que se marque la empresa. La existencia de un departamento o de un puesto de trabajo solo se puede justificar si con ello contribuye a conseguir los objetivos de la empresa propuestos con anterioridad.
- **Especialización:** Debemos tener presente que para aprovechar al máximo las capacidades de nuestros recursos humanos, es muy importante limitar sus actividades a un conjunto de actividades concretas. Cuanto más específica sea su labor, mayor será la destreza y eficiencia obtenida.
- **Jerarquía:** Resulta imprescindible crear una cadena de mando, a partir del cual el poder se distribuya en la organización. Esto ayuda a mejorar el control de las tareas y resultados, y puede funcionar además como incentivo profesional.
- **Unidad de mando:** Al concretar un centro de autoridad y decisión para cada tarea, hay que establecer la figura de un único jefe o supervisor. Los subordinados deben seguir las

indicaciones de un único encargado. Debe existir una unidad de mando en la organización. Una persona debe responder ante un solo jefe, si una persona está bajo el control de más de una persona, existe un riesgo de confusión y conflicto.

- **Difusión:** La divulgación y puesta a disposición de la información relativa a la estructura y los procesos de la empresa (obligaciones de cada puesto, responsabilidades.) es clave para que los empleados conozcan su margen de acción.
- **Tramo de Control:** A la hora de estructurar la línea supervisora, hay que seguir un criterio de racionalidad: cada supervisor debe manejar solo aquel número de empleados que le permita obtener los mejores resultados.
- **Coordinación:** Las responsabilidades otorgadas a las diferentes unidades de la empresa (finanzas, mercadotecnia, recursos humanos.) deben mantenerse en armonía, para que estas puedan aportar de forma proporcional a la consecución de las metas organizacionales.
- **Comunicación:** Para el correcto funcionamiento de cualquier organización, debemos contar con un flujo constante de comunicación que discurra en ambos sentidos (políticas y programas de empresa, sugerencias, quejas y novedades...)
- **Flexibilidad:** Este principio, es de vital importancia ya que se refiere a que la empresa debe estar capacitada para efectuar los cambios y adaptaciones que sean necesarias, a fin de adaptarse a las condiciones de un mercado cambiante y dinámico. La organización debe ser modificable en función de las situaciones cambiantes. Cada día hay cambios en los métodos de producción y en los sistemas de comercialización.
- **Eficiencia:** Maximizar los resultados al menor coste, he aquí uno de los principios fundamentales para la viabilidad de cualquier organización. Un objetivo amplio que se consigue incidiendo desde múltiples factores: desde la función gerencial hasta la promoción de la satisfacción de los trabajadores.
- **Continuidad:** este principio hace referencia a que, a la hora de organizar, debemos pensar a largo plazo. Cada proceso de la empresa debe contar con un inicio y transcurrir

hasta la consecución de los objetivos marcados, teniendo en cuenta sus eventuales ajustes.

- **Responsabilidad:** Toda asignación de tareas y de recursos requiere generar y distribuir a su vez responsabilidades entre los diferentes miembros de la organización. La responsabilidad dependerá del rol y del rango de cada persona dentro de la misma. (parr.1-13)

Los principios de organización dan una pauta a las diferentes actividades o criterios que debemos tomar en cuenta a la hora de formar parte de una organización, ya que con estos se puede lograr un mejor desempeño laboral.

#### **6.1.4.2.5. Existencia e importancia del Manual de Funciones.**

### **Manual de Funciones**

Ramos Huancani (2018) en relación a los manuales afirma que:

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración concernientes a políticas, organización y procedimientos. En la moderna administración, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones continúan en aumento. Las empresas progresistas han llegado a considerar sus estructuras orgánicas, planeamiento de políticas y práctica de procedimientos, simplemente como partes de la administración que pueden y deben cambiar tan seguido como se requiera para capitalizar nuevas oportunidades y afrontar la competencia. Este concepto de administración ha incrementado la necesidad y modificado también, el papel que desarrollan los manuales.

Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo. (p. 3)

### **Importancia**

La importancia del manual de funciones radica básicamente en que cada uno de los trabajadores de la organización sepa cuáles son sus funciones, evita la sobre carga de trabajo, lo cual permite

que cada trabajador se dedique a realizar las actividades que le corresponden y de la mejor manera.

Cabe recalcar que la implementación del manual de funciones debe ser fundamental para que así cada trabajador tenga en claro lo que la empresa espera de él, y todos contribuyan al logro de los objetivos planteados.

#### **6.1.5. Fase transitiva entre la mecánica y dinámica administrativa**

Integrar es obtener los elementos materiales y humanos que la planeación y organización señalan como necesario para el adecuado funcionamiento de una organización social, por lo tanto, la integración es la fase transitiva entre la mecánica y la dinámica administrativa.

##### **6.1.5.1. Integración**

La integración de personal o staffing se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia. Está claro que la integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos. (Koontz, Wehrich & Cannice, 2012, pág. 284)

##### **6.1.5.1.1. Etapas de la integración**

Según Koontz, Wehrich, y Cannice (2012) la integración comprende cuatro etapas que son:

- **Reclutamiento**

Es el procedimiento que se lleva a cabo para atraer candidatos para cubrir los puestos en la estructura de la organización. Antes de comenzar con este proceso, deben identificarse con claridad los requisitos del puesto, los cuales se relacionan directamente con las funciones, para facilitar el reclutamiento externo.

- **Selección**

La selección es el proceso de elegir entre candidatos, dentro o fuera de la organización, a la persona adecuada para el puesto actual o puestos futuros. Después de que se han seleccionado y asignado a las personas a los cargos adecuados, deben inducirse al nuevo puesto, y esta orientación supone aprender sobre la compañía, su operación y aspectos sociales.

- **Entrevistas de Selección**

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene como principal objetivo, intercambiar, proporcionar o recabar información, para poder tener toda la información necesaria para hacer un juicio correcto.

- **Orientación**

Es el curso que se imparte a los nuevos empleados de la empresa, sus funciones, tareas y personas. Las empresas grandes casi siempre tienen un programa de orientación formal que explica estas características de la compañía: historia, productos y servicios, políticas y prácticas generales, organización (divisiones, departamentos y ubicaciones geográficas), beneficios (seguros, retiro y vacaciones), requisitos de confidencialidad y secretos profesionales (en especial respecto de contratos de defensa), así como seguridad y otros reglamentos.

- **Diseño de puesto**

Seleccionar a un gerente con efectividad requiere la comprensión clara de la naturaleza y el propósito del puesto a cubrir; debe hacerse un análisis objetivo de los requisitos del cargo y, hasta donde sea posible, diseñarse el puesto para satisfacer las necesidades organizacionales e individuales; además, los puestos se evalúan y comparan para que se pueda tratar a sus ocupantes equitativamente. Entre otros factores a considerar están las capacidades requeridas, ya que varían con el nivel en la jerarquía organizacional y las características personales deseadas en los gerentes.

- **La socialización organizacional**

Se define de diversas maneras, una panorámica mundial incluye tres aspectos: la adquisición de habilidades y capacidades de trabajo, la adopción de roles de comportamiento apropiados y el ajuste a las normas y los valores del grupo de trabajo. Así, además de reunir los requisitos específicos del puesto, casi siempre los nuevos gerentes encuentran nuevos valores, nuevas relaciones personales y nuevos modos de comportamiento. (p. 298, 300, 305, 311, 312)

Otra forma de abordar las etapas de la integración es la siguiente:

- **Contratación del personal**

Según CESUMA (2021):

La contratación de personal es una fase decisiva de la dotación de personal que comprende el cálculo de las necesidades de personal, la preparación de un modelo de trabajo, la selección de profesionales y la conformación de una reserva de talentos (párr.1).

La contratación de personal es base fundamental en toda organización, ya que a través de ello se comienzan las operaciones necesarias para que la empresa funcione correctamente, en conjunto con las herramientas de trabajo con las que dispone.

- **Inducción**

Bernardo (2019) refieren que:

El proceso de inducción de personal es la herramienta de gestión del talento que le proporciona, a quien va a asumir las funciones de un cargo, la información general de la empresa y la específica para el buen desarrollo de la labor para la que se contrató. (Párr.1)

- **Capacitación de personal**

La capacitación de personal dentro del mundo empresarial son las acciones formativas que una empresa pone a disposición de sus trabajadores para que obtengan más

conocimientos y habilidades a la hora de desarrollar su puesto de trabajo. El objetivo de esta capacitación es conseguir que los trabajadores estén lo mejor formados posible y en consecuencia puedan usar ese conocimiento en la empresa para producir más. (Malasaña, 2020, párr. 1).

- **Evaluación del desempeño**

Clavijo (2022) señala que:

La evaluación de desempeño laboral es un proceso en el que se mide la aptitud, competencia, habilidad y eficiencia de un colaborador respecto a la ejecución de sus tareas dentro de una empresa, en un periodo determinado. Para ello se utilizan distintas herramientas y métodos, tanto cualitativos como cuantitativos. (párr.1)

- **Promoción de personal**

Para Calderón (2019) la promoción interna o promoción personal:

Es importante que los empleadores valoren a sus trabajadores y ofrezcan la posibilidad de un ascenso o un aumento de responsabilidades (aumento de sueldo). Esto contribuye a que el empleado sienta que se está desarrollando profesionalmente dentro de la empresa, que se valora lo que hace y que, por lo tanto, tiene un futuro en ella. (párr.1)

#### **6.1.5.1.2. Principios de la integración**

##### **Principios de la integración**

Según Mendoza (2012) los principios de la integración son:

- **Adecuación de hombres y funciones:** Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo criterio que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente.
- **Debe procurarse adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres.**

- Provisión de elementos administrativos: Debe proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.
- Importancia de la inducción adecuada: El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa tiene mucha importancia y, por lo mismo, debe ser vigilado con especial cuidado.
- Podrá decirse que una empresa debe considerarse como una articulación social de los hombres que la forman: desde el gerente, hasta el último mozo. (p.11)

#### **6.1.6. Etapa dinámica u operativa del proceso administrativo**

La segunda etapa del proceso administrativo es la dinámica en la cual se desarrollan las actividades de la organización.

La fase dinámica del proceso administrativo es aquella en la que se desarrolla la operación normal de la empresa plenamente. Está compuesta por las funciones administrativas de dirección y control, a través de las cuales se busca guiar a quienes integran la entidad y disponer, eficientemente, de los recursos con los que cuenta.

Esta mitad del proceso administrativo también se conoce, simplemente, como dinámica administrativa porque refleja lo puramente operacional, es decir, lo que está en movimiento, lo que es cambiante y se encuentra en adaptación constante, tanto al entorno externo como al interior de la organización (GestioPolis.com, 2022).

##### **6.1.6.1. Dirección**

Según Koontz, Weihrich, y Cannice (2012): “La función gerencial de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo” (pág.386).

Rodríguez y Pulido Martínez (2011) definen la dirección como:

Significa conducción hacia un rumbo concreto con un objetivo por lograr. Sin embargo, administrativamente es un nivel jerárquico en la estructura, con funciones concretas.

Todos los ocupantes de los niveles jerárquicos requieren habilidad directiva, matizada según el nivel de responsabilidad.

Cuando hablamos de dirección dentro del proceso administrativo, analizamos los elementos de liderazgo que requiere quien ocupa una gerencia general, una gerencia de área o una jefatura que les dé dirección a sus equipos de trabajo hacia los grandes objetivos de la empresa. Por tanto, todos los niveles gerenciales requieren saber ejercer la dirección. Es obvio que el nivel más alto es el referente principal. (pág. 214)

#### **6.1.6.1.1. Importancia de la dirección**

La enciclopedia concepto (2021), indica la importancia de la dirección en administración de una empresa:

La dirección es la parte esencial de la administración empresarial, a la que el resto de las áreas deben responder. Un correcto desempeño de la dirección permitirá cumplir los objetivos y alcanzar el éxito, incluso podrá hacer frente a situaciones de crisis o de imprevistos.

La dirección es una actividad destinada al liderazgo, la conducción y el control de los esfuerzos de un grupo de individuos y todo lo que forma a una empresa. Un buen liderazgo implica una adhesión espontánea y voluntaria de los empleados, en lugar de una sanción para quien no respete las normas. (párr.4-5)

#### **6.1.6.1.2. Principios de dirección**

Según García (2020), al respecto manifiesta lo siguiente:

Ahora, existen diferentes tipos de dirección administrativa: la dirección autocrática, la dirección paternalista, la dirección Laizzes-Faire y la dirección democrática, cada una con sus particularidades, sin embargo, sea cual sea el tipo de dirección que cada negocio decida incorporar, el ejercicio correcto de la dirección administrativa deberá regirse en todo momento por los siguientes principios fundamentales:

- **Coordinación de intereses:** Aunque el éxito de los objetivos planteados por una empresa se logra con trabajo en conjunto, la eficiencia de la dirección administrativa determinará, en gran medida, su realización.

La dirección administrativa deberá lograr la unificación de los objetivos individuales o sectoriales para un proyecto en donde confluyan todos los implicados en el bien común de la empresa.

- **Impersonalidad de mando:** En toda organización existen jerarquías y estructuras específicas que deben desempeñarse de forma impersonal y con la mayor objetividad posible. Esto exige que la dirección administrativa se conduzca de forma imparcial. Además, debe garantizar que sus actos y decisiones se rijan por la integridad y estén libres de cualquier preferencia o prejuicio. Esto, sin duda, beneficiará la organización interna de la empresa.
- **Supervisión directa e indirecta:** La dirección administrativa no podría llevarse a cabo sin la vinculación y el trabajo de todos los subordinados. Por esto, es imprescindible una estrecha y clara comunicación con todo el equipo, ya sea de manera directa o indirecta, es decir, que sea canalizada de forma jerárquica, a través del organigrama interno.

Este principio tiene la finalidad de transmitir las directrices e información de la empresa de manera precisa y, con ello, llegar a una oportuna toma de decisiones. Además, se deberá tomar en cuenta que toda decisión importante derivará de la aprobación plena de su gerencia.

- **Resolución de conflictos:** Si algo está garantizado en el camino del emprendimiento es que cualquier negocio u organización se enfrentará a múltiples conflictos e imprevistos. Ante esta constante, la dirección administrativa deberá estar preparada para poder enfrentar los retos, dar solución y convertir los problemas en áreas de oportunidad. Deberá gestionar de forma estratégica sus recursos y, desde luego, desarrollar la habilidad para resolver conflictos de forma atinada. (párr.1.8)

En resumen, una buena dirección administrativa deberá llevar a cabo los lineamientos proyectados durante la planeación y organización, en la búsqueda de una estructura organizacional que facilite el desempeño de toda la plantilla involucrada.

#### **6.1.6.1.3. Proceso de Centralización y Descentralización**

Etecé (2021) afirma lo siguiente:

Hablamos de centralización cuando los poderes de decisión o de un proceso dentro de una organización cualquiera tienden a converger en una misma instancia, o dicho de manera simple, cuando todo el poder o todas las obligaciones tienden a caer en una misma instancia organizativa, ya sea como parte de un gobierno, una empresa o un modelo administrativo cualquiera.

La descentralización es, lógicamente, el proceso contrario a la centralización, o sea, la tendencia a dar autonomía de acción e independencia en sus procedimientos a las diversas unidades de una organización, como pueden ser coordinaciones o departamentos (párr..1-13)

Centralización es la reunión organizativa de distintas áreas para toma de decisiones y mejorar las coordinaciones como empresa o institución; la descentralización viene siendo la autoridad de una empresa u institución; es decir la toma de decisiones se hace de manera gerencial, esto permite que las decisiones tomadas sean ágiles y que en la mayoría los colaboradores de las empresas cumplan con cada una de ellas.

#### **6.1.6.1.4. Medios o componentes de la dirección**

Para Rodríguez y Pulido Martínez (2011) los componentes de la dirección son:

- **Integración:** La integración de los niveles gerenciales es vital para el éxito organizacional. Koontz y O'Donnell le llamaron a este proceso staffing, que significa "equipamiento directivo humano", pues la estructura y los puestos directivos requieren una integración más especializada a la organización que los puestos operativos, e incluso esta integración o staffing está ligada a los programas internos de desarrollo de gerentes, basados en carreras y promociones internas.

- **Liderazgo:** Capacidad directiva que permite influir, motivar y comprometer a los colaboradores hacia el logro de los grandes retos de la organización a partir de alinear la visión hacia los puntos finos generadores de los resultados.
- **Motivación:** Fuente interna de la energía que mueve y entusiasma a las personas, dirigiendo su conducta hacia determinados objetivos y metas.
- **Comunicación:** Procesos por los cuales se transmite y se recibe información: palabras, datos, hechos, ideas, conocimientos o pensamientos, así como actitudes y sentimientos que constituyen la base del entendimiento, comprensión o acuerdo común.
- **Supervisión de resultados:** Es un término que se usa en dos sentidos en la terminología administrativa y de gestión de empresas. Por un lado, es un nivel jerárquico, regularmente cercano a los niveles operativos; es el primer nivel gerencial en la base de una pirámide jerárquica. Por otro lado, es una función de quien ejerce la dirección en cualquier nivel de gerencia. De ahí que la gerencia, la gestión y supervisión sean elementos indispensables de la dirección ejecutiva.
- **Toma de decisiones:** Son resoluciones y definiciones sobre lo que se debe hacer ante situaciones ambivalentes. También se ha dicho que es la elección oportuna entre dos o más alternativas. (Pág.215)

#### 6.1.6.2. Control

El control es un elemento vital de un sistema administrativo, ya que permite a las empresas autorregularse y mantener su desarrollo en los términos deseados desde la planeación. Existe una premisa administrativa que señala que “sólo lo que se mide se puede mejorar”. Sin control no es posible asegurar y mantener un sistema de calidad, tanto en los productos y servicios de las empresas como en los procesos que utilizan para producirlos. (Rodriguez & Pulido Martinez, 2011, pág. 240)

Según Sánchez (2003): “El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento” (párr.2).

Mientras que Argudo (2018) afirma:

Es la fase del proceso administrativo de una organización donde se busca medir los resultados obtenidos con la finalidad de mejorar aquello que sea necesario y asegurar que el proceso vuelva a comenzar desde una planeación más inteligente que la anterior.

El control del proceso administrativo proporciona la oportunidad de mejorar los puntos débiles y ratificar los fuertes para incorporarlos en la cultura organizacional. En esta fase se compara lo planeado con lo obtenido y se observa la desviación existente en caso de que exista. (párr. 38)

#### **6.1.6.2.1. Fases del control**

Según Argudo (2018) para poder implementar correctamente los procedimientos de control sobre la administración de la empresa, es necesario definir con anterioridad las fases en las que es posible englobar las etapas de trabajo y los tipos de control se pueden mencionar las siguientes:

- **Definición de criterios de evaluación.** Los estándares son aquellos parámetros que permiten comparar y realizar valoraciones entre los aspectos reales que acompañan al negocio, y los objetivos empresariales fijados sobre los que se realiza la comparación. Dentro de esta línea, habría que diferenciar entre los estándares de calidad, costes, cantidad y tiempo, que sirven para identificar los atributos más importantes que se involucran en los procesos de administración del negocio.
- **Medición del desempeño.** Esta es la segunda fase tras la definición de los criterios de evaluación. En este punto, la empresa pretende evaluar y medir los procesos que se están realizando para poder obtener información de los sistemas internos de trabajo.
- **Comparación de los valores y mediciones.** Una vez que se ha realizado la valoración anterior, es necesario pasar a verificar si existe algún tipo de desvío entre el estándar que había sido propuesto en la primera fase y los resultados obtenidos. (párr.44)

#### 6.1.6.2.2. Tipos de control

Argudo (2018) menciona:

- **Control previo.** Hace referencia a aquellas actividades dirigidas a valorar y controlar las operaciones antes de que el proceso como tal comience. Dentro de este grupo se encuentran las reglas, procedimientos, etc. que se encuentran planificados para ser ejecutados en la fase siguiente.
- **Control de vigilancia.** Esta etapa tiene lugar dentro de la propia fase de operaciones, y permite que todas las actividades sigan el curso propuesto en la etapa de control previo.
- **Control sobre resultados.** Por último, no hay que olvidar la importancia de realizar un análisis valorativo sobre los resultados obtenidos para detectar desviaciones sobre el estándar definido con anterioridad. (párr.45)

#### 6.2. Gestión Empresarial

La gestión empresarial implica el manejo y optimización de los recursos que posee la empresa a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, esta comprende una serie de acciones en las distintas áreas de la organización que conlleven de manera articulada a mejorar su posicionamiento y competitividad. Una empresa tiene que gestionar debidamente sus recursos, tanto disponibles como obtenibles tratando por todos los medios de conseguir un óptimo equilibrio entre los mismos.

El diccionario de la Real Academia Española define la gestión de la siguiente manera: Del latín *gestio*, -ōnis, 1. f. Acción y efecto de gestionar. 2. F. Acción y efecto de administrar.

Según Rodríguez y Pulido Martínez, (2011):

La gestión o gerencia es un proceso intelectual, creativo y permanente que le permite a un individuo, preparado con habilidades y competencias laborales y gerenciales, conducir un organismo social productivo a las circunstancias del entorno altamente cambiante en el que operan los organismos sociales productivos (empresas), guiándolo y adaptándolo por medio de una serie de políticas y estrategias a largo plazo.

El proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y táctico de una unidad productiva empresa, negocio o corporación mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer, y al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos y de relaciones sociales, políticas para alcanzar sus propósitos u objetivos. (p.2)

El propósito de la gestión empresarial es mejorar la productividad y competitividad de las empresas, al respecto Villacres (2017) cita a León (2011) proporcionando la siguiente definición:

Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión. (pág. 29)

En cuanto al proceso de transformación que ha sufrido la gestión de una empresa Domínguez (2011) argumenta lo siguiente:

Los cambios tecnológicos que se han producido en la sociedad han ampliado el campo de la gestión. En las primeras etapas del desarrollo económico, las empresas se definían porque realizaban tareas repetitivas, fáciles de definir. En el taller o en la oficina el personal sabía exactamente cuál era y seguiría siendo su misión. La labor del director Gerente era supervisar la marcha de los trabajos en curso en un proceso reiterativo. El resultado se medía según lo que se producía, y se funcionaba bajo una fuerte disciplina y control riguroso. Había que satisfacer las expectativas de los propietarios de ganar dinero y esa era la mayor motivación. Esta simple interpretación de la gestión que existía entonces sigue aún con nosotros, como un eco del pasado.

Algunos empresarios siguen comportándose como si nada hubiese cambiado. Pero son los zarpaos de la realidad lo que ha hecho que los empresarios tengan en cuenta muchos otros factores, porque los mercados ya no crecen en función de la oferta, y hay que luchar

en mercados muy competitivos y a veces recesivos interiormente, sin contar con los problemas de competencia de empresas foráneas. La automatización, la informática, las nuevas tecnologías de la información y las crecientes expectativas de la sociedad han puesto al descubierto muchas carencias de los directivos españoles. La naturaleza de la gestión se ha hecho más compleja para actuar en función de una serie de prioridades, como es la de conseguir beneficios constantes, por encima de todas ellas. (pág. 12)

De igual manera Domínguez (2011), considera que, para realizar un buen control de la gestión de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales:

- Cuál será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.
- Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente.
- Identificar - mejorando o corrigiendo - los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización. (pág. 12)

### **6.2.1. Importancia de la Gestión Empresarial**

La competitividad es un aspecto que adquiere cada vez mayor relevancia en el campo empresarial, derivado de las nuevas exigencias de los contextos económicos actuales. La capacidad de gestión de una empresa, sus estrategias empresariales y la gestión de innovación, son elementos diferenciadores entre ellas; es decir, cada una de las destrezas empresariales que demuestre tener cada organización frente a sus competidores determinará su nivel y permanencia en el medio comercial, por su participación en el mercado y su rentabilidad, dimensiones básicas para la competitividad.

Solís (2018), indica que: “razonar sobre el uso la gestión administrativa a partir de las áreas funcionales, pero esas áreas funcionales deben ser las que existan en la empresa, pues sus recursos están disponibles para esa estructura en particular y no para estructuras que la literatura clásica nos permite” (pág. 35).

López et al. (2010), en referencia a la importancia de la gestión empresarial afirman que:

Para gestionar en la nueva frontera de la complejidad, los gestores en la estrategia, deben priorizar el entendimiento de la organización como un todo interconectado, y no operar y comprender las partes aisladas del mismo; y deben centrarse en los procesos más que en los resultados. Situación que conduce a que se entienda la estrategia como un mecanismo de acción desde la gestión compleja, y se asocie más con la idea de lo flexible o cambiante, que, con lo programado o predeterminado, tiene que ver más con el aprendizaje y la adaptación que con la manera de dar respuesta a un plan formalizado (pág. 90).

Villasmil et al. (2010), en relación a la Gestión empresarial refiere que:

Esta perspectiva tiende a reducir el análisis de la gestión administrativa a las funciones administrativas clásicas: planificación, organización, dirección, coordinación y control, con el énfasis en la incorporación, distribución y gestión de recursos, sean estos financieros, materiales o humanos, o en los procesos de formulación e implementación de decisiones políticas que operacionalizan y concretan los objetivos organizacionales (pág. 6).

Márquez et al, (2017), respecto a la Gestión Empresarial señala que:

La gestión administrativa ayuda a las empresas a manejar una cultura organizacional que conlleve la estructuración de un organigrama, la delimitación de funciones o responsabilidades del personal, y la implementación de manuales de organización, procedimientos o software administrativos con el fin de mejorarlos procesos, reducir los costos y aumentarlas utilidades de la empresa (pág. 2) .

### **6.2.2. Técnicas de gestión empresarial**

Lshikawa (2021) afirma que: La gestión empresarial se pone en práctica a través de un conjunto de técnicas aplicadas a los distintos procesos administrativos de la organización, con el propósito de garantizar la viabilidad de la iniciativa a largo plazo:

- **Gestión organizacional:** Centrada en el proceso administrativo, consiste en la revisión de la estructura empresarial de cara al futuro, para planificar con antelación las dinámicas que la organización necesitara para aproximarse a las metas trazadas.
- **Gestión de tecnología de la información:** Consiste en el estudio de las estrategias comunicacionales de la empresa, desde el punto de vista de las nuevas TIC o plataformas comunicación avanzadas.
- **Gestión financiera:** Consiste en la revisión de los procesos de obtención, manejo e inversión de capitales de la empresa, para lograr la mayor posibilidad de rendimiento a corto, mediano y largo plazo.
- **Gestión de los recursos humanos:** Es la revisión de las estrategias de obtención y manutención del personal de la organización, desde el punto de vista del mejoramiento humano y profesional de la empresa.
- **Gestión ambiental:** Es la evaluación del desempeño de la empresa de cara a las necesidades ambientales o entorno físico en el cual se halla emplazada: la contaminación, la responsabilidad social, etc.
- **Gestión de operaciones:** En el estudio de los procesos logísticos, de abastecimiento y de distribución que son propios de la empresa, y que usualmente involucran materia prima, energía, insumos, servicios de rutina, etc. (párr.13)

### 6.3. Estrategia Empresarial

Según SCHOOL, EALDE BUSINESS (2020): “La estrategia empresarial establece el rumbo que debe seguir una empresa. Es el enfoque global que va a permitir a la empresa adaptarse a las necesidades del entorno y sobrevivir a su competencia” (párr.1).

Una estrategia se lleva a cabo con el objetivo de asegurar la supervivencia y la prosperidad de una empresa a través de su implementación para cumplir las expectativas de las partes interesadas en un futuro incierto. Como bien sabemos estamos en un mundo cambiante y por ende las empresas también tienen que adaptarse al cambio.

Una estrategia empresarial es una técnica para lograr metas y objetivos planteados en el menor tiempo posible sin que se pierda la eficiencia.

### **6.3.1. Administración estratégica**

Hitt (como se citó en Grudemi (2021)) expone que la administración estratégica es: “Un proceso administrativo que se encarga de crear nuevas estrategias tomando en cuenta la globalización y la competencia, donde están envueltas las decisiones, el compromiso y los actos que se necesitan para la superación de una empresa” (parr.7).

La administración estratégica es la que define el rumbo a seguir en una empresa. Esta toma diversas decisiones que aportan valor a la compañía y aseguran su prosperidad y supervivencia a largo plazo.

Características de la administración estratégica:

- Formula e implementa la estrategia de la organización.
- Establece la misión, la visión y los valores de una organización.
- Es la encargada de generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia.
- Se encarga de realizar el análisis situacional de una organización.
- Contempla aspectos internos y externos de la organización. (parr.8)

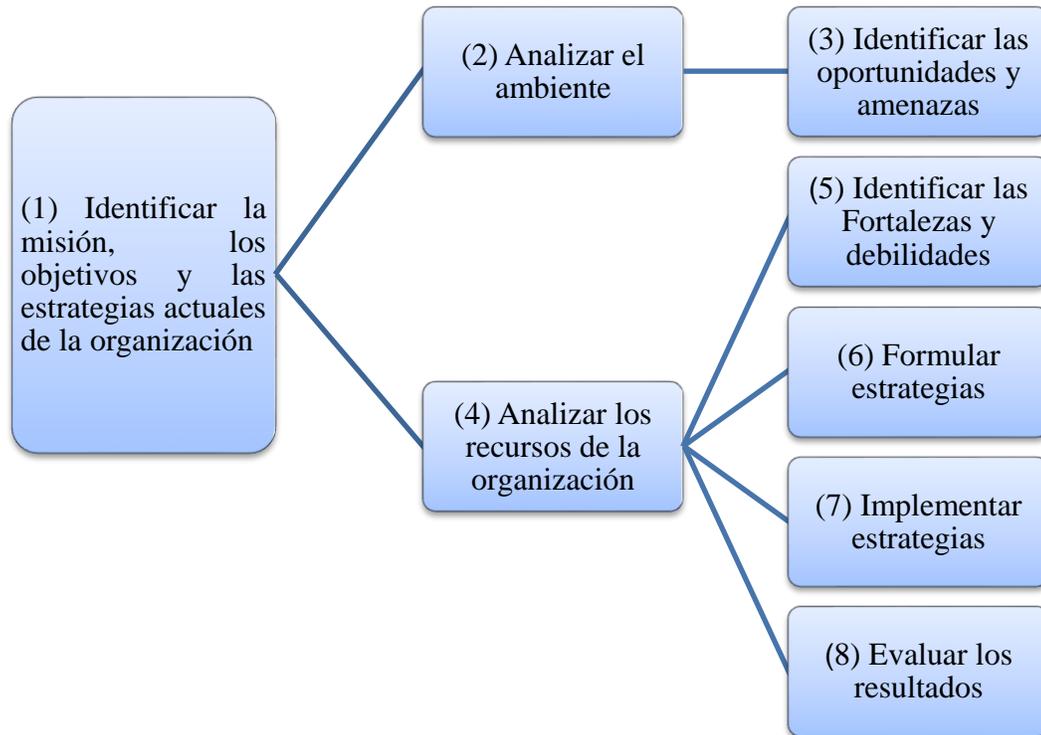
La administración es importante porque permite llevar a la empresa a un mejor posicionamiento tanto económico como social, ya que infiere el impacto que tiene esta ante la sociedad y para que más personas sean partícipes de la misma.

A través de las cooperativas se pueden ejecutar proyectos que benefician a la población, pero esto se puede lograr solo con una buena administración, gente e información confiable.

### **6.3.2. Proceso de la administración estratégica**

La administración estratégica es un proceso de evaluación sistemática de un negocio y define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos, desarrolla estrategias para alcanzar estos y localiza recursos para realizarlos.

**Figura 2. Proceso de administración estratégica**



Fuente: (Raveneau de Torres, 2011)

Si bien es cierto no en todas las organizaciones hay una administración estratégica efectiva, sin embargo, cada una de las organizaciones realiza sus propias investigaciones de su empresa, investiga los diferentes ítems en los que está fallando y posteriormente va y toma sus decisiones para mejorar cada día y aprovechar cada factor que sea en beneficio de la misma.

### 6.3.3. Términos claves de la administración estratégica

David, (1997) presenta 7 puntos claves que sirven para que la organización se guíe por un buen camino y tenga clara cada una de las actividades y diferentes objetivos a cumplir:

- **Los estrategas:** los estrategas son las personas responsables, en mayor grado, del éxito o el fracaso de una organización. Los estrategas trabajan con diversos nombramientos, por ejemplo, presidente del consejo, director general, presidente, director ejecutivo, propietario, canciller, decano, emprendedor.

- **La declaración de la misión:** es "una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados".
- **La adecuación de los factores internos y externos y la matriz AODF para formular estrategias:** ajustar los factores externos e internos, críticos determinantes para el éxito, resulta fundamental para generar buenas estrategias alternativas viables.
- **Las amenazas y oportunidades externas:** otros dos términos claves para el estudio de la administración estratégica son las oportunidades y las amenazas externas. Estos términos refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro.
- **Las debilidades y fuerzas internas:** las fuerzas y debilidades internas son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información de un negocio son áreas que dan origen a fuerzas y debilidades.
- **Los objetivos a largo plazo:** los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio de su misión básica. Largo plazo significa más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen en sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar motivar y controlar con eficacia.
- **Las estrategias:** las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición y el desarrollo de productos. (pp.4-7)

#### 6.3.4. Etapas de la administración estratégica

Según Romero (2016), la administración estratégica se conforma de las siguientes cuatro etapas:

- **Planificación financiera básica:** Se conoce como planificación financiera al proceso de determinar cómo una organización, empresa o persona administrará sus recursos capitales para alcanzar sus objetivos establecidos. En términos más simples, se trata de la elaboración de un plan de finanzas, o sea, de un presupuesto y/o un esquema de gastos que permita organizar el manejo del dinero de modo eficaz y conveniente.
- **Planificación basada en pronósticos:** “Consiste en utilizar datos pasados para determinar acontecimientos futuros, tiene como principal función reducir los riesgos en la toma de decisiones referente a distintos aspectos de una empresa como pueden ser: usos, compras, abastecimiento, condiciones comerciales, tecnología, y otros”.
- **Planificación (estratégica) orientada externamente:** “Proceso a través del cual la organización define sus objetivos de mediano y largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias”.
- **Administración estratégica:** La Administración Estratégica tiene como objetivo general, el concebir la necesidad actual de desarrollar una estrategia organizacional, como parte de la labor administrativa tendiente hacia el logro de la mayor efectividad en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y con el apoyo de las áreas funcionales. (parr.4)

#### 6.3.5. Análisis de los entornos

Afirma Quiroa, (2019): “Es el análisis que realiza una empresa de la situación completa que enfrenta, con el propósito de poder tomar decisiones que vayan orientadas al mercado y poder concretar sus estrategias de marketing” (parr.1).

En un análisis del entorno se identifica fortalezas y puntos débiles de una empresa u organización a la hora de crear una estrategia mediante un estudio tanto un análisis externo e interno en consecución de objetivos.

El análisis del entorno de una organización se divide en análisis interno y externo.

#### 6.3.5.1. Análisis interno

En efecto, el análisis interno se basa fundamentalmente en el conocimiento de la empresa. Particularmente lo que importa conocer son las fortalezas y debilidades.

Según Quiroa, (2019) en el análisis interno interesa conocer lo siguiente:

- **Misión de la empresa:** La misión representa la razón fundamental del por qué existe una empresa. La misión es lo que nos permite justificar la actividad que la empresa está realizando en un momento determinado.
- **Orientación al mercado:** Es la filosofía o la cultura empresarial, que sirve de guía para la planificación e implementación del proceso de marketing. Del mismo modo, guía la forma de gestión y de la dirección general de la empresa.
- **Entrega de valor:** Por tanto, la entrega de valor para una empresa representa el conjunto de beneficios que ofrece al consumidor para que satisfaga su necesidad a cambio de que pague un precio y decida comprar los productos que se venden en el mercado. (parr.5)

#### 6.3.5.2. Análisis externo

Lo propuesto por Quiroa, (2019), el análisis interno se concentra más en el conocimiento de las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno externo que rodea a la empresa las cuales son las siguientes:

- **Análisis del cliente:** Así que, adicionalmente “con este análisis se puede obtener información importante sobre el valor potencial que poseen los clientes tanto en términos monetario, como no monetarios, se debe tomar en cuenta todos los datos de los clientes que las empresas poseen”.
- **Análisis de los competidores:** “Son todas las empresas que comercializan productos parecidos o que cubren la misma necesidad de los consumidores en el mercado en los cuales participa una empresa”.

- **Análisis del ambiente externo:** “También es conveniente conocer cómo evolucionan las tendencias demográficas, económicas, los estilos de vida, la tecnología, las políticas y las regulaciones, ya que todas ellas determinan y definen la forma de actuar y el accionar de la empresa”. (parr.9-11)

El análisis externo supone determinar los factores estratégicos del entorno, a fin de detectar las posibles amenazas y oportunidades que puede tener una organización para lograr su posicionamiento o inferir en un nicho de mercado.

### 6.3.5.3. Análisis estratégico FODA

Como afirma Sánchez Huerta, (2020), en relación al análisis FODA:

El análisis FODA, es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades que ofrece su entorno.

Es también una metodología de trabajo que facilita la toma de decisiones.

Cada sigla de un análisis FODA o DAFO representa uno de los 4 atributos o variables que se estudia: F de fortalezas, D de debilidades, O de oportunidades y A de amenazas. (p.1)

La realización de la matriz FODA-DAFO va más allá definiendo los siguientes pasos para la selección, planificación e implementación de las acciones más apropiadas en función del análisis realizado y de la estrategia seleccionada para la empresa:

- En primer lugar, hay que identificar las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades a través del estudio micro y macroentorno y de un análisis interno.
- Hay que cumplir la matriz FODA o DAFO.
- En tercer lugar, realizaríamos el análisis CAME, herramienta para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

- Luego se selecciona la estrategia. Por último, definiríamos y planificaríamos las acciones a implementar. (pp.4-5)

“El análisis DAFO resumen los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna)” (Martinez Pedros & Milla Gutierrez , 2012, pág. 110).

**Tabla 1. Matriz FODA**



<b>FODA</b>	<b>FORTALEZAS</b> Enlista tus fortalezas	<b>DEBILIDADES</b> Enlista tus debilidades
<b>OPORTUNIDADES</b> Enlista tus oportunidades	<b>F-O</b> Estrategia máx-máx Estrategia que utilizan las fortalezas para maximizar las oportunidades	<b>D-O</b> Estrategia min-máx Estrategias que usan oportunidad para minimizar las debilidades
<b>AMENAZAS</b> Enlista tus amenazas	<b>F-A</b> Estrategia máx-min Estrategias que utilizan las fortalezas para minimizar las amenazas	<b>D-A</b> Estrategia min-min Estrategias que evitan las amenazas para minimizar las debilidades

Fuente: (Hotmart, 2022)

### 6.3.6. Implementación de la estrategia

De acuerdo a Velasco Arana (2008): La implementación nos revela que existen factores claves para que unas empresas sean más exitosas que otras en la ejecución de la estrategia, estos factores son los siguientes:

- El **liderazgo** del equipo gerencial y de las juntas directivas es el aspecto fundamental en el éxito de la ejecución ya que de este depende que la participación sea eficiente en la formulación de la estrategia
- Otro factor es **el ritmo**, el cual implica que se lleven a cabo procesos sistemáticos y sistemáticos de seguimiento; sistemáticos en el sentido de no perder la integralidad de la

visión de la organización y sistemático, es persistencia y la consistencia de los métodos de seguimiento a la implementación de la estrategia.

- Otro factor a tener en cuenta es la importancia de contar con un **modelo de gestión** que permita formular y hacer seguimiento integral y balanceado a la ejecución de la estrategia y los objetivos definidos. (parr.3)

### 6.3.7. Evaluación de la estrategia

La evaluación es un proceso sistemático e integral que se implementa para verificar el progreso en el cumplimiento de metas de los objetivos estratégicos y líneas de acción prioritarias. Al comparar el rendimiento real con los resultados esperados se logra la retroalimentación necesaria para que la empresa evalúe y tome medidas correctivas según se necesite, el proceso incluye las siguientes fases:

- **Determinar lo que se medirá.** Una vez que se definen los objetivos estratégicos, líneas estratégicas y sus metas, se analizara que procesos y que resultados se verificaran y evaluaran.
- **Establecer indicadores y metas,** el indicador es un estándar de medición (índice, porcentaje y número, etc.); las metas son expresiones numéricas lo que se desea alcanzar.
- **Medir el rendimiento.** Se especifica cuando se realizarán las mediciones.
- **Comparar el rendimiento real con lo planificado.** Una vez implementada la estrategia, se compara el resultado real con lo que se planifico.
- **Tomar medidas correctivas.** El sistema de medición debe considerar un margen de tolerancia de cumplimiento. Si los resultados quedan fuera de dicho margen, se deben tomar medidas correctivas y responder preguntas que varían según cual sea la propuesta meta en cada eje estratégico. (Blanco, Ganduglia;Rodríguez & González, 2018, págs. 19-20).

## 7. HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN

Un análisis del proceso administrativo influye en el planteamiento de estrategias de mejora para el buen funcionamiento de la cooperativa UGAQ R.L del municipio de Quilalí.

**Variable independiente:** Proceso Administrativo

**Variable dependiente:** Estrategias de mejora

## 8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES POR OBJETIVOS

Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Variables	Definición Conceptual	Sub variables	Indicadores	Fuente de Información	Técnica de Recolección de la información
¿Cómo es el funcionamiento administrativo según sus etapas de planeación, organización, integración, dirección, control?	Describir el funcionamiento administrativo según sus etapas de planeación, organización, integración, dirección y control.	Proceso Administrativo	Según Stoner, Freeman Gilberto (2006) afirman que: “La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos	Planeación  Organización	Planificación estratégica Tipos de planeación Componentes de la planeación Estructura Organizacional. Liderazgo, motivación, comunicación, supervisión de resultados y toma de decisiones.	Primaria: Gerente y colaboradores. Secundaria: Documentos Internet Textos Libros	Entrevista Encuesta

			organizacionales con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización” (p.7)	Integración  Dirección  Control	Contratación de personal Inducción, capacitación, motivación de los colaboradores Evaluación del desempeño y promoción a otros puestos. Centralización y descentralización Elementos del control y fases del control.		
¿Qué relación tiene la gestión empresarial y los procesos administrativos	Identificar la relación de la gestión empresarial y el proceso	Gestión Empresarial	Rodriguez y Pulido Martinez, (2011): La gestión o gerencia es un	Técnicas de Gestión empresarial	Aplicación de las técnicas en el proceso de gestión empresarial.	Primaria: Gerente y colaboradores. Secundaria:	Entrevista Encuesta

<p>en la cooperativa?</p>	<p>administrativo en la cooperativa.</p>		<p>proceso intelectual, creativo y permanente que le permite a un individuo, preparado con habilidades y competencias laborales y gerenciales, conducir un organismo social productivo a las circunstancias del entorno altamente cambiante en el que operan los organismos sociales productivos</p>		<p>Análisis estratégico Gestión organizacional Gestión de tecnología de la información Gestión financiera Gestión de los recursos humanos Gestión ambiental Gestión de operaciones</p>	<p>Documentos de Cooperativa</p>	
---------------------------	--	--	--	--	--	----------------------------------	--

			(empresas), guiándolo y adaptándolo por medio de una serie de políticas y estrategias a largo plazo (Pag.2).				
¿Qué estrategias debe poner en funcionamiento que le permita el correcto desarrollo, crecimiento y posicionamiento de la Cooperativa por medio de la gestión empresarial?	Proponer estrategias para la mejora de la gestión empresarial que permita el correcto desarrollo, crecimiento y posicionamiento de la cooperativa	Estrategia Empresarial	Según SCHOOL, EALDE BUSINESS (2020): “la estrategia empresarial establece el rumbo que debe seguir una empresa. Es el enfoque global que va a permitir a la empresa	Técnicas de estrategia empresarial	Caracterización de las Estrategias. Implementación de una Administración estratégica Definición de términos claves de la administración estratégica. Análisis de los entornos	Primaria: Gerente y colaboradores. Secundaria: Páginas web Libros	Entrevista Encuesta

			adaptarse a las necesidades del entorno y sobrevivir a su competencia” (párr.1).		externos e internos. Las estrategias		
--	--	--	--	--	---	--	--

## 9. DISEÑO METODOLÓGICO

En el diseño metodológico, para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, en esta investigación se definen las etapas, técnicas e instrumentos de recolección de datos que serán utilizados en la realización de la presente investigación.

### 9.1. Tipo de investigación

**Según la función o propósito** es aplicada porque se analiza el proceso administrativo y mejora de la gestión empresarial en la cooperativa UGAQ del municipio de Quilalí, en relación al planteamiento de estrategias.

Según Rodríguez, (2020): “La investigación aplicada es el tipo de investigación en la cual el problema está establecido y es conocido por el investigador, por lo que utiliza la investigación para dar respuesta a preguntas específicas” (parr.1).

En este tipo de investigación el énfasis del estudio está en la resolución práctica de problemas. Se centra específicamente en cómo se pueden llevar a la práctica las teorías generales.

**Por su nivel de profundidad** es de tipo descriptivo por que describe el proceso administrativo y la gestión empresarial, porque a través de él se puede describir, registrar, analizar e interpretar la situación actual en que se encuentra la Cooperativa UGAQ R.L y así poder reflejar la información más exacta.

Además, se obtiene información del fenómeno o situación que se desea estudiar, utilizando técnicas como la entrevista y la encuesta.

Según Mejia Jervis, (2020): la investigación descriptiva es un tipo de investigación que se encarga de describir la población, situación o fenómeno alrededor del cual se centra su estudio. Procura brindar información acerca del qué, cómo, cuándo y dónde, relativo al problema de investigación, sin darle prioridad a responder al “por qué” ocurre dicho problema. Como dice su propio nombre, esta forma de investigar “describe”, no explica. (parr.1)

**Por la naturaleza de los datos y la información** la presente investigación es de tipo mixta, porque analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio.

La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, si no utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2017, pág. 534)

**De acuerdo al periodo temporal en que se realiza** esta investigación es de estudio transversal puesto que ocurre en un tiempo determinado a corto plazo, tomando en cuenta el periodo del segundo semestre del año 2022.

Según Coll Morales, (2020): “El estudio transversal, o estudio de prevalencia, es un tipo de investigación observacional. Para el estudio, se seleccionan una serie de variables sobre una determinada población de muestra; y todo ello, durante un periodo de tiempo determinado” (parr.2).

Así, el objetivo del estudio es analizar las variables y extraer conclusiones sobre el comportamiento de estas.

## **9.2. Área de Estudio**

- Área de conocimiento: Ciencias económicas
- Línea de investigación: CEC-2 Organizaciones, gobierno y economía nacional
- Sub línea CEC-2.3 Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones.

- Área geográfica: Unión de Cooperativas de Ganaderos y Agricultores de Quilalí R.L ubicada en el barrio Jaime Meza, con dirección de la Gasolinera PETRONIC 1cuadra al norte del municipio de Quilalí-Nueva Segovia.

### **9.3. Población y muestra/ Sujetos participantes**

La población total con que cuenta la Cooperativa UGAQ son los 16 colaboradores y los 27 delegados de la Asamblea de la cooperativa UGAQ R.L quienes son la máxima autoridad.

La población de este estudio está conformada por los 16 colaboradores activos de UGAQ R.L que en su mayoría tienen un alto nivel de cargo como son, los responsables de cada una de las áreas con que cuenta la UGAQ quienes tienen conocimientos administrativos con respecto a la cooperativa ellos son: Gerente General, Coordinadora técnica, Contador General, responsable de Crédito y responsable de USEC.

La muestra del estudio fueron 10 de los colaboradores que representan a las distintas áreas y la gerente de la cooperativa UGAQ R.L.

En el presente estudio de la investigación se utilizó el muestreo por conveniencia dirigido a los colaboradores que tienen más conocimiento y manejo del proceso administrativo en la cooperativa UGAQ.

Según Westreicher, (2022): “El muestreo por conveniencia es una modalidad de selección de una muestra estadística por la cual el investigador elige aquellos sujetos a los que tiene mayor facilidad de acceso. Esto, por proximidad geográfica o de otra índole” (parr.1).

Es decir, el muestreo por conveniencia consiste en seleccionar para la muestra de un estudio estadístico a aquellos individuos que se encuentran más al alcance. Esto permite que la recolección de datos sea menos costosa e implique menor esfuerzo.

Cabe señalar que el muestreo por conveniencia es un tipo de muestreo no probabilístico, es decir, no todas las personas que forman parte del público objetivo del estudio tienen la misma probabilidad de ser elegidas para formar parte de la muestra.

#### **9.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos**

Para la recolección de datos de esta investigación se aplicó una serie de técnicas e instrumentos adecuadas para el estudio en cuestión.

En cuanto a las técnicas utilizadas fueron las siguientes:

- a. Entrevista dirigida a la Gerente con el propósito de conocer el funcionamiento del proceso administrativo, el FODA de la cooperativa y lograr a determinar las estrategias de mejora. (ver anexo N°1)
- b. Encuesta aplicada a 10 colaboradores que permitió identificar los conocimientos que tienen acerca de la cooperativa UGAQ. (ver anexo N°2)

#### **La Entrevista**

Es una especie de conversación entre el entrevistador y el investigado. Es una modalidad de las encuestas, que consiste en formular preguntas en forma verbal con el objetivo de obtener respuestas o informaciones y con el fin de verificar o comprobar la hipótesis de trabajo. (Ñaupas Paitán, Mejía Mejía, Novoa Ramírez, & Vilagómez Paucar , 2014).

La entrevista se realizó a la Gerente de la cooperativa UGAQ, del municipio de Quilalí para obtener la información necesaria del estudio. El procedimiento de la aplicación fue personal entre el investigador y el entrevistado. De acuerdo a la información de los indicadores de variables de esta investigación.

#### **La Encuesta**

Según Thompson, (2010): “La encuesta es un instrumento de investigación que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica” (parr.2).

En la investigación se aplicaron 10 encuestas las cuales iban dirigidas a los colaboradores de diferentes áreas de la cooperativa UGAQ para obtención de datos necesarios.

El tipo de encuesta fue de tipo directa, la cual se aplicó a cada uno de los colaboradores de la cooperativa de manera directa.

## **9.5. Etapas de la investigación**

### **9.5.1. Primera etapa: Investigación documental**

Análisis de documentos

Según corral, (2015): “El análisis de documentos permite identificar y localizar cualquier documento, así como conocer su contenido. Recuperar el documento y la información que contiene para lo cual, el análisis documental debe ser objetivo y estar normalizado” (parr.7).

En el periodo comprendido entre el día lunes 16 de mayo y el día martes 20 de diciembre del año 2022, se recopiló la información de los distintos puntos a tratar de la investigación, se obtuvo a través de las diferentes fuentes de información entre las cuales se encuentran: páginas web, tesis publicadas en enlaces repositorios universitarios FAREM-Estelí, libros en internet revisión de libros e información de la Cooperativa UGAQ.

### **9.5.2. Segunda Etapa: Elaboración de instrumentos**

Para elaborar las distintas técnicas de recopilación de datos se tomó en cuenta como base principal las dimensiones de análisis y los indicadores que se encuentran en el cuadro de operacionalización de variables por objetivos.

### **9.5.3. Tercera etapa: Trabajo de campo**

En esta etapa se elaboraron y validaron las técnicas de recolección de datos: 1 entrevista, así como la aplicación de 10 encuestas, a continuación, se procesó la información mediante la triangulación de datos obtenidos de la entrevista, encuesta, teoría y el respectivo análisis.

### **9.5.4. Cuarta etapa: Elaboración del documento final**

El informe se elaboró con datos obtenidos de la entrevista, la aplicación de la encuesta en la cual se le dio salida a los objetivos específicos. Los datos fueron procesados en el programa SPSS y los gráficos fueron realizados en Excel avanzado.

## 10. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La Unión de Cooperativas de Ganaderos y Agricultores de Quilalí (UGAQ, R.L), con sede en el municipio de Quilalí del departamento de Nueva Segovia fue Fundada en el 8 de agosto año 1995, actualmente cuenta con 9 cooperativas de base, 302 asociados. En su mayoría son de escasos recursos económicos y están caracterizados/as como pequeñas productoras/es cuentan con un número de manzanas promedio de granos básicos de 0.50 a 5 manzanas.

La UGAQ cuenta con su estructura organizativa que depende de la Asamblea de Asociados (27 delegados(as) y Consejo de administración teniendo como representante legal al Sr. Mario Ramón Zamora Luque y con un Equipo administrativo integrado por 4 áreas de trabajo: El área de administración cuenta con un Gerente, Área técnica y de proyectos, Unidad de Servicio y Comercialización, Área de crédito.

La cooperativa dentro de su accionar atiende sectores como: productores de café y granos básico, Grupos de mujeres, del área urbana y rural.

Ésta ofrece a sus socios servicios como: asistencia técnica agrícola, capacitación integral, acopio de productos agrícolas, preparación de suelos, mecanización para producción, alquiler de bodega para granos básicos, empaclado de granos básicos, venta de insumos agrícolas y servicio de tostadora.

Para el análisis de los resultados de la presente investigación, y darles salida a los objetivos propuestos, se estructuró de la siguiente manera:

Se identificaron las necesidades y requerimientos de información por lo que se construyeron las herramientas para su levantamiento, por medio de la entrevista realizada a la Gerente y 10 encuestas realizadas al personal de las diferentes áreas.

Los datos fueron procesados en el programa SPSS y los gráficos fueron realizados en Excel avanzado.

Los gráficos y tablas se asocian de acuerdo a la forma en que se desarrolla el proceso administrativo y gestión empresarial para darle salida a los dos primeros objetivos de la investigación.

Posterior a cada gráfico o tabla se presenta un análisis porcentual o numérico de los resultados, seguido de un soporte teórico de diversos autores y por último un análisis general de ciertas variables que explican la aplicación y la manera en que realizan el proceso administrativo.

El tercer objetivo se le da salida mediante la realización del análisis FODA, en el cual se presenta por medio de matrices, primero la gerente de la cooperativa, luego se consolidó esta con los resultados de las encuestas. Por último, se proponen estrategias recomendadas y acciones, basadas en los resultados arrojados por los análisis anteriores.

### **10.1. Funcionamiento del proceso administrativo según sus etapas de planeación, organización, integración, dirección y control.**

El proceso administrativo es de gran importancia, se puede decir que es la base para llevar al éxito una organización, representa las actividades en las que participan los administradores y colaboradores de la empresa y las que generalmente se les denominan planeación, organización, integración, dirección y control.

#### **10.1.1. Planeación**

En la cooperativa UGAQ se logró determinar que cuentan con una planificación eficiente de las actividades desarrolladas por los colaboradores porque cuentan con un manual de funciones actualizado en el que están definidas cada una de las funciones a desarrollar.

Según Chiavenato y Sapiro (2016): “La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (p. 27).

**Tabla 2. Conocimientos del proceso de planeación en UGAQ**

<b>Conocimiento del proceso de planeación.</b>		
<b>Universo: 10 encuestas</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Cuentan con plan estratégico	10	100%
Se lleva a cabo algún proceso de planificación	10	100%
Ha Participado en el proceso	10	100%
Se han presentado dificultades	10	100%
Trabajan de acuerdo al plan establecido	10	100%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

La tabla N°2 refleja que el 100% de los colaboradores de la cooperativa tienen conocimientos sobre el proceso de planificación y han tenido participación en este proceso, así como también el 100% de los encuestados dijo que tenían dificultades en este proceso.

Al respecto B. Arauz indica: “Si se ha elaborado un plan estratégico 2022-2026” (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

De igual manera B. Arauz afirma que:

“El propósito de la realización del plan estratégico fue llevar a cabo un proceso participativo de análisis de los factores externos e internos que inciden directamente en la razón de ser de la organización, identificando fortalezas y debilidades, así como amenazas y oportunidades”. (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

En cuanto a la participación de los colaboradores B. Arauz señala: “Si, participan los jefes de áreas, el personal, los directivos y los órganos de gestión” (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

“Todo lo que se realizó se hizo lo más real posible, se hizo de acuerdo a la realidad, metas que la organización puede lograr” comenta B. Arauz (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

Las evaluaciones intermedias o las evaluaciones finales no se realizan como tienen que ser: “No se realiza alguna evaluación formal donde participan todas las personas que formaron parte al momento de construirlo. (solo se realiza con los técnicos de cada uno de los programas)” B. Arauz (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

En la cooperativa se cuenta con un plan estratégico en el cual participaron los colaboradores de la Cooperativa y los miembros de cada uno del comité con los que cuenta la cooperativa, el plan estratégico se elaboró para el periodo 2022-2026, con el fin de que la cooperativa sea capaz de realizar sus actividades de manera más eficiente y dándole un buen aprovechamiento a los recursos con los que cuenta.

Al contar con una planificación estratégica adecuada permite orientar a la cooperativa hacia un mejor futuro para poder alcanzar los objetivos y estrategias propuestos a corte, mediano y a largo plazo respondiendo de manera correcta a las oportunidades y desafíos que se les presentan; por lo tanto, la cooperativa UGAQ se está encaminando a cumplir todas sus estrategias propuestas para un mejor funcionamiento de la organización.

La cooperativa al contar con la participación de los colaboradores en la realización del proceso de planificación obtiene la información más acertada ya que ellos son los que llevan a cabo el proceso y quienes lo ejecutan. De acuerdo a las dificultades que se les presentan es que al momento de las evaluaciones no se reúnen todos los que participaron al momento de planificar las actividades y esto no les permite conocer si están cumpliendo con los objetivos y metas de la cooperativa.

**Gráfico 1. Tipos de planeación**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El gráfico N°1 indica que en la cooperativa todos tienen conocimiento sobre la planeación de la cooperativa. Por lo que para conocer qué tipo de planeación realiza la cooperativa UGAQ se hizo una pregunta con los tres tipos de planeación: Planeación estratégica, planeación táctica y planeación operativa. Donde se refleja que el 100% dice que realizan la planeación estratégica, un 100% dice que se realiza la operativa y un 100% dice que no se realiza la planeación táctica. En lo que la gerente dijo que se realizaba, pero de manera informal.

Al respecto B. Arauz indica: “la planeación estratégica se lleva a cabo por medio del plan estratégico para lograr una ventaja competitiva. Táctica no se realiza. Operativa realmente no está definido un proceso para conseguir los objetivos planteados en el plan estratégico” (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

La cooperativa al no realizar la planeación táctica que se rige de acciones a enfrentar y establecer estrategias ágiles de resolución de problemas se les está dificultando la planeación operativa y esto no les permite detallar las actividades que van a realizar de acuerdo a los niveles jerárquicos debido a que la planeación operativa se rige de la planeación táctica.

**Tabla 3. Planes que realiza la cooperativa**

<b>Tipo de planes que se realizan en la cooperativa.</b>		
<b>Universo: 10 encuestas</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Misión o propósitos	10	100%
Objetivos o metas	10	100%
Estrategias	10	100%
Políticas	10	100%
Procedimientos	10	100%
Reglas	10	100%
Programas	10	100%
Presupuestos	10	100%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

La tabla N°3 muestra que el 100% de los colaboradores respondió que se hace uso de todos los planes antes mencionados en la cooperativa UGAQ, esta cuenta con un banner y un mural en donde está la misión, objetivos, estrategias, políticas y los programas con los que trabaja la cooperativa.

- Misión o propósitos

“Desarrollar administrativa y técnicamente, con procesos claros y transparentes, que mejoren las relaciones entre socios, beneficiarios y clientes, fortaleciendo el capital humano, social y económico de forma equitativa para las familias y sus generaciones” B. Arauz (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

- Objetivos o metas

“La unión fortalecida económica e institucionalmente, con identidad propia, generando confianza y fortalezas entre sus cooperativas y aliados” B. Arauz (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

- Estrategias

“Búsqueda del desarrollo institucional de la UGAQ, estrategias comerciales, organizativas y económicas” B. Arauz (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

- Políticas

B. Arauz señala las políticas con las que cuenta la cooperativa son:

“Política de Genero que es un eje transversal que se utiliza en toda la ejecución de los proyectos, en todo lo que se realiza como cooperativa. La igualdad de derecho y el empoderamiento de las mujeres, principalmente las mujeres vulnerables. Las políticas de crédito que en estas se tienen políticas especiales como son los créditos para mujeres: que consideraciones se deben tener al darle un crédito a una mujer, tasas de intereses, algunos beneficios de programas, se trabaja la parte de resiliencia tanto con los programas gubernamentales como no gubernamentales y esto también aplica para las mujeres que ellas pagan el 50% y el otro 50% se subsidia lo cual está en las políticas de crédito”. (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

- Reglas

B. Arauz señala:

“Todo esto se hace basado en los estatutos de la cooperativa los cuales son los que dicen las normas y reglas para que la cooperativa funcione, estos estatutos se revisan cuando se requiere y se le hacen algunos ajustes, pero también se tienen que llevar al MEFCCA y que las modificaciones que se le realizan sean legalizadas y abaladas por el MEFCCA”. (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

- Programas

B. Arauz indica que los programas con los que cuenta la cooperativa son: “PMA, CRS, algunos con el MEFCCA y también se coordinan algunos fortalecimientos con el INTA que es en el fortalecimiento de capacidades al nivel técnico” (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

- Presupuestos

“Se realizan presupuestos anuales con respecto a cada uno del proyecto que se llevan, pero para la cooperativa no se elabora un presupuesto anual para cada una de las actividades que se realizan” B. Arauz (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

De acuerdo a lo reflejado en la tabla N°3 y en entrevista realizada a la gerente todos conocen los componentes de la planeación con los que cuenta la cooperativa ya que es muy importante porque son los elementos principales de la planeación. Al conocer cada uno de los elementos facilita a la cooperativa realizar un análisis más apropiado de las necesidades de la organización.

Además, por medio del conocimiento de los componentes de la planeación es posible visualizar de manera más fácil cualquier tipo de incoherencia en la planificación o darle un mejor aprovechamiento y lograr tener éxito.

### 10.1.2. Organización

En la cooperativa UGAQ se encuentran definidas cada una de las actividades asignadas a realizar para darle uso a los recursos con los que cuenta la cooperativa para lograr llevar a cabo la misión de la cooperativa.

Según Stoner, Freeman Gilberto, (2006): “Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas” (pag.12).

**Tabla 4. Organización de la cooperativa**

<b>Conocimientos sobre organización en la cooperativa.</b>		
<b>Universo: 10 encuestas</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Organigrama	10	100%
Actividades laborales bien definidas	10	100%
Manual de funciones	10	100%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

La tabla N°4 señala que el 100 % de los encuestados dijo que si se cuenta con un organigrama y un manual de funciones actualizado en la cooperativa por lo tanto las actividades laborales están bien definidas.

En relación a si se han hecho actualizaciones en la estructura organizacional, B. Arauz indica que:

“Si se han hecho modificaciones ya que se contaba con un organigrama que no era real ya que aparecían varias áreas que realmente no eran las que tenía la cooperativa, a mediados del año 2022 se trabajó un organigrama real de la cooperativa en el que incluyeron cada una de las áreas con las que cuenta la cooperativa, como es el área de comité comercialización que está legalmente constituido, se apertura una nueva área como es la de Unidad de Análisis Financiero UAF que este año inicio a funcionar y ya está dentro del organigrama”. (Comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

En cuanto a la correcta distribución del personal en las áreas de acuerdo a los puestos de trabajo, B. Arauz considera que es la apropiada:

“Si existe una buena distribución de personal y se ha completado el personal de acuerdo a cada una de las áreas con respecto a la profesión que corresponde de acuerdo a las áreas de trabajo y respetando cada una de las funciones que les corresponde con respecto a los cargos”. (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

De igual manera la gerente afirma la existencia de un manual de funciones que guía a los empleados en sus actividades contribuyendo a la eficiencia y eficacia de la organización: “La cooperativa, si cuenta con su manual de funciones, al igual que se cuenta con un reglamento interno laboral para la organización debidamente certificado” B. Arauz (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

Es fundamental que para la correcta realización de las tareas y para la definición clara de la autoridad y responsabilidad de cada miembro de la organización, estos conozcan el manual de funciones y el organigrama, al respecto la gerente afirma: “Los colaboradores si tienen conocimiento del manual de funciones y el organigrama ya que se construyó este año y participaron en la actualización de ambos” B. Arauz (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de trabajo en una organización. Esta es una estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama. Para la creación de un organigrama en las organizaciones se involucran los procesos de diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización. (Robbins & Coulter, 2010, págs. 184,185)

Ramos Huancani (2018) afirma que:

El Manual de Funciones, es un instrumento de trabajo que emite un conjunto de normas y tareas que deben realizar todos quienes conforman la empresa y que desarrollan actividades específicas, en su elaboración debe estar basado de acuerdo a los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas. (p. 3)

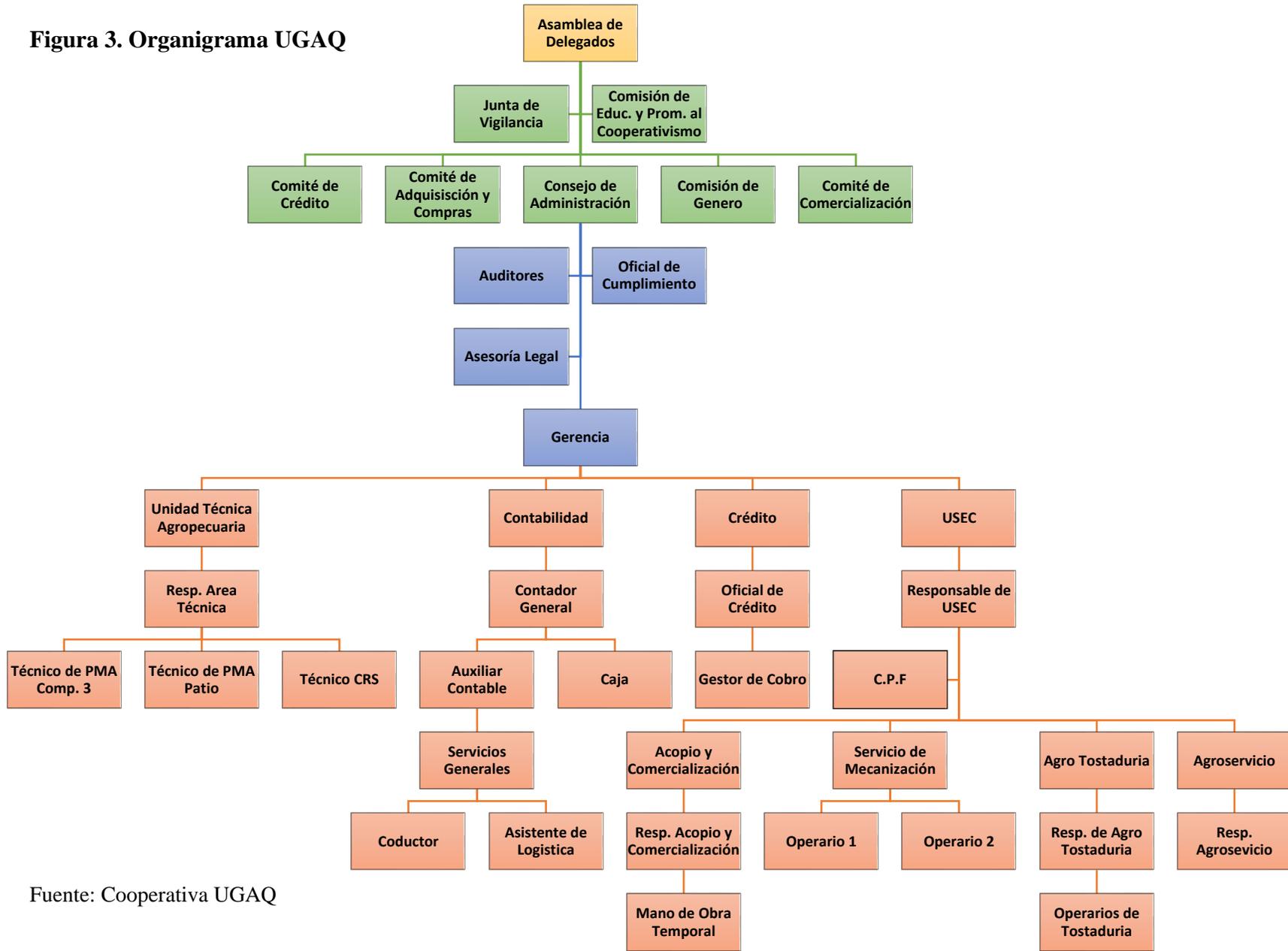
De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla N°4 y la entrevista realizada a la gerente de la cooperativa, demuestra que en su totalidad el personal conoce el organigrama, manual de funciones y se sienten conforme de acuerdo a las actividades laborales definidas, esto demuestra que en totalidad es real ya que en la interpretación de la gerente dice que el personal tiene conocimientos sobre ello.

Una estructura organizacional bien definida es de gran importancia para las empresas de acuerdo a lo obtenido en el resultado de la encuesta y la entrevista realizada a la gerente la cooperativa que es donde se describe el nivel de autoridad que posee los órganos directivos de la cooperativa, la responsabilidad del gerente, los jefes de área y el personal de acuerdo a su cargo.

La cooperativa al contar con un organigrama actualizado puede lograr una mejor productividad, de manera que se puedan lograr las metas establecidas en la cooperativa. Es importante que las actividades laborales estén bien definidas por lo que hay un buen aprovechamiento de los recursos humanos con los que cuenta la organización. Al contar con un manual de funciones actualizado y descripción de funciones que lo conforman bien definidas, al personal se le facilita la realización de sus tareas con respecto al cargo.

A continuación, se presenta el organigrama de la cooperativa UGAQ que, de acuerdo a la entrevista realizada a la gerente, se actualizó a mediados del año 2022:

Figura 3. Organigrama UGAQ



Fuente: Cooperativa UGAQ

El organigrama de la cooperativa UGAQ está compuesto por la asamblea general que la representan 3 miembros delegados por cada cooperativa (9 cooperativas base) y es la máxima autoridad de la UGAQ R.L, pueden elegir y ser electos para cualquier cargo en la junta de vigilancia, comisión de educación y promoción al cooperativismo, comité de crédito, comité de adquisición y compras, comisión de género, comité de comercialización y consejo de administración; luego se derivan los auditores, oficial de cumplimiento, asesoría legal y gerencia quienes se rigen al consejo de administración.

Cada área como es la agropecuaria, contabilidad, crédito, unidad de servicios y comercialización (USEC) tiene un responsable quienes son dirigidos por el gerente, luego se derivan las distintas áreas siempre siendo subordinadas a su jefe inmediato.

### 10.1.3. Integración

La integración es un proceso que le permite a la cooperativa UGAQ a incorporar a nuevos colaboradores en la asignación de puestos de trabajo y a la misma vez promover la rotación del personal, lo que mejorará el ambiente laboral y contribuirá las relaciones humanas como cooperativa.

Según Reyes Ponce, (2005): “Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesario para el adecuado funcionamiento de un organismo social” (pág. 256).

### Gráfico 2. Contratación de personal



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El gráfico N°2 refleja que el 80% de los colaboradores de la cooperativa afirman que si se realiza un proceso formal para la contratación del personal y el 20% dijo que no se realiza un proceso formal de contratación.

En la cooperativa se promueve de técnicos de campo a técnicos de programas. Actualmente se dan promociones de niveles tomando en cuenta las capacidades y el perfil de cada técnico, se realiza un test de evaluación que lo realiza el consejo de administración para evaluar el desempeño.

“Si se realiza un proceso formal por qué se hace un acta de contratación y se hace una evaluación” B. Arauz (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

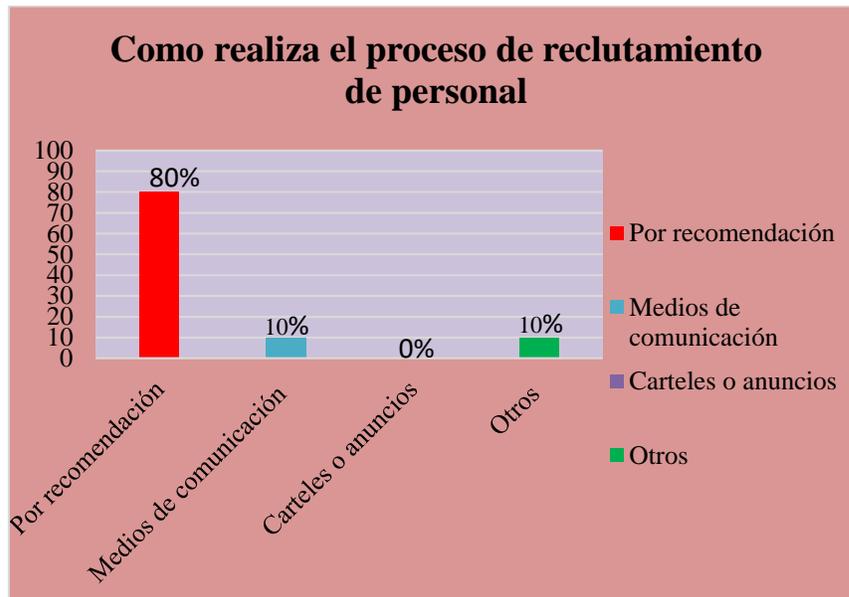
“La cooperativa no cuenta con un diseño de puestos como institución, sino que al momento de revisar el currículo ven el potencial y la experiencia con la que cuenta la persona que está optando al puesto de trabajo” B. Arauz (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

Diseñar un puesto es un proceso que tiene la finalidad de determinar la naturaleza de un puesto de trabajo, señalando sus actividades, funciones y objetivos. Permite a la empresa tener claridad en sus actividades. A su vez, hace posible la medición de trabajo, dando un valor al cargo (Sandra, 2017) Párr. 1.

Diseñar un puesto de trabajo permite conocer mejor las necesidades de la cooperativa; al no contar con un diseño bien definido sobre la descripción de los cargos puede ocasionar contrataciones inadecuadas y problemas que afecten la organización como cooperativa.

Los resultados indican que en la cooperativa UGAQ el proceso de contratación del personal se da mediante un proceso formal, cuando se contratan técnicos de programas o técnicos de campo de acuerdo a su perfil, en la mayoría de casos este proceso se da por recomendar personas capacitadas aptas para desempeñar y formar parte del equipo como cooperativa. La contratación del personal es el cierre de reclutamiento y selección para formar parte de la cooperativa, donde los colaboradores cubran las necesidades de la vacante y cumplan con el contrato establecido.

**Gráfico 3. Reclutamiento de personal**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El gráfico N°3 indica que el 80% de los colaboradores encuestados respondieron que en la mayoría de los casos el proceso de reclutamiento se realiza por medio de recomendación, el 10% dijo que se realiza por medios de comunicación y el otro 10% dijo por experiencia en prácticas universitarias realizadas en la cooperativa.

En la cooperativa el proceso de reclutamiento se da por recomendar a alguien, asumir la confianza que se tiene y reconocer que es capaz de desempeñar el cargo solicitado. A través de este proceso se han elegido candidatos potenciales y se permanece una buena imagen en integrar nuevos profesionales.

- **Inducción**

El proceso de inducción de personal es la herramienta de gestión del talento que le proporciona, a quien va a asumir las funciones de un cargo, la información general de la empresa y la específica para el buen desarrollo de la labor para la que se contrató. (Bernardo, 2019) Párr. 1.

“Se asigna a una persona para que oriente al empleado en la realización de sus funciones, en lo que también se le entrega una copia de las funciones del cargo lo cual está establecido en el manual de funciones” indico B. Arauz (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

De acuerdo al resultado de la entrevista y el gráfico N°3 el proceso de reclutamiento en la cooperativa en la mayoría de casos ha sido por recomendar perfiles profesionales por parte de los mismos miembros de la UGAQ capaces de desarrollar sus habilidades y su carácter profesional en el puesto de trabajo solicitado. UGAQ capacita a sus nuevos empleados y les da a conocer sus funciones como cooperativa.

- **Capacitación de personal**

La capacitación de personal dentro del mundo empresarial son las acciones formativas que una empresa pone a disposición de sus trabajadores para que obtengan más conocimientos y habilidades a la hora de desarrollar su puesto de trabajo. El objetivo de esta capacitación es conseguir que los trabajadores estén lo mejor formados posible y en consecuencia puedan usar ese conocimiento en la empresa para producir más. (Malasaña, 2020, párr. 1).

B. Arauz comenta que la capacitación del personal se da mediante los siguientes aspectos:

“Se capacita a través de los distintos programas con los que cuenta la cooperativa, el personal administrativo lo capacita la cooperativa para el manejo del sistema de cada una de las nuevas cosas que surgen en la cooperativa. Se contratan consultores para que capacite al personal y a los miembros del comité de la cooperativa”. (Comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

La capacitación del personal, es de útil importancia se trata de formación y preparación de los colaboradores, los programas y el apoyo de consultores constituye una inversión viable porque contribuye un equipo de trabajo eficiente y aporta conocimientos que le permite a una persona mejorar en su área de trabajo.

La cooperativa al contar con programas que capaciten a cada uno de sus técnicos fortalece la confianza e incluso se descubren talentos ocultos que pueden ser ejercidos en otras áreas con cuenta la cooperativa.

- **Motivación de los colaboradores:**

### **Importancia de la motivación laboral**

La importancia de la motivación laboral para Grudemí (2021) radica en que:

Debido a que una empresa es una entidad que por sí sola no puede lograr sus objetivos, es importante que cuente con un personal de trabajo bien motivado para que realice su trabajo de manera eficiente y promueva el éxito de la organización. (párr.12)

Mantener a los empleados motivados permitirá que estos trabajen de forma competente y que el cumplimiento de objetivos que persigue la organización en cuestión se pueda realizar en tiempo y forma.

En cuanto a la motivación de los colaboradores B. Arauz afirma que:

“Se les ha mejorado el salario, el trato del personal, apoyo de los colaboradores que son estudiantes ya que se les permite realizar sus tareas en la organización y poder sacar sus impresiones de los documentos y la buena comunicación con el personal y la gerencia”. (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

La motivación juega un papel importante, es el motor que nos mueve en cualquier trabajo, contribuye a desarrollar capacidades, aumenta la sensación de permanecer y seguir laborando, sobre todo se obtiene crecimiento personal y profesional.

Los resultados indican que en la cooperativa UGAQ manifiestan apoyo en brindar motivación a sus colaboradores, lo cual refleja una buena imagen como cooperativa. La motivación de UGAQ va más allá de los programas de incentivos para sus colaboradores, es decir cuando el colaborador se involucra y se preocupa por el bienestar de la organización y pone en prácticas sus conocimientos y habilidades que ejercen en su puesto de trabajo.

- **Evaluación del desempeño**

“La evaluación del desempeño se realiza cada año para hacer la nueva contratación de personal o recontractación” B. Arauz (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

Clavijo (2022) la evaluación de desempeño laboral es un proceso en el que se mide la aptitud, competencia, habilidad y eficiencia de un colaborador respecto a la ejecución de sus tareas dentro de una empresa, en un periodo determinado. Para ello se utilizan distintas herramientas y métodos, tanto cualitativos como cuantitativos. (párr.1)

La evaluación del desempeño se realiza para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. También para valorar si las actividades encomendadas las está realizando de manera adecuada y eficiente. En la actualidad en la cooperativa no se cuenta con estándares por escrito para evaluar al personal, sino que lo hacen de manera verbal y a personas escogidas, sin embargo, esto no es motivo de desánimo al personal, ya que cada uno de los colaboradores realiza de una manera eficiente cada una de las

actividades encomendadas. Por lo tanto, debería de ir trabajando en esa parte implementar estándares para realizar una evaluación de desempeño por escrito.

- **Promoción del personal**

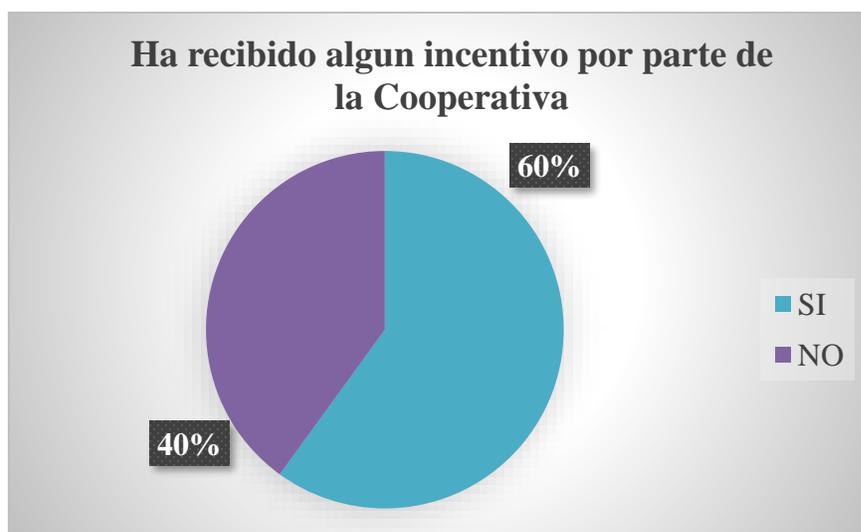
Para Calderón (2019) la promoción interna o promoción personal:

Es importante que los empleadores valoren a sus trabajadores y ofrezcan la posibilidad de un ascenso o un aumento de responsabilidades (aumento de sueldo). Esto contribuye a que el empleado sienta que se está desarrollando profesionalmente dentro de la empresa, que se valora lo que hace y que, por lo tanto, tiene un futuro en ella. (párr.1)

La promoción del personal a nuevos cargos se da con: “los proyectos a nivel interno tomando en cuenta capacidades del perfil cada uno de los colaboradores en lo que se realiza un test para evaluar a la persona con respecto al cargo” B. Arauz (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

La promoción del personal se da mediante la rotación del personal dentro de la cooperativa, se promueve el relevo profesional perfilando quien tiene potencial y experiencia. Se hace el relevo de puesto tomando en cuenta también como desempeño su labor en su antiguo puesto, si le tomaba interés, atención y lo más importante ganas de aprender cosas nuevas que le sirvan para su experiencia personal y profesional.

#### Gráfico 4. Incentivo al personal



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El gráfico N°4 el 60% de colaboradores encuestados respondieron que sí han recibido incentivo durante el tiempo que llevan laborando en la cooperativa y el 40% dijo que no ha recibido.

Roldán (2016) afirma: “Un incentivo es un mecanismo que relaciona una recompensa o castigo a un determinado desempeño o conducta. ningún incentivo”. (párr.1)

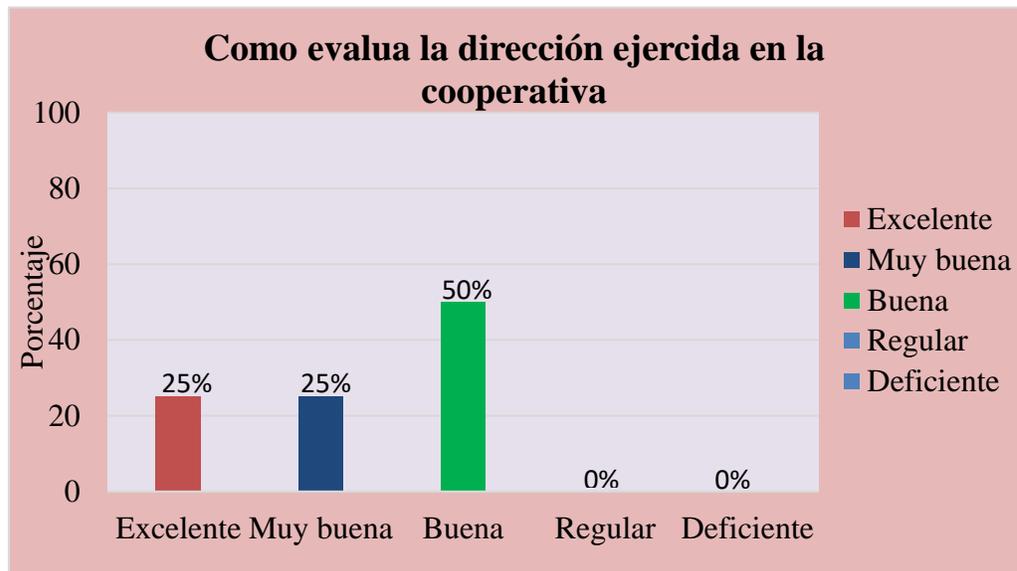
El incentivo al personal de una organización es importante ya que esto motiva a los colaboradores para que tengan un mejor desempeño en la realización sus actividades, aunque quizás no es un motivo suficiente para cumplir con sus obligaciones debido a eso en la cooperativa UGAQ por eso ellos en sus políticas lo tienen establecido por medio de compensación por el desempeño en el cargo y como es el pago por horas extras.

#### **10.1.4. Dirección**

Contar con una dirección eficiente es vital para la cooperativa UGAQ, es muy importante para las cooperativas llevar un buen proceso de dirección, por lo que se llevan a cabo a través de los logros personales y a nivel de la organización por medio de trabajo en equipo. Estos grupos deben de estar enfocados en un mismo objetivo, de modo que los colaboradores saquen su mayor esfuerzo.

Dentro del proceso administrativo de una organización es importante según Ruiz Gómez (2012): “La dirección es el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas, implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad”. (párr.6)

**Gráfico 5. Evaluación de dirección**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El gráfico N°5 indica que el 50% de los colaboradores encuestados respondieron que la evaluación ejercida actualmente en la cooperativa ha sido buena, mientras que el 25% dijo que la dirección ejercida es excelente y el otro 25% opina que ha sido muy buena.

De acuerdo al resultado obtenido, demuestra que existe una buena dirección ejercida en la cooperativa, pero hay que mejorar un poco para que sea excelente, por lo que por eso es importante que la persona que lidere el equipo sea capaz de motivarlo y supervise siempre las actividades que se realizan, el líder debe sentirse cómodo con su equipo de trabajo para poder transmitir los valores de la organización y las metas que persigue la empresa.

- **Proceso de Centralización y Descentralización en la toma de decisiones de la Cooperativa UGAQ R.L**

De acuerdo al proceso de centralización y descentralización en la información proporcionada por B. Arauz el proceso de la toma de decisiones menciona que se ha dado:

“Antes las tomaba el consejo de administración como no había gerente todo se coordinaba y se le solicitaba al consejo de administración (principalmente al presidente y la tesorera del consejo de administración) A partir del mes de agosto del año 2022 se contrató un gerente quien era la coordinadora técnica y ejercía en algunos casos las

funciones de gerente y ahora es el gerente quien las toma, siempre y cuando informándole al consejo de administración y jefes de áreas”. (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

“La cooperativa UGAQ cuenta con un nuevo gerente a partir del año 2022 quien coordina las decisiones dándolas a conocer al consejo de administración y al personal de jefes de diferentes áreas” B. Arauz (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

De acuerdo al resultado de la entrevista realizada a la gerente con respecto al proceso de centralización y descentralización en la toma de decisiones siempre debe estar definido quien es la persona que realmente está más comprometida con los asuntos en la organización, la persona con la mayor responsabilidad, ya que es quien es el encargado de resolver las situaciones más difíciles de la empresa y la persona con los conocimientos en esta área para lograr el crecimiento de la organización.

En la toma de decisiones es importante tomar en cuenta la opinión de las diferentes personas que participan en cualquier proceso que se esté realizando, ya que al momento de tomar una decisión es necesario tener toda la información necesaria para cada una de las alternativas y sugerencias que se presentan ya que esto conlleva a cumplir con los objetivos marcados.

La participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones, las diferentes opiniones que puede brindar el personal sirven para conocer las fortalezas al momento de realizar dicho proyecto, también sirve para darse cuenta de cómo los empleados trabajan dentro de un equipo, conocer que en que deben mejorar, cuáles son sus habilidades al momento de trabajar, logrando presentar un mejor trabajo.

- **Liderazgo**

La cooperativa es respaldada por un buen ambiente laboral. Un gerente firme en sus decisiones, sin perder su autoridad ante los colaboradores B. Arauz señala que:

“Liderazgo se ha trabajado con los jóvenes y mujeres para que ellos logren tener un liderazgo y como organización nunca se les ha limitado a que los empleados puedan ser líderes, siempre y cuando todo sea bajo el marco legal también se les ha capacitado para poder ser líderes”. (Comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

Según Koontz, Weihrich, y Cannice (2012): “Liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo” (p.413).

De acuerdo al resultado se puede decir que en la cooperativa existe un buen liderazgo principalmente ahora que cuentan con un gerente, se capacita a sus empleados como lo dijo la gerente para que ellos también puedan ser líderes y sean capaz de liderar el equipo.

Para una organización es importante contar con personas que motiven a los empleados, la manera en que los apoyan y que esto influya de manera positiva para que al momento de realizar cualquier acción sean lideres eficientes.

### Gráfico 6. Motivación de personal y socio de la cooperativa



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El gráfico N°6 refleja que el 60% de los encuestados dijo que, si se realizan descuentos en algunos productos servicios y productos principalmente a los socios de la cooperativa, el 20% de los colaboradores dijo que celebran fechas especiales y el otro 20% dijo se dan bajas de interés a los socios de la cooperativa.

La cooperativa UGAQ motiva a sus socios como lo señala B.A Arauz:

“Una de las principales motivaciones con las que cuenta la cooperativa es las bajas tasas de interés principalmente a los socios y a las mujeres con la ayuda de los programas con los que trabaja la cooperativa ya que ellas pagan el 50% y el otro 50% se subsidia, se les capacita a través de los distintos programas, a los colaboradores también se les celebran fechas especiales y se les hacen descuento en algunos productos y servicios”. (Comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

Según Peiró (2020): “La motivación es algo que puede ayudar a cualquier individuo a mantenerse en acción, lograr los procesos necesarios e implementar las acciones pertinentes para conseguir un logro, objetivo o saciar una determinada necesidad” (Párr.2).

De acuerdo al resultado en la entrevista y el gráfico es importante siempre motivar a los socios y a los colaboradores de la cooperativa ya que a través de esto tiene más responsabilidad con la organización y se sienten más comprometidos a cumplir con sus obligaciones de la mejor manera.

La cooperativa UGAQ debería de establecer políticas motivacionales para implementar cada una de las actividades motivacionales como propias de la organización y hacerlas siempre para mantener tranquilos a sus socios y colaboradores.

A través de la implementación de políticas motivacionales ayuda a la empresa a cumplir con el propósito de la organización, como también mantener animados a los socios y a los colaboradores de manera que se pueda llevar una buena realización de sus labores y de esta manera poder obtener grandes resultados.

### **Comunicación del personal**

Los resultados de la encuesta a los colaboradores indican que el 100% de los colaboradores opinan que si existe buena comunicación con la Gerencia.

Una buena comunicación puede ayudar a la organización a ir por un buen camino hacia el cumplimiento de sus estrategias, por lo que importante siempre escuchar las sugerencias del personal de la empresa y de las personas que componen la organización.

Para B. Arauz la comunicación personal:

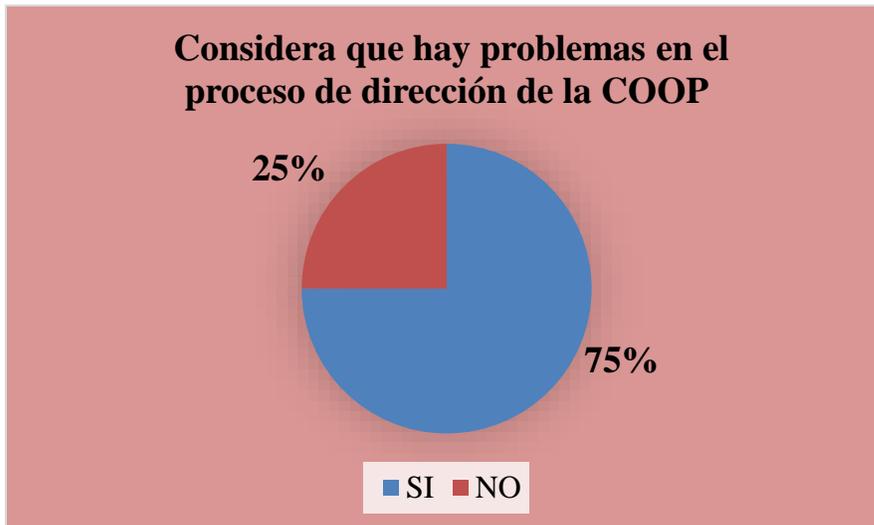
“Se considera que hay una buena comunicación, aunque se necesita mejorarla porque debería de haber más acercamiento con las demás cooperativas socias porque en el caso de la cooperativa UGAQ los asociados son 9 cooperativas, legalmente esa es la membresía de socios. La comunicación Se debe de mejorar ya que debería de haber más actividades de asociatividad y esto ayudaría a mejorar”. (Comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

Según Koontz, Weihrich, y Cannice (2012): “La comunicación es muy importante para la función de dirigir: consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información” (p.456).

De acuerdo a los resultados obtenidos si existe una buena comunicación con el personal y la gerencia, pero con los socios de la cooperativa no hay buena comunicación por lo que debería existir una buena coordinación con la gerencia y socios que les permita transmitirles información de las actividades a realizar, sugerir apoyo para la realización de los procesos y que ellos tengan conocimiento de las actividades que se realizan.

Para que pueda haber una buena comunicación debe haber un ambiente laboral agradable, que se pueda trabajar en equipo, respeto, responsabilidad de esta manera mejorando la competitividad de la organización con el fin de conseguir los objetivos propuestos. También al contar con una buena comunicación, fomenta la motivación entre los socios y los colaboradores de la empresa.

### Gráfico 7. Problemas en el proceso de dirección de la cooperativa



Fuente: Elaboración propia, 2022.

De acuerdo a los datos que se muestran en el gráfico N°7 se aprecia que el 75% de colaboradores encuestados dijeron que si hay problemas en el proceso de dirección y el 25% dijo que no había problemas en el proceso de dirección de la cooperativa.

En una organización debe haber un buen proceso de dirección por lo que se necesita una persona que sepa liderar a su equipo, que sepa motivarlo, debe sentirse cómodo con su equipo, saber supervisar las actividades planificadas y que el líder pueda transmitir los valores que tiene la organización.

En las organizaciones es de suma importancia mantener una buena comunicación en lo que B. Arauz indica que:

“Mejorar la comunicación con los socios y la mora de los socios en los créditos, ya que si se les llega a cobrar se molestan debido a esto mejor se atienden clientes individuales e incluso ellos quedan mucho mejor que los socios porque ellos cancelan sus créditos en tiempo y forma”. (Comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

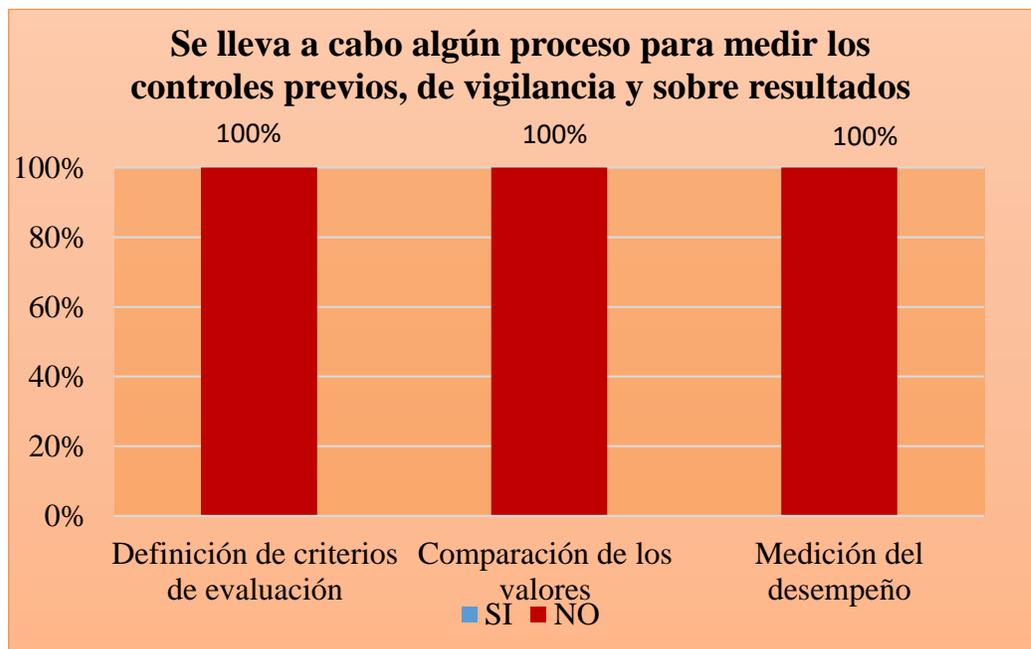
La cooperativa UGAQ tiene problemas en el proceso de dirección y comunicación, estos problemas se presentaban en su mayoría cuando no contaban con un gerente en la cooperativa. En lo que se necesita implementar métodos que le permita a la gerencia y los socios que puedan conocer tanto los valores organizacionales como las metas de la organización.

### 10.1.5. Control

Esta etapa del proceso administrativo es la que se encarga de verificar si se el proceso se a realizado y corregir los problemas que se presentaron y así obtener un mejor resultado.

Según Hernández Álvarez (2020): “Permite que las actividades y procesos se efectúen de la mejor manera y se puedan solventar los problemas que surjan, así como obtener aprendizajes a partir de la realización de estos procesos para poder hacer mejoras a futuro” (Párr.1).

**Gráfico 8. Se lleva a cabo algún proceso para medir los controles previos, de vigilancia y sobre resultados**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

En relación al proceso de medición de los controles se refleja en el gráfico N°8 que 100% de los encuestados dijo que en la cooperativa UGAQ no se realiza ningún proceso para medir los controles.

Contar con un buen proceso de control en una empresa es fundamental para una organización para obtener resultados más exactos.

“Se realizan evaluaciones a nivel general pero no de una manera formal ya que no están muy claras (no se cuenta con ninguno de estos criterios de evaluación)” Indica B. Arauz (Comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

La cooperativa al no contar con un plan de control, no puede verificar la situación en la que se encuentra debido a que los controles ayudan a darse cuenta de si lo que se ha realizado o ejecutado se hizo de acuerdo a lo establecido y se realizó de acuerdo a los objetivos planeados.

Para poder aplicar un proceso de control correcto en la cooperativa UGAQ se necesitan implementar reglas y procedimientos que los empleados deban seguir. Esto ayudará a identificar los errores y desviación de los estándares de manera que se tomen las decisiones correctas y poder lograr cumplir con los objetivos.

### Gráfico 9. Sistema de control de la cooperativa



Fuente: Elaboración propia, 2022.

En cuanto al sistema de control de la cooperativa el gráfico N°9 el 100% de los encuestados valoran que en la cooperativa no existe un buen sistema de control siendo esta una de las más grandes debilidades con que cuenta la cooperativa ya que no se puede saber si se han ejecutado de manera correcta cada una de las fases del proceso administrativo, plantear medidas de corrección y mejora cuando sea posible.

B. Arauz Señala que la dificultad que presentan en la cooperativa es: “No se cuentan con un buen sistema de control” (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

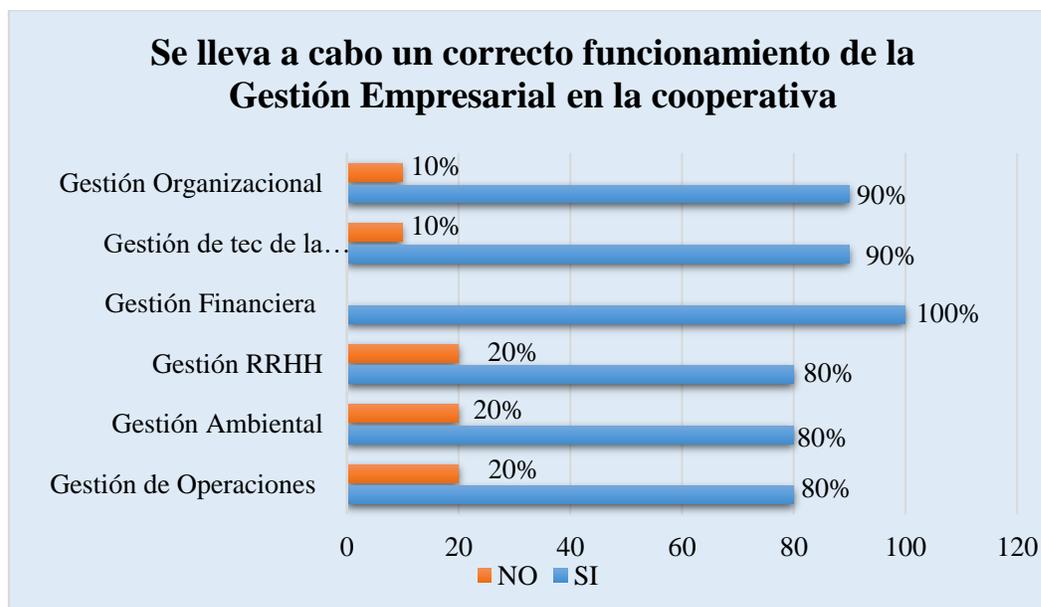
La cooperativa UGAQ necesita implementar un buen proceso de control ya que este se debe de aplicar en todo momento para corregir las actividades realizadas por lo que es en esta etapa donde se sabe que se puede fortalecer en el proceso y en que se presentan dificultades para mejorarlo.

## 10.2. Relación de la gestión empresarial y el proceso administrativo en la cooperativa

La gestión empresarial son las actividades a realizar para el desarrollo de cooperativa UGAQ R.L de la mejor forma posible para alcanzar el logro de resultados deseados, de manera que esto debe ser realizado por una persona especializada para realizar este debido proceso para llevar un correcto funcionamiento de la empresa.

La gestión o gerencia es un proceso intelectual, creativo y permanente que le permite a un individuo, preparado con habilidades y competencias laborales y gerenciales, conducir un organismo social productivo a las circunstancias del entorno altamente cambiante en el que operan los organismos sociales productivos (empresas), guiándolo y adaptándolo por medio de una serie de políticas y estrategias a largo plazo (Rodríguez & Pulido Martínez, 2011, pág. 2).

**Gráfico 10. Funcionamiento de la gestión empresarial**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El gráfico N°10 refleja la opinión de los colaboradores encuestados, con respecto a gestión organizacional y tecnología de la información el 90% de los colaboradores entrevistados manifestaron que si se lleva un buen correcto funcionamiento de la gestión empresarial en la cooperativa y el 10% dijo que en la cooperativa UGAQ no se lleva un correcto funcionamiento de la gestión empresarial.

Con respecto a la gestión financiera el 100% de los encuestados colaboradores dijo que si se lleva un correcto funcionamiento de la gestión empresarial en la cooperativa.

Los colaboradores encuestados en relación a la gestión de recursos humanos, gestión ambiental y gestión de operaciones el 80% manifestaron que si se lleva un correcto funcionamiento de la gestión empresarial en la cooperativa y el 20% dijo que en la cooperativa UGAQ no se lleva un correcto funcionamiento.

Lshikawa (2021) afirma que: La gestión empresarial se pone en práctica a través de un conjunto de técnicas aplicadas a los distintos procesos administrativos de la organización, con el propósito de garantizar la viabilidad de la iniciativa a largo plazo:

- **Gestión organizacional:** Centrada en el proceso administrativo, consiste en la revisión de la estructura empresarial de cara al futuro, para planificar con antelación las dinámicas que la organización necesitara para aproximarse a las metas trazadas.
- **Gestión de tecnología de la información:** Consiste en el estudio de las estrategias comunicacionales de la empresa, desde el punto de vista de las nuevas TIC o plataformas comunicación avanzadas.
- **Gestión financiera:** Consiste en la revisión de los procesos de obtención, manejo e inversión de capitales de la empresa, para lograr la mayor posibilidad de rendimiento a corto, mediano y largo plazo.
- **Gestión de los recursos humanos:** Es la revisión de las estrategias de obtención y manutención del personal de la organización, desde el punto de vista del mejoramiento humano y profesional de la empresa.

- **Gestión ambiental:** Es la evaluación del desempeño de la empresa de cara a las necesidades ambientales o entorno físico en el cual se halla emplazada: la contaminación, la responsabilidad social, etc.
- **Gestión de operaciones:** En el estudio de los procesos logísticos, de abastecimiento y de distribución que son propios de la empresa, y que usualmente involucran materia prima, energía, insumos, servicios de rutina, etc. (párr.13)

Para realizar un correcto funcionamiento de la gestión empresarial se debe poner en práctica el uso de las técnicas de gestión empresarial, con el propósito de lograr los objetivos de la empresa, de manera que también se puedan alinear la realización de cada uno de los procesos con el cumplimiento de estas técnicas.

B. Arauz comenta que la gestión organizacional en la cooperativa UGAQ se lleva a cabo de la siguiente manera:

“Se implementa un plan estratégico administrativo en el que se lleva la contabilidad general, el área de crédito, se llevan los registros que se realizan en cada una de las áreas, pero se necesitan mejorar muchas cosas como es lo del manejo sistema SMICROFIN”. (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

Con respecto al resultado obtenido en la encuesta y en la entrevista, la cooperativa UGAQ planifica las actividades a realizar con anticipación ya que cuentan con un plan estratégico 2022-2026 con el objetivo de optimizar los recursos con los que cuentan, aunque la cooperativa está teniendo debilidades ya que necesitan mejor el uso del sistema SMICROFIN, el personal debe ser capacitado para ampliar sus conocimientos y poder desempeñar mejor sus actividades.

B. Arauz comenta que la gestión de tecnología de la información en la cooperativa UGAQ se lleva a cabo a través de:

“Se está implementando un sistema corporativo en el que se está en proceso de validación, el que cuenta con 9 modulo y está en proceso de validación en la implementación de este sistema se ha capacitado al personal con respecto a cada módulo que cuenta el sistema ya que cada área tiene su módulo a utilizar”. (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

De acuerdo a los resultados obtenidos la cooperativa cuenta con una buena gestión de tecnología de la información y eso es fundamental principalmente para las organizaciones ya que se centra

en que las empresas que usan sistemas como es el caso de la cooperativa UGAQ funcione de manera eficiente de igual manera ayuda a los empleados a trabajar de una manera más organizada, pero para ello se necesita estar capacitados y saber manejar estos sistemas, por lo que la cooperativa UGAQ debe preparar al personal para el uso de estos sistemas de tecnología.

B. Arauz comenta que la gestión financiera en la cooperativa UGAQ se realiza de la siguiente manera:

“Se realiza una gestión financiera en la búsqueda de recursos para apoyo a las familias tanto en apoyos con crédito como a familias vulnerables, esto se realiza a través de la implementación de proyectos. También se buscan recursos para el apoyo de los programas a través de los microcréditos para iniciativas económicas, acceso de tierra principalmente para mujeres, apoyos para construcción de pozo; pero la UGAQ como cooperativa no realiza gestiones financieras para dar créditos, no ha solicitado créditos a entidades de la banca formal para dar créditos a los productores, por lo tanto, la Cooperativa no se encuentra endeudada”. (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

En la cooperativa UGAQ se cuenta con una buena gestión financiera ya que ellos en su búsqueda de recursos lo hacen por medio de los proyectos, la cooperativa no está endeudada y ellos buscan siempre asegurar los recursos suficientes para cubrir cada una de las actividades que realizan. La gestión financiera es una de las técnicas fundamentales en la gestión empresarial ya que, si se cuenta con un buen funcionamiento financiero, y económico también se pueden generar beneficios a la organización.

La gestión de recursos humanos: “si se realizan contrataciones, se fortalece al personal, se capacita al personal de la cooperativa y se realizan promociones a nuevos puestos de trabajo y en la comunidad de San Bartolo en USEC se realizan contrataciones temporales y permanentes” comento B. Arauz (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta y en la entrevista en la cooperativa UGAQ forman al personal para que puedan desempeñar sus actividades de una mejor manera, motivándolos para lograr el máximo rendimiento en la organización, aunque se necesita contar con una persona encargado específicamente en el área de recursos humanos ya que en una empresa se necesita a alguien que se preocupe por los derechos y obligaciones de los empleados para lograr un mejor desarrollo de la empresa pero también logrando el bienestar de los empleados.

“Gestión ambiental actualmente se está trabajando en coordinación con el MEFCCA un plan ambiental” comento B. Arauz (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

La cooperativa UGAQ realiza las actividades que influyen en el desarrollo del medio ambiente a través las organizaciones y programas con los que trabaja, pero para llevar una buena gestión ambiental se debe contar con políticas ambientales para un mejor desarrollo en las actividades ambientales.

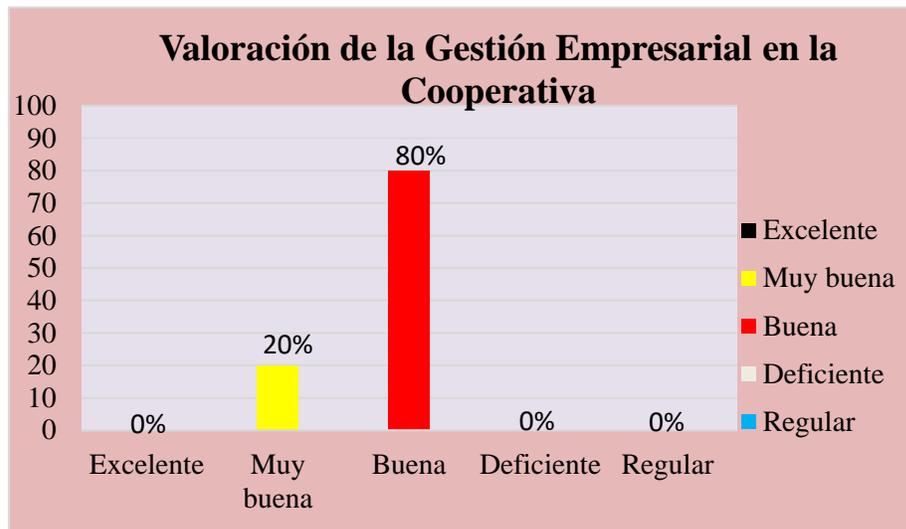
La gestión de operaciones en la cooperativa UGAQ se lleva por medio de: “algunos de los proyectos con los que trabaja la cooperativa asume el pago de servicio de energía eléctrica de las instalaciones de UGAQ, pago de servicio de telefonía eh internet, gastos de algunos viajes y compra de combustible” comento B. Arauz (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

La cooperativa UGAQ por medio de los proyectos reduce sus costos de energía, internet, gastos de viaje y combustibles con el fin de mejorar los procesos que se realizan, aumentando la productividad, la cooperativa UGAQ debe estar ligada a las actividades de gestión de operaciones, contando principalmente con el compromiso de los empleados en la implementación de este proceso.

Las técnicas de la gestión empresarial al ser aplicadas en cada una de las etapas del proceso administrativo de la cooperativa se centran en el análisis de la estructura organizativa de la empresa, siendo su principal objetivo el garantizar e incrementar de manera eficiente que la empresa logre ser más competitiva.

La gestión empresarial se enfoca en mejorar la productividad y eficiencia de la empresa, logrando así identificar los errores en la producción. La gestión empresarial el máximo aprovechamiento a las nuevas tecnologías manteniéndose en constante crecimiento de esta manera logrando el éxito de ella.

**Gráfico 11. Valoración de la gestión empresarial**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El gráfico N°11 indica que el 80% de los encuestados dijo que existe una buena gestión empresarial y el otro 20% dijo que es muy buena.

Para Rodríguez y Pulido Martínez (2011):

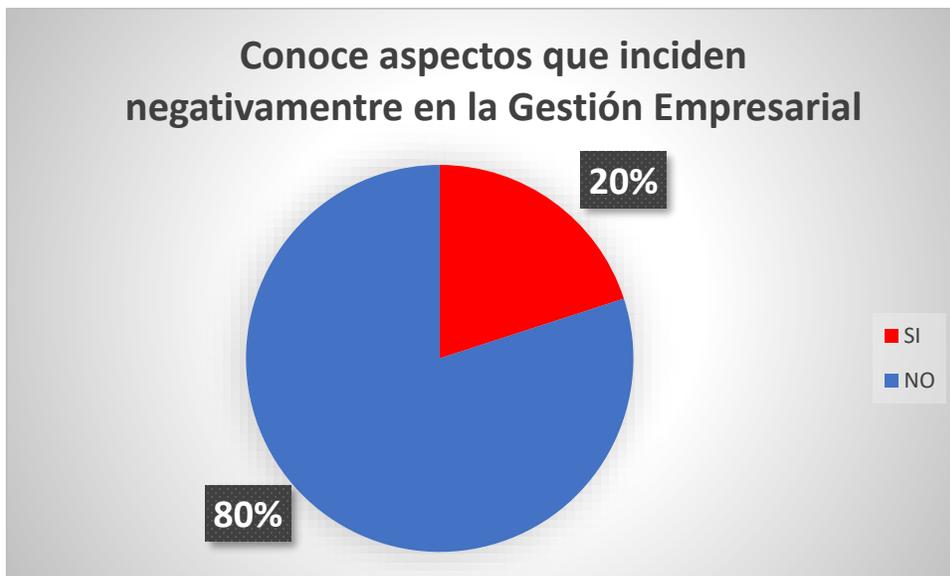
La gestión se encarga de la coordinación y aprovechamiento de los recursos (capitales) económico, humano, tecnológico, social, etc., de la empresa. Esto implica el alineamiento de cada recurso en la misma dirección y con propósitos comunes, sin conflictos por visiones divergentes. De ahí que la gestión implique la generación de una visión compartida y motivadora de la acción. (p.2)

En la cooperativa no se están llevando a cabo la mayoría de los aspectos de gestión por lo que la cooperativa necesita fortalecer en la organización de los recursos ya que no se está realizando una excelente valoración de la gestión empresarial. También se debe tomar en cuenta la opinión de los trabajadores con el objetivo de cumplir cada una de las estrategias que tiene planteada la organización.

Una correcta evaluación de la gestión empresarial sugiere un análisis integral de los resultados en diferentes aspectos: económicos, financiero, patrimoniales y productivos, entre otros. Siendo el sentido de su implementación el encontrar informaciones que permitan mejorar los procesos de gestión empresarial.

Para que la cooperativa cuente con una correcta valoración de gestión empresarial debe contar con un análisis de los resultados económicos, financieros y patrimoniales. También con una persona que pueda dirigir cada una de las áreas de la empresa, que sea capaz de implementar planes para el desarrollo de la empresa, que aproveche las oportunidades que se le presenten para mejorar cada uno de los procesos que se realizan en la empresa.

### Gráfico 12. Aspectos que inciden negativamente en la gestión empresarial



Fuente: Elaboración propia, 2022.

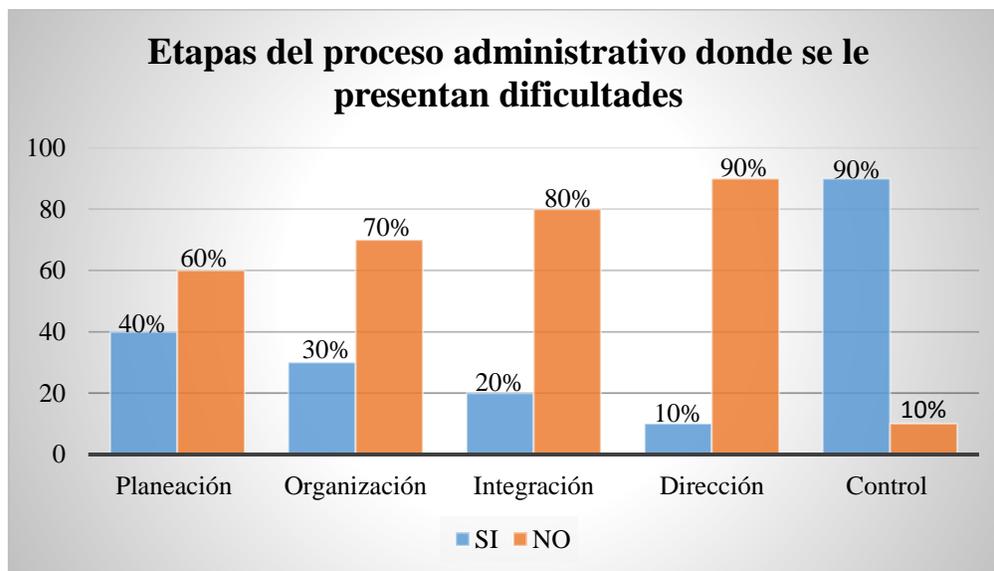
El gráfico N°12 indica que los colaboradores de diferentes áreas de la cooperativa en la mayoría (80%) especificaron que no conocen aspectos que inciden negativamente en la gestión empresarial, mientras que un (20%) valoran que si existen aspectos que están incidiendo negativamente.

La gestión de la cooperativa se centra en la forma organizativa del trabajo destinado a satisfacer sus servicios a las personas asociadas de acuerdo a las funciones que demanda cada área laboral.

“Ninguno de estos aspectos, porque la planeación, organización e integración no pueden incidir negativamente; en la parte del control incide negativamente total no, pero si hay inconformidades. De alguna manera estos controles llegan a incomodar a algunos socios” comentó B. Arauz (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

La gestión empresarial ayuda a la empresa para que garantice la calidad de los procesos que se realizan y poder garantizar un crecimiento sostenible. Cuando no se realizan las actividades correctamente o no se cuenta con un buen sistema de liderazgo o una planificación estratégica bien definida pueden ocasionar dificultades en el cumplimiento del plan establecido.

**Gráfico 13. Etapas en las que se presentan dificultades**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El gráfico N°13 refleja los datos obtenidos en la encuesta, en el que, la etapa del proceso administrativo que consideran los colaboradores que presenta mayor dificultad es el control con un (90%), también consideran tener mayor dificultad en la planeación (40%), seguido de eso presentan dificultad en organización (30%). Igualmente, los colaboradores consideran tener dificultad en la etapa de integración (20%), así como en la etapa de dirección (10%).

El proceso administrativo empresarial tiene como finalidad marcar la pauta dentro de tu organización, con el fin de establecer el rumbo de cómo se conducirá la empresa. Para ello se tienen que definir los lineamientos que permitan evitar que toda la estructura de la compañía dedique tiempo y esfuerzo en actividades que no son productivas en términos de rentabilidad. Zarate (2021) párr. 1

Hay que tener en cuenta que las etapas del proceso administrativo se llevan a cabo de manera conjunta, obteniendo logros en la organización a través del trabajo en equipo, es la clave de saber coordinar las actividades que se realizan en una organización por parte de una buena

coordinación, se encontraran soluciones que mejorar las dificultades que se presentan en las empresas.

### **Aspectos en las etapas del proceso administrativo que inciden negativamente para brindar un mejor servicio**

Según los colaboradores de la cooperativa UGAQ en la encuesta realizada dijeron que los aspectos del proceso administrativo que inciden negativamente para brindar un mejor servicio a los productores y asociados son:

En el proceso de planeación, debido a que muchas veces los créditos no se entregan en el tiempo que se requieren a los productores y asociados.

El buen funcionamiento de una organización parte de la planificación y organización de la misma

Al no llevar un buen proceso de controles previos de vigilancia y sobre resultados no se puede saber si se están realizando bien las actividades.

Al no realizar una medición en el desempeño laboral de la organización puede ocasionar una reducción de la productividad.

Falta de manejo de inventario y en la manera de llevar los registros de cada uno de los procesos que se realizan en la cooperativa.

B. Arauz afirma: “Ninguno de estos aspectos, porque la planeación, organización e integración no pueden incidir negativamente; en la parte del control incide negativamente total no, pero si hay inconformidades. De alguna manera estos controles llegan a incomodar a algunos socios” (Comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

El control es un elemento vital de un sistema administrativo, ya que permite a las empresas autorregularse y mantener su desarrollo en los términos deseados desde la planeación. Existe una premisa administrativa que señala que “sólo lo que se mide se puede mejorar”. Sin control no es posible asegurar y mantener un sistema de calidad, tanto en los productos y servicios de las empresas como en los procesos que utilizan para producirlos. (Rodriguez & Pulido Martinez, 2011, pág. 240)

El proceso administrativo es el conjunto de actividades que rigen la dirección de una empresa, desarrollado en dos ciclos que incluye las cinco etapas, integradas de una manera organizativa para cumplir sus funciones. De acuerdo al resultado de la encuesta a los colaboradores y la entrevista realizada a la gerente la cooperativa está teniendo algunos problemas en cumplimiento de la atención de sus productores asociados en cuanto a la inconformidad del servicio brindado, de cierto modo se sienten comprometidos en mejorar principalmente en las actividades que son realizadas que incluyen a sus productores asociados en general.

### **Actividades de gestión empresarial que se deben mejorar:**

De acuerdo al resultado en la encuesta realizada a los colaboradores, que de qué manera consideran que se podría mejorar el proceso administrativo para realizar un mejor servicio, las actividades a realizar son:

- Capacitar al equipo de trabajo en cómo realizar un correcto funcionamiento del proceso administrativo
- Realizar actividades más dinámicas para que el equipo de trabajo se mantenga en constante comunicación para mejorar las actividades que no se están realizando bien y así lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Capacitar al personal administrativo en gestión empresarial con un enfoque en mejorar atención a los socios y clientes.
- Mejorando los procesos administrativos por medio de la agilización del proceso de toma de decisiones en el que se brinda una respuesta más rápida.
- Implementando estrategias de control para dar el máximo aprovechamiento de los recursos.
- Manejo eficiente de los recursos de la empresa con la finalidad de generar una mejor rentabilidad.

B. Arauz comenta que las actividades a mejorar en la cooperativa serán:

“La comercialización tendría que mejorarse buscar nuevos mercados donde comercializarles la producción a los productores y en este caso el servicio de la

contaduría por la capacidad que esta tendría que mejorarse para brindar un mejor servicio a los productores y asociados sería la comercialización” (Comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

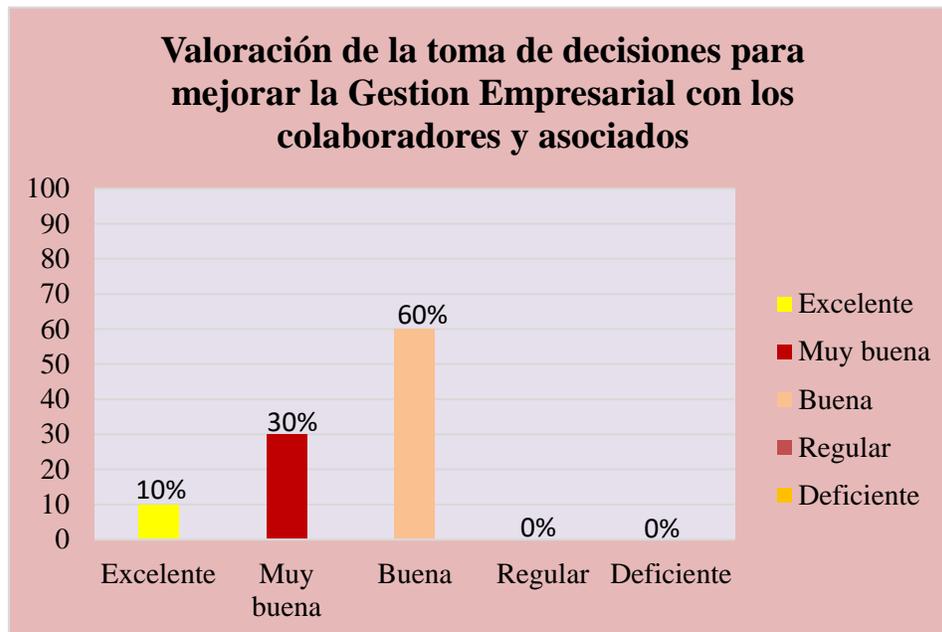
B. Arauz comenta según la experiencia la toma de decisiones para mejorar la gestión empresarial: “Debemos ser beligerantes es decir más agresivos en la comercialización por ejemplo si llegan a buscar un servicio a la USEC en la compra de 1000 qq de maíz que se obtenga una respuesta rápida.” (Comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

En la cooperativa se preocupan en buscar alternativas para mejorar el servicio de atención a sus productores asociados, asumiendo responsabilidad en las etapas del proceso administrativo; sobre todo se plantea un mejor uso de los recursos con que cuenta para poder llevar a cabo un mejor manejo del sistema. Contar con actividades organizativas y la toma de decisiones a cargo de la gerencia contribuye a una buena imagen asegurando a cada miembro capaz de la productividad de su labor de trabajo en la cooperativa.

De acuerdo al resultado de la entrevista y lo mostrado en los gráficos la gestión empresarial en la cooperativa constituye un modelo organizativo mediante la conformación del consejo de administración y la Gerencia. UGAQ y sus colaboradores consideran que en la etapa del proceso del control hay ciertas dificultades y están incidiendo negativamente al momento de realizar actividades y poder brindar un mejor servicio a los productores asociados; debido a la preocupación que dejan los resultados (valoración incompleta), al no medir lo que están realizando sin saber si tendrán o no buenos resultados.

Las etapas del proceso administrativo resultan de mayor importancia para la cooperativa ejecutadas de manera continúa haciendo uso de los recursos que dispone para mejorar el servicio que se les da a todos los productores asociados especialmente en la comercialización.

**Gráfico 14. Valoración de la toma de decisiones para mejorar la gestión empresarial**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El gráfico N°14 refleja los colaboradores de la cooperativa UGAQ en la encuesta realizada el 60% dice que existe una buena toma de decisiones para mejorar la gestión empresarial con los colaboradores y asociados, el 30% dijo que es muy buena y el otro 10% dijo que es excelente.

B. Arauz. Resalta que con el nuevo enfoque de toma de decisiones:

“Se supone que ahora con el comité de comercialización que quedo legalmente constituido esto va a funcionar porque aquí según la experiencia es un demo en esas decisiones como de negocio, se ha fracasado; porque esas decisiones hay que llevarlas al consejo hasta que la abordan ellos deciden” (Comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

Toma de decisiones son resoluciones y definiciones sobre lo que se debe hacer ante situaciones ambivalentes. También se ha dicho que es la elección oportuna entre dos o más alternativas. Aparentemente, cuando una organización está bien diseñada, las decisiones están “tomadas previamente”, y señalan los cursos de acción en los procedimientos, programas o normas de la organización: sin embargo, hay muchas circunstancias no previstas que requieren la atención y decisión de los mandos directivos (Rodríguez & Pulido Martínez, 2011, pág. 235)

Actualmente en la cooperativa la toma de decisiones ha sido buena nada más, no hay una toma de decisiones de respuesta inmediata tiene que pasar por varias personas para que pueden llegar a

un acuerdo en común. Como se me mencionaba anteriormente en lo que se está fallando es en la toma de decisiones para hacer negocio, entonces la cooperativa necesita a alguien capacitado, que sepa responder de inmediato a la hora de realizar negociaciones; no esperar que la información llegue a terceros si no que tomar una decisión rápida coherente que se beneficie tanto el comprador como la cooperativa con dicha venta.

### Gráfico 15. Motivación y liderazgo



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El gráfico N°15 refleja que el 80% de los colaboradores dicen que existe una buena motivación y liderazgo, por otro lado, el 20% indico que no.

Las personas que lideran por lo general siempre es la persona con mayor experiencia en la cual su principal misión es guiar y motivar a su equipo de trabajo para lograr tener los mejores resultados, contribuyendo a que la organización alcance sus objetivos de una manera más eficiente. Mientras que la motivación se enfoca en que los colaboradores de la empresa logren cumplir los objetivos establecidos, cuando no hay motivación en las empresas suelen haber errores mayores.

B. Arauz comenta como parte de la fidelización a los clientes la UGAQ brindan los siguientes servicios:

“Tasa de interés baja, venta de insumos más bajos que la plaza comercial, capacitación a los productores antes de la cosecha, como vender sus productos y por último si se hace

un amarre de productos con PMA a ellos se le compra a buen precio”. (Comunicación personal, 14 de septiembre 2022).

“UGAQ realiza motivaciones por parte de los colaboradores, pero algunos valoran y otros no”. Comento B. Arauz (Comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

Según Peiró (2020): “La motivación es algo que puede ayudar a cualquier individuo a mantenerse en acción, lograr los procesos necesarios e implementar las acciones pertinentes para conseguir un logro, objetivo o saciar una determinada necesidad” (párr.2).

Pérez Porto (2008) afirma: “La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder” (párr.1).

Mantener la fidelidad con el cliente es base importante ya que es a través de los productores y asociados que funciona la cooperativa. Por ello también se debe de mantener comunicación constante para saber cuáles son las nuevas necesidades que se le presentan y ver si la cooperativa les puede asesorar.

### **10.3. Propuesta de estrategias para la mejora de la gestión empresarial que permita el correcto desarrollo, crecimiento y posicionamiento de la cooperativa.**

Las empresas deben contar con estrategias que les permita llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos de la empresa de manera que les asegure la supervivencia y la prosperidad de la empresa a través de su implementación para cumplir las expectativas de las partes interesadas en un futuro incierto.

Según SCHOOL, EALDE BUSINESS (2020): “La estrategia empresarial establece el rumbo que debe seguir una empresa. Es el enfoque global que va a permitir a la empresa adaptarse a las necesidades del entorno y sobrevivir a su competencia” (párr.1).

#### **Participación del personal en la realización de alguna estrategia que ha implementado la cooperativa.**

El 100% de los encuestados indicaron que si han participado en la realización de estrategias que implementa la cooperativa.

De acuerdo a las estrategias que se han llevado a cabo en la cooperativa B. Arauz indica:

“La negociación de créditos anteriores al 2015, por ejemplo, en este caso que solo paguen el principal y el mantenimiento como parte de estrategia de recuperación, se cuenta con un equipo en el área de crédito fortalecido, pertinente y permanente; porque antes solo se contrataban 3 meses al año y ahora se contratan el año completo, otra estrategia que estamos llevando a cabo es el seguimiento al crédito, capacitando al personal en las diferentes áreas”. (comunicación personal, 14 de septiembre 2022).

Por su parte Sordo (2021) nos presenta tres de tipos de estrategia empresarial:

- **Estrategia corporativa:** esta estrategia es quizá la más importante para una empresa, ya que abarca la misión, visión y valores de un negocio. Busca plantear metas a largo plazo y es necesario trabajar en ella para hacer más eficientes los procesos de toma de decisiones, así como el mercado hacia el que se dirige. También tiene en cuenta la manera en que la empresa quiere presentarse y ser conocida dentro del sector o mercado objetivo.
- **Estrategia de negocio o competitiva:** esta estrategia se enfoca en los aspectos relacionados con el modo en el que quieres que se comercialice tu empresa. Involucra estrategias de marketing, campañas, análisis del estado del mercado hacia el que te quieres dirigir. Analiza las empresas en competencia, así como la demanda que puede tener tu producto o servicio y qué opiniones hay en general de las marcas existentes.
- **Estrategia cooperativa o funcional:** este último tipo de estrategia es el que se encarga de establecer el esquema de organización: qué roles, departamentos y vacantes son necesarios en una empresa, así como los horarios de trabajo, salarios y otros elementos logísticos que permiten que un negocio tenga bajo control los procesos necesarios para brindar un producto o servicio al mercado. (párr. 19, 22, 23)

La participación de los colaboradores en la implementación de estrategias es importante ya que permite reforzar a la cooperativa en las áreas que tienen debilidades y darle el máximo aprovechamiento a las fortalezas con que cuentan, y la vez lograr un mejor posicionamiento optando por nuevos conocimientos que permitan a los colaboradores su desenvolvimiento laboral y toma de decisiones.

La realización de una estrategia se hace con el objetivo de mejorar en algunas pautas en las que se está fallando en este caso la cooperativa con la implementación de negociación de créditos y seguimiento al crédito permite que el deudor este constante con sus pagos y evite la mora ya que esto perjudica tanto a la cooperativa como al beneficiado, llevando el control de sus créditos

y pagándolos en tiempo y forma puede seguir optando a los créditos y beneficios que brinda la cooperativa.

**La cooperativa se plantea o comienza sus actividades a base de una administración estratégica o su administración es tradicional.**

“Las actividades en la cooperativa se hacen en base a administración estratégica porque hay un plan estratégico y existe el POA. Nos regimos por los POA de cada proyecto, implementamos las ejecuciones a través de él y planes”. (B. Arauz, comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

La administración adecuada permite llevar a la empresa a un mejor posicionamiento tanto económico como social, ya que infiere el impacto que tiene esta ante la sociedad las actividades que realizan y cómo lograr que más personas sean partícipes de la misma.

A través de las cooperativas se pueden ejecutar proyectos que beneficien a la población, pero esto se puede lograr solo con una buena administración, gente e información confiable.

La administración estratégica es un proceso de evaluación sistemática de un negocio y define los objetivos a corto y largo plazo, identifica metas, objetivos, desarrolla estrategias para alcanzar estos y localiza recursos para realizarlos.

**Tabla 5. Considera importante la implementación de nuevas estrategias**

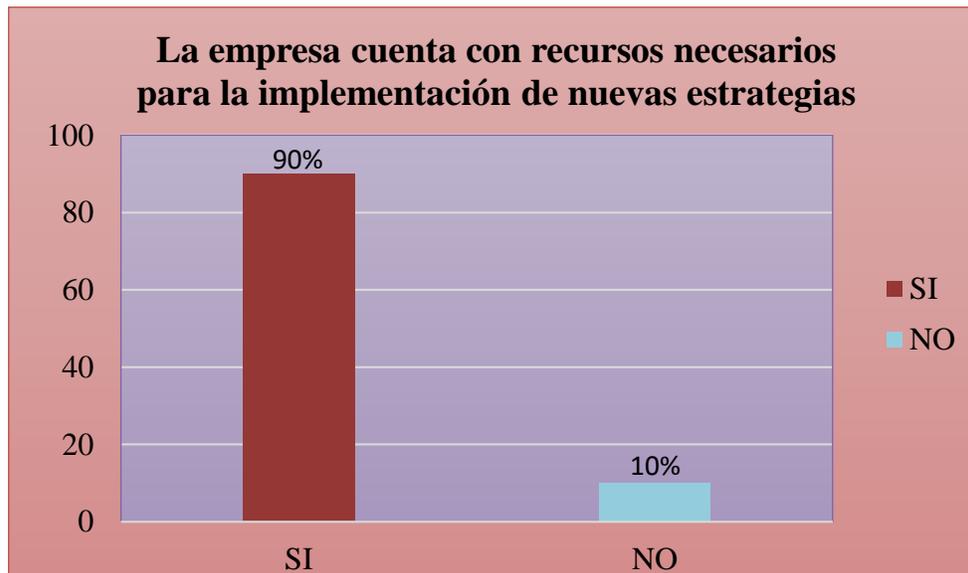
Frecuencia	Forma	Ejemplos
1	Mantener las estrategias que ya existen	Dar seguimiento a las estrategias con las que cuenta la cooperativa
3	Estrategias enfocadas en los socios	Realizar actividades que permitan tener la fidelidad de los socios. Capacitar a los socios de la cooperativa con enfoque en conocimientos de gestión empresarial
6	Implementar nuevas estrategias	Aplicación de nuevas estrategias para la implementación de un plan operativo anual que permita definir las actividades a realizar en el año. Aumentar la rentabilidad de la cooperativa y mejorar el posicionamiento.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

La tabla N°5 muestra que de los 10 encuestados de la cooperativa UGAQ 6 de ellos están de acuerdo en implementar nuevas estrategias que le permitan a la cooperativa un mejor desarrollo y crecimiento de la cooperativa mientras que solo 1 de ellos opina que deben continuar con las estrategias existentes y 3 de ellos opinan que se deberían implementar estrategias enfocadas en los socios.

La cooperativa necesita implementar estrategias que le ayuden a llevar un mejor funcionamiento tanto administrativamente como con sus socios de manera que pueda lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos de esta manera ellos estarán preparados a los cambios que se van dando.

**Gráfico 16. Se cuenta con los recursos para la implementación de nuevas estrategias**



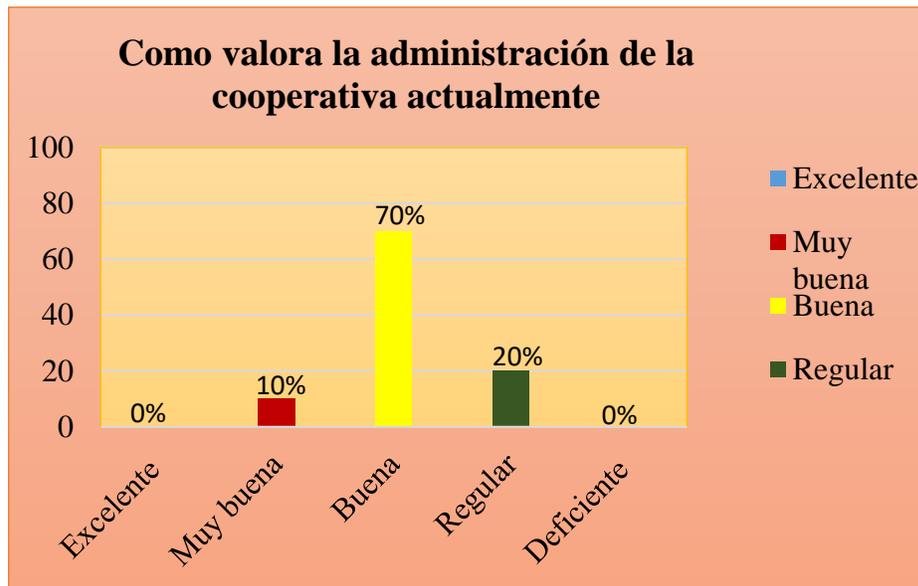
Fuente: Elaboración propia, 2022.

El gráfico N°16 refleja que los colaboradores de la cooperativa UGAQ en la encuesta realizada el 90% opinan que cuentan con recursos necesarios para la implementación de estrategias mientras que el 10% indican que no cuenta con recursos para implementar estrategias en la cooperativa.

En la actualidad la cooperativa ha venido fortaleciendo sus recursos a través del buen manejo de ello, es por eso que se puede disponer en cualquier momento para llevar a cabo algún proyecto de mejora. Entre los recursos que se requieren para llevar a cabo estrategias se puede mencionar los recursos humanos, recursos tecnológicos, económicos, también el factor tiempo ya que las estrategias en su mayoría tienen un principio y un final. Cabe mencionar que cada realización de estrategias tiene su respectiva evaluación.

En la cooperativa se cuenta con los recursos necesarios para la implementación de estrategias nuevas con un alto grado de satisfacción por parte de todos los colaboradores involucrados al ser parte de los cambios que logre éxito en la organización.

**Gráfico 17. Valoración de la administración en la cooperativa**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El gráfico N°17 indica que el 70% de los colaboradores encuestados respondieron que en la actualidad la administración en la cooperativa es buena, el 20% de los colaboradores dijo que ha sido regular y el 10% indica que la administración es muy buena.

Según Grudemi, (2021): “La administración estratégica es de suma importancia ya que es la que define el rumbo a seguir en una empresa. Esta toma diversas decisiones que aportan valor a la compañía y aseguran su prosperidad y supervivencia a largo plazo” (parr.8).

La administración busca sacarles un mejor provecho a las fases de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar para alcanzar los objetivos planteados.

De acuerdo al resultado obtenido en el gráfico N°17 la cooperativa necesita trabajar más en la administración de la misma mejorar todos los aspectos en los que se está fallando. Corroborar si los recursos con los que cuenta son los suficientes para cumplir actividades y si se requiere ejecutar planes.

Para que la administración logre alcanzar sus objetivos, se tiene que hacer uso de una forma coordinada de los recursos humanos, intelectuales, materiales, tecnológicos y financieros que se poseen. Esto, buscando la estabilidad, el mantenimiento y el crecimiento de los grupos sociales

o de las instituciones. La persona clave en la administración es el administrador. Cabe mencionar que el administrador también puede tomar en cuenta las opiniones de las otras áreas ya que así se trabaja mejor todo para el bien de la organización.

### **Análisis FODA de la Cooperativa UGAQ**

La matriz FODA es una herramienta que permite examinar la situación de la empresa con el fin de identificar los factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas). Para definir hacia donde se debe de dirigir la organización, se conforman los argumentos que fundamentan la estrategia, arrojan insumos que serán parte de su planificación y se diseñan cursos de acción alternativos para aprovechar las oportunidades, capitalizar las fortalezas, minimizar las debilidades y tratar de evitar que las amenazas tengan un impacto significativo sobre la organización.

Se debe tener en cuenta que esta herramienta, al igual que otros tipos de análisis, es subjetiva y que considera la situación de los negocios y su entorno en un momento específico del tiempo, sin tener en cuenta el dinamismo de las variables consideradas. Por ende, debe actualizarse permanentemente a fin de que las estrategias derivadas de la misma sean adecuadas para cada momento del tiempo.

Para la realización de la matriz FODA se utilizó como fuente los resultados de las opiniones de los colaboradores y la gerente de la cooperativa UGAQ.

### **Fortalezas y debilidades que los colaboradores y gerente conocen de la cooperativa UGAQ:**

Con respecto a la entrevista realizada a la gerente considera que en la cooperativa una de las fortalezas: “Poseer un manual de funciones actualizado y una de las debilidades alta de capacidad para tomar decisiones en momentos oportunos.” comenta B. Arauz (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

De acuerdo al resultado de la encuesta realizada a los colaboradores de la cooperativa UGAQ ellos consideran que las Fortalezas con las que cuenta la cooperativa son:

- Contar con políticas de créditos y género.

- Organización reconocida a nivel nacional.
- Se trabaja con capital propio y sin deudas.
- Buena comunicación del equipo en cada una de las áreas de la cooperativa.

Según el resultado de la encuesta realizada a los colaboradores de la cooperativa UGAQ ellos consideran que las debilidades con las que cuenta la cooperativa son:

- No se generen propuestas de proyectos adicionales con las que se están trabajando.
- No existen normas y procedimientos administrativos contables.

### **Oportunidades y amenazas que los colaboradores y gerente conocen de la cooperativa UGAQ**

De acuerdo a la entrevista realizada a la gerente ella considera que en la cooperativa una de las oportunidades es: “Apoyo gubernamental en capacitaciones sobre cooperativismo y una de las amenazas, migración de la membresía a otros países.” comenta B. Arauz (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

Dentro de las oportunidades que consideran que hay son:

- Alianza con nuevos proyectos.
- Apoyo de las organizaciones en capacitaciones al personal de la cooperativa.
- Apoyo de los proyectos en capacitaciones sobre el empoderamiento de las mujeres.
- Buena relación con instituciones del gobierno.

Dentro de las amenazas que consideran que hay son:

- Retiro de organismos de cooperación con los que trabaja la cooperativa.
- Alta presencia de intermediarios sobre todo en granos básicos.
- Ingreso de nuevas entidades crediticias.

Según Escobar (2022):

Las dificultades económicas en los hogares nicaragüenses han conllevado al aumento de la migración a países con economías más estables, con el propósito de trabajar y ayudar a sus familias a través del envío de remesas; sin embargo, surge un dilema al momento de elegir el país que brinde las mejores oportunidades. (p. 1)

De acuerdo a la entrevista realizada a la gerente, citada en los resultados del primer objetivo referente a los programas con los que trabajan son:

- Programa Mundial de Alimentos (PMA), que brinda asistencia alimentaria y trabaja con las comunidades para mejorar la nutrición, ayudando a las familias y crear resiliencia.
- Catholic Relief Services (CRS), con el objetivo de ayudar a las familias pobres y vulnerables.
- Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa MEFCCA, fomenta las capacidades para el desarrollo de la economía de las familias, contribuyendo a mejorar la producción y productividad de las familias.
- Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA), adapta las tecnologías agropecuarias de acuerdo a las necesidades del sector agropecuario, fortaleciendo el trabajo de los productores.

En cuanto a las matrices FODA presentadas, primero se muestra el análisis FODA aportado por los colaboradores en la encuesta realizada y la gerente en la entrevista realizada a la cooperativa UGAQ, luego se presenta la matriz consolidada donde se presenta el aporte de los colaboradores, la gerente, los resultados de las entrevistas, las encuestas, análisis de las tablas, gráficos combinados con los aportes de los autores de la investigación.

A continuación, se presenta los elementos internos y externos de la cooperativa UGAQ aportado por los colaboradores y gerente de la cooperativa mediante la entrevista y encuesta realizada a ellos.

**Tabla 6. FODA colaboradores de la cooperativa**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer un manual de funciones actualizado.</li> <li>• Contar con políticas de créditos y género.</li> <li>• Organización reconocida a nivel nacional.</li> <li>• Se trabaja con capital propio y sin deudas.</li> <li>• Buena comunicación del equipo en cada una de las áreas de la cooperativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de capacidad para tomar decisiones en momentos oportunos.</li> <li>• No se generen propuestas de proyectos adicionales con las que se están trabajando.</li> <li>• No existen normas y procedimientos administrativos contables.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianza con nuevos proyectos.</li> <li>• Apoyo gubernamental en capacitaciones sobre cooperativismo</li> <li>• Apoyo de las organizaciones en capacitaciones al personal de la cooperativa.</li> <li>• Apoyo de los proyectos en capacitaciones sobre el empoderamiento de las mujeres.</li> <li>• Buena relación con instituciones del gobierno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Migración de la membresía a otros países.</li> <li>• Retiro de organismos de cooperación con los que trabaja la cooperativa.</li> <li>• Alta presencia de intermediarios sobre todo en granos básicos.</li> <li>• Ingreso de nuevas entidades crediticias.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

De acuerdo a los aportes facilitados por la gerente y colaboradores de la cooperativa UGAQ, con los resultados obtenidos de la encuesta y entrevista realizada, se propone una nueva matriz en la que se presenta la información de las dos fuentes.

**Tabla 7. Matriz FODA propuesta**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal con conocimientos administrativos.</li> <li>• Conocimientos sobre los componentes de la planeación.</li> <li>• Contar con políticas de créditos y género.</li> <li>• Se trabaja con capital propio y sin deudas.</li> <li>• Buena comunicación del equipo en cada una de las áreas de la cooperativa.</li> <li>• Contar con una adecuada planificación estratégica.</li> <li>• Buen ambiente laboral</li> <li>• Formación del personal para que puedan desempeñar sus actividades de una mejor manera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad al realizar algunos tipos de planeación</li> <li>• No hay estándares establecidos para evaluar el desempeño del personal.</li> <li>• No se realiza la planeación táctica.</li> <li>• No se realiza ningún proceso de control para medir los controles de vigilancia y sobre resultados.</li> <li>• Falta de capacidad para tomar decisiones en momentos oportunos.</li> <li>• No se generen propuestas de proyectos adicionales con las que se están trabajando.</li> <li>• Falta de aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la organización.</li> <li>• Los de comercialización no están autorizados para tomar decisiones cuando el cliente quiere un servicio.</li> <li>• Falta de motivación al personal</li> <li>• No se llevan a cabo la mayoría de los aspectos de gestión empresarial</li> <li>• Falta de conocimientos en gestión empresarial</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesibilidad a capacitaciones por medio de los programas.</li> <li>• Abrirse a nuevos mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia da una respuesta más rápida al momento de ofrecer sus servicios.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Apoyo gubernamental en capacitaciones sobre cooperativismo</li><li>• Apoyo de los proyectos en capacitaciones al personal de la cooperativa.</li><li>• Apoyo de los proyectos en capacitaciones sobre el empoderamiento de las mujeres.</li><li>• Buena relación con instituciones del gobierno.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nuevos competidores los cuales no piden tantos requisitos al momento de realizar un servicio.</li><li>• Ingreso de nuevas entidades crediticias.</li><li>• Migración de la membresía a otros países.</li><li>• Retiro de organismos de cooperación con los que trabaja la cooperativa.</li><li>• Alta presencia de intermediarios sobre todo en granos básicos.</li></ul>
--	---

Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Tabla 8. Matriz de estrategias**

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Elementos internos	<p>F1. Personal con conocimientos administrativos.</p> <p>F2. Conocimientos sobre los componentes de la planeación.</p> <p>F3. Contar con políticas de créditos y género.</p> <p>F4. Se trabaja con capital propio y sin deudas.</p> <p>F5. Buena comunicación del equipo en cada una de las áreas de la cooperativa.</p> <p>F6. Contar con una adecuada planificación estratégica.</p> <p>F7. Buen ambiente laboral</p> <p>F8. Personal capacitado para un mejor desempeño de sus actividades.</p>	<p>D1. Dificultad al realizar algunos tipos de planeación</p> <p>D2. No hay estándares establecidos para evaluar el desempeño del personal.</p> <p>D3. No se realiza la planeación táctica.</p> <p>D4. No se realiza ningún proceso de control para medir los controles de vigilancia y sobre resultados.</p> <p>D5. Falta de capacidad para tomar decisiones en momentos oportunos.</p> <p>D6. No se generen propuestas de proyectos adicionales con las que se están trabajando.</p> <p>D7. Falta de aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la organización.</p> <p>D8. Los de comercialización no están autorizados para tomar decisiones cuando el cliente quiere un servicio.</p> <p>D9. Falta de motivación al personal</p> <p>D10. No se llevan a cabo la mayoría de los aspectos de gestión empresarial.</p> <p>D11. Falta de conocimientos en gestión empresarial.</p>
Elementos externos		

Oportunidades (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
<p>O1. Accesibilidad a capacitaciones por medio de los programas.</p> <p>O2. Abrirse a nuevos mercados.</p> <p>O3. Apoyo gubernamental en capacitaciones sobre cooperativismo</p> <p>O4. Apoyo de los proyectos en capacitaciones al personal de las cooperativas.</p> <p>O5. Apoyo de los proyectos en capacitaciones sobre el empoderamiento de las mujeres.</p>	<p>F1, F2, O1. Aprovechar el apoyo de los proyectos para la obtención de nuevos conocimientos administrativos.</p> <p>F3, F5, O5. Promover nuevas membresías de socios, por medio de la participación equitativa de socios.</p> <p>F6, F8, O4. Capacitar al personal administrativo sobre el proceso de planeación con la finalidad de cumplir eficientemente con los fines, planes, metas y objetivos de la cooperativa.</p>	<p>D1, D3, O3. Implementar actividades que permitan obtener mejores conocimientos administrativos.</p> <p>D2, D4, O4. Establecer acciones que permita mejorar los procesos de control.</p> <p>D5, D8, O2. Promover la fidelidad de los socios y clientes desde la mejora de los servicios.</p> <p>D9, O1 Crear políticas de motivación al personal</p> <p>D10, D11, O4. Capacitar al personal en gestión empresarial.</p>
Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
<p>A1. Competencia da una respuesta más rápida al momento de ofrecer sus servicios.</p> <p>A2. Nuevos competidores los cuales no piden tantos requisitos al momento de realizar un servicio.</p>	<p>F1, A6. Definir políticas a nivel financiero y comercial que permitan crear un mejor posicionamiento en el mercado.</p> <p>F4, A1. Establecer acciones que permitan destinar parte de</p>	<p>D6, A4, A5. Realizar nuevas acciones en la búsqueda de nuevas alianzas.</p> <p>D7, A2, A3. Implementar acciones que permitan obtener el máximos aprovechamiento de los recursos que aporten a la</p>

<p>A3. Ingreso de nuevas entidades crediticias.</p> <p>A4. Migración de la membresía a otros países.</p> <p>A5. Retiro de organismos de cooperación con los que trabaja la cooperativa.</p> <p>A6. Alta presencia de intermediarios sobre todo en granos básicos.</p>	<p>su capital para la mejora del servicio.</p>	<p>diferenciación en el mercado con respecto a la competencia.</p>
---	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2022.

### 10.3.1. Propuesta de estrategias para la cooperativa UGAQ del municipio de Quilalí.

**Estrategia 1: Aprovechar el apoyo de los proyectos para la obtención de nuevos conocimientos administrativos.**

**Objetivo:** Fortalecer las fuentes de apoyo de los proyectos que permita ampliar los conocimientos administrativos.

**Actividades:**

- Hacer uso de la oportunidad de capacitaciones que facilitan los proyectos para que el personal obtenga nuevos conocimientos administrativos y como llevarlos a la práctica.
- Organizar y dirigir los recursos que se le brindan a la organización para contratar servicios profesionales para capacitar al personal.
- Evaluar los resultados obtenidos de las capacitaciones para verificar si se está poniendo en práctica los conocimientos adquiridos.

## **Estrategia 2: Promover nuevas membresías de socios, por medio de la participación equitativa de socios.**

**Objetivos:** Diferenciar la cooperativa con respecto a la competencia con el propósito de obtener nuevos socios.

### **Actividades:**

- Planificar la ampliación de servicios, conforme a la disposición de recursos para obtener nuevos socios con la capacidad de aportar nuevas ideas a la cooperativa.
- Ofrecer descuentos en algunos productos y servicios a los nuevos socios.
- Realizar promociones que motiven a las personas a convertirse en socios de la cooperativa.
- Disminuir el tiempo de espera para dar respuesta de que si el crédito ha sido aprobado. El cliente no debe esperar varios días para saber si se ha aprobado el crédito o si están solicitando adquirir un servicio de los que se ofrecen en la cooperativa se debe obtener una respuesta con la mayor brevedad posible.
- Mantener calidad en los productos y servicios ofertados.
- Mejorar la atención a los socios y a los clientes. Uno de los principales factores que debe tomar en cuenta la cooperativa UGAQ es mejorar el servicio de atención al cliente lo que implica tratar a los socios y a los clientes con la mayor amabilidad, atenderlo con rapidez, brindarle un trato personalizado de manera que se sientan satisfechos con la atención.
- Establecer acciones de divulgación para los clientes que quieran ser socios de la cooperativa y obtener los beneficios que obtendrán en los servicios que ofrece la cooperativa.

**Estrategia 3: Capacitar al personal administrativo sobre el proceso de planeación con la finalidad de cumplir eficientemente con los fines, planes, metas y objetivos de la cooperativa.**

**Objetivo:** Establecer un proceso formal de planeación para garantizar un mejor funcionamiento de las actividades de la cooperativa

**Actividades:**

- Identificar la situación actual en la que se encuentra la cooperativa, es decir, revisar los documentos y actividades que se están llevando a cabo en la cooperativa.
- Elaborar un plan de trabajo de acuerdo a los componentes de la planeación.
- Definir los requisitos bajo los cuales se realizará este proceso.
- Fortalecer el proceso de planeación mediante la realización de un plan táctico que les permita un mejor aprovechamiento de los tipos de planes.
- Evaluación de los resultados para determinar si se han cumplido eficientemente con los fines, planes, metas y objetivos de la cooperativa.

**Estrategia 4: Implementar actividades que permitan obtener mejores conocimientos administrativos.**

**Objetivo:** Mejorar la realización de los procesos administrativos para el cumplimiento de metas y objetivos de la cooperativa.

**Actividades:**

- Conocer los procesos que se realizan en la cooperativa. Cuando los empleados no conocen los procesos que se realizan en la empresa, desconocen las actividades que se realizan en cada uno de los procesos por lo que ellos deben participar en la optimización del proceso administrativo, dando a conocer sus inconformidades en cuanto a los procesos.

- Monitorear cada una de las actividades realizadas en los procesos para prevenir errores en el proceso administrativo.
- Después de analizar y monitorear los procesos, se debe revisar la información con el equipo de trabajo para determinar si se está obteniendo un buen resultado y si no proponer otra manera para mejorar las actividades que se han realizado.

### **Estrategia 5: Establecer acciones que permita mejorar los procesos de control.**

**Objetivo:** Contar con un sistema de control para un mejor manejo de recursos que promuevan la eficiencia y productividad

#### **Actividades:**

- **Definición de criterios de evaluación**
  - Definir la metodología donde se plasmen las actividades a realizar, para evaluar si las actividades se están realizando correctamente la fase de planeación, organización, integración y dirección.
  - Evaluar el entorno y desempeño del personal en cada una de las áreas.
  - Desarrollar indicadores con precisión, que sean verificables, claros y medibles.
  - Describir lo que se quiere valorar y lo que la empresa quiere lograr tanto en conocimientos como en competencias, de manera que todo se encamine a lo que se pretende conseguir.
- **Medición del desempeño**
  - Evaluar el desempeño laboral de forma consecutiva de modo que se detalle de manera exacta como se deben realizar las actividades, siendo los principales indicadores el tiempo que se le dedica a la realización de las actividades, medición del enfoque y esfuerzo de los trabajadores.

- Compartir la información de medición de los resultados con los trabajadores para que tengan conocimiento si están realizando un eficiente trabajo o si necesitan mejorar su rendimiento en sus funciones.

➤ **Comparación de los valores y mediciones**

- Comparación de los resultados medidos con las metas o criterios establecidos en las etapas anteriores.
- Verificar si lo que se ha realizado o ejecutado se hizo de acuerdo a lo establecido y se realizó de acuerdo a los objetivos planeados.
- Corregir si existen algunas desviaciones en las actividades anteriores, ya que esto evitaría el cumplimiento de los objetivos.

**Estrategia 6: Promover la fidelidad de los socios y clientes desde la mejora de los servicios.**

**Objetivo:** Mejorar la atención a los socios y clientes, en trato, tiempo y en la variedad de servicios que ofertan.

**Actividades:**

- Realizar campañas publicitarias para que los socios y clientes se den cuenta que hay mejoras en los servicios que se brindan.
- Identificar políticas de incentivos a socios y clientes de manera que fortalezcan la relación con la organización e incrementen su compromiso.
- Darse a conocer por la calidad de servicios ofertados y abrirse a nuevos mercados para mejorar el servicio.
- Bajos precios en cuanto al de la competencia siempre y cuando manteniendo la calidad.
- Mantener la relación con los proyectos para obtener mejores beneficios para los socios.

### **Estrategia 7: Crear políticas de motivación al personal**

**Objetivo:** Establecer acciones que permitan mejorar el desempeño y el rendimiento del personal de la cooperativa.

**Actividades:**

- Promover la comunicación con los colaboradores y jefes de área, de manera que les permita crear una conexión con ellos y saber lo que sucede en la empresa.
- Motivar al personal mediante incentivos por el buen desempeño.
- Promover la participación de los colaboradores en talleres para un mejor clima laboral.
- Tomar en cuenta la opinión de los colaboradores en la toma de decisiones.
- Lograr un desempeño en las funciones de los trabajadores por medio de incentivos gratificantes, de modo que el colaborador este cómodo y motivado todo el tiempo, beneficiándose la empresa para su desarrollo y dando lo mejor de él.

### **Estrategia 8: Capacitar al personal en gestión empresarial.**

**Objetivo:** Mejorar los conocimientos del personal en gestión empresarial.

**Actividades:**

- Promover capacitaciones al personal enfocadas en mejorar la productividad y eficiencia de la cooperativa, logrando así identificar los errores en la producción.
- Realizar una retroalimentación sobre las técnicas de gestión empresarial para que el personal tenga más dominio sobre cada una de las técnicas.
- Preparar al personal de la cooperativa para que puedan desarrollar sus habilidades de manera más eficaz y eficiente para lograr una mejor gestión empresarial en la cooperativa.

**Estrategia 9: Definir políticas a nivel financiero y comercial que permitan crear un mejor posicionamiento en el mercado.**

**Objetivo:** Posicionarse en el mercado utilizando características de diferenciación de la competencia.

**Actividades:**

- Revisión de las políticas y costos de los servicios brindados a los clientes y socios actualmente.
- Identificar los precios de los servicios y de los productos de la competencia.
- Identificar políticas de mejora de los servicios para reducir costos.
- Establecer procedimientos que aseguren las mejoras en la calidad de los servicios y la reducción de costos.

**Estrategia 10: Establecer acciones que permitan destinar parte de su capital para la mejora del servicio.**

**Objetivo:** Promover la capitalización, a partir del ahorro de los recursos y la mejora de los servicios.

**Actividades:**

- Determinar por cada servicio los procesos, actividades y costos para identificar las fuentes de ahorro posibles por cada uno de ellos.
- Crear a nivel de la unión un mecanismo de inversión de recursos por parte de sus asociados, miembros y los beneficios que se generan de esta inversión.
- Validar los mecanismos de captación de recursos por parte de los asociados y miembros.
- Verificar la implementación de los controles presupuestarios y del cumplimiento de los procesos y procedimientos que aseguran el buen uso de los recursos.

- Desarrollar con el área administrativa los procedimientos que permitan capitalizar ahorros y ganancias mensuales, en base a parámetros de requerimiento de los recursos y del negocio.

### **Estrategia 11: Realizar nuevas acciones en la búsqueda de nuevas alianzas.**

**Objetivo:** Generar mayores ingresos por medio de la colaboración con nuevas organizaciones.

#### **Actividades:**

- Realización de alianzas con otras organizaciones que permita incentivar a los clientes, socios y posibles socios en las que oferten los productos y servicios que ofrecen por ejemplo las cooperativas que ofrecen servicios de tostadora, venta de productos agrícolas, con el fin de realizar ferias y mercaditos verdes para motivar a los socios y socias de la organización.
- Asociarse con las demás organizaciones para realizar campañas juntas, por ejemplo “dar a conocer los servicios y cultivos que ofertan los socios de manera que generen rentabilidad financiera a los socios” logrando así una mejor imagen a las organizaciones.
- Gestionar la búsqueda de nuevos programas y proyectos para brindar un mejor servicio.

### **Estrategia 12: Implementar acciones que permitan obtener el máximo aprovechamiento de los recursos que aporten a la diferenciación en el mercado con respecto a la competencia.**

**Objetivo:** Mejorar la posición con respecto a la competencia por medio del máximo aprovechamiento de los recursos

#### **Actividades:**

- Identificar las necesidades y oportunidades que la cooperativa tiene en su entorno anticipándose para mejorar los productos y servicios que se brindan, siendo los primeros en realizar innovaciones en los servicios brindados de manera que los socios, clientes y futuros socios estén satisfechos con la calidad, precio de los productos y de los servicios ofertados.

- Ofrecer los productos y servicios que se brindan en la cooperativa para que los socios y clientes conozcan todos los beneficios y descuentos con los que se cuenta en la cooperativa.
- Encaminar los recursos necesarios hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización limitándose a realizar gastos innecesarios. Siendo responsables en el establecimiento de las metas de la organización de manera que estén relacionadas de acuerdo a los recursos con los que cuenta la cooperativa.
- Las decisiones que se tomen deben estar condicionadas directamente a los recursos con los que cuenta la cooperativa. Para realizar algún gasto o una inversión primero se debe analizar si es necesario para la institución o si obtendrá un mayor beneficio.

## 11. CONCLUSIONES

Al analizar la opinión de los colaboradores y gerente con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos en esta investigación, luego de llevar un detalle de los datos obtenidos se llegó a las siguientes conclusiones:

En relación al funcionamiento de los elementos del proceso administrativo se concluye:

Se realiza la planeación estratégica y operativa omitiendo la planeación táctica, cuentan con un organigrama actualizado, personal motivado, siendo esto una gran fortaleza, ya que influye en el comportamiento del recurso humano; la dirección es ejercida de forma eficiente y la fase de control no la realizan de manera eficaz, siendo esta la mayor dificultad que presentan ya que no les permite verificar la situación en la que se encuentran.

Un análisis del proceso administrativo influye de modo relevante en el planteamiento de estrategias de mejora para el buen funcionamiento de la cooperativa UGAQ R.L del municipio de Quilalí.

En cuanto a la identificación de la relación de la gestión empresarial y el proceso administrativo en la cooperativa se concluye:

En la cooperativa UGAQ se llevan a cabo la mayoría de los aspectos de la gestión empresarial y son aplicadas en cada una de las etapas del proceso administrativo, centrándose principalmente en el análisis de la estructura organizativa con el objetivo de garantizar de manera eficiente que la empresa logre ser más competitiva. Se considera que la dificultad existente es la coordinación de las actividades que le permitan garantizar la calidad de los procesos que se realizan y poder lograr un crecimiento sostenible.

En cuanto a las estrategias para la mejora de la gestión empresarial que permita el correcto desarrollo, crecimiento y posicionamiento de la cooperativa se concluye:

Para contribuir en el fortalecimiento del proceso administrativo para la mejora de la gestión empresarial en la cooperativa UGAQ se diseñaron estrategias las cuales de deben ser valoradas por la gerencia, jefes de área y miembros del consejo de administración, aunque en la cooperativa UGAQ por medio del plan estratégico cuentan con estrategias para realización de

sus actividades, en la cooperativa no cuenta con estrategias que le ayuden a llevar un mejor funcionamiento tanto administrativamente como con sus socios de manera que pueda lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La hipótesis planteada se cumple, ya que, de acuerdo al diagnóstico de los elementos del proceso administrativo de la organización presentado en los resultados, se formularon estrategias que contribuirán a mejorar el funcionamiento de las actividades administrativas de la cooperativa.

## 12. RECOMENDACIONES

Al evaluar los resultados de la investigación realizada una vez formuladas las conclusiones derivadas, del análisis y discusión de los resultados, se consideran las siguientes recomendaciones:

- Es necesario que la cooperativa UGAQ tenga clara su misión y visión, ya que a partir de estos van a desarrollar planes, objetivos y estrategias empresariales, para que pueda alcanzar un crecimiento económico, que el personal tengan conocimiento de cuál es la razón de existir y las aspiraciones, para aumentar su prestigio ante la sociedad y la competencia.
- Darle el máximo aprovechamiento al acceso que tiene la cooperativa a las nuevas tecnologías y herramientas de manera que ayuden al desarrollo de las actividades laborales, como la instalación de programas que faciliten a los colaboradores obtener una información actualizada de la empresa.
- Estar atentos a los elementos del ambiente interno y externo para ir adaptando la gestión empresarial de la cooperativa, así como las estrategias pertinentes a los cambios que se van presentado en el entorno.
- Seguir un proceso metodológico que permita identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la cual se derivan las estrategias de la cooperativa.
- Armonizar la gestión empresarial de la cooperativa con la correcta implementación de los elementos del proceso administrativo.
- Implementar una cultura proactiva en los colaboradores de la cooperativa, en la búsqueda constante de aprovechar las oportunidades que brinde el ambiente organizacional.
- A la Asamblea de Asociados y Consejo de administración que considere poner en práctica las estrategias y actividades propuestas en la presente investigación para garantizar un mejor funcionamiento de las actividades en el cumplimiento de sus objetivos.

- A la universidad UNAN-Managua – FAREM-Estelí que siga formando profesionales por medio de realización de trabajos de investigación en temas que van relacionados a la carrera de estudio de manera que ayuden a poner en práctica los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera y la obtención de conocimientos en la formación profesional.
  
- A los estudiantes, que desarrollen temas de investigación con enfoque en el funcionamiento del proceso administrativo en las empresas, principalmente si son estudiantes de carreras administrativas, lo que les permite conocer a profundidad como se realizan cada uno de los procesos en las empresas.

### 13. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Altamirano Herrera , L., Casco Chavarría, M., & López Landero , R. M. (2020). *Aplicación de gestión empresarial en la Cooperativa de Servicios Múltiples Padre Odorico D Andrea en el municipio la Concordia ,I semestre del año 2019*. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/13227/>: cenida@ci.una.edu.ni
- Argudo, C. (25 de Enero de 2018). *Etapas del Proceso Administrativo*. Obtenido de <https://emprendepyme.net/etapas-del-proceso-administrativo.html>
- Bernal, M. (09 de 03 de 2012). *La Planificación: Conceptos Básicos, principios componentes y características y desarrollo del proceso*. Los teques: Universidad de Santa Maria. Obtenido de <https://nikolayaguirre.files.wordpress.com/2013/04/1-introduccic3b3n-a-la-planificacic3b3n1.pdf>
- Bernardo, N. A. (1 de Febrero de 2019). *El proceso de inducción de personal*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/>
- Blanco, Ganduglia;Rodríguez & González, M. (2018). *Formulación, ejecución y evaluación de la estrategia*. Costa Rica: Instituto Interoamericano de Cooperacion para la agricultura. Obtenido de <https://repositotrio.iica.int/bitstream/handle/11324/7044/BVE18040204e.pdf?sequence=1>
- Calderón, D. (10 de Febrero de 2019). *que es la promoción personal*. Obtenido de <https://denissecalderon.com/blog/que-es-la-promocion-personal/>
- CESUMA, A. (15 de Septiembre de 2021). *Principales fuentes de contratación de personal* . Obtenido de <https://www.cesuma.mx/blog/principales-fuentes-de-contratacion-de-personal.html>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2016). *Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones*. México, D. F.: Mc. Graw Hill.
- Clavijo, C. (12 de Julio de 2022). *Evaluación de desempeño laboral*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-evaluacion-desempeno>
- Coll Morales, F. (13 de octubre de 2020). *Estudio Transversal*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estudio-transversal.html>
- Corral, A. M. (02 de Marzo de 2015). *Dokutekana*. Obtenido de <https://archivisticafacil.com/2015/03/02/que-es-el-analisis-documental/>

- Corvera Panameño, K. E., Vasquez Vasquez, M., Perez Ochoa, J. C., Sierra Mendez, I., & Villatoro Guzman, L. A. (21 de Febrero de 2009). *Gerencia de Tecnologías de Información*. Obtenido de <https://-tek.blogia.com/2009/021902-2.2>: <https://-tek.blogia.com/2009/021902-2.2>
- Crossman, A. (16 de febrero de 2019). *Definicion de una organización formal*. Obtenido de <https://www.thoughtco.com/formal-organization-3026329>
- David, F. R. (1997). *conceptos de Administracion Estratégica*. México: prentice,Hall.
- Editorial Etece. (16 de Julio de 2021). *Gestión empresarial*. Obtenido de <https://concepto.de/gestión-empresarial/>
- Escobar, R. (09 de Agosto de 2022). *Documento Técnico*. Obtenido de Migración y los efectos en remesas y otras fuentes de ingresos en los hogares nicaraguenses: [https://www.bcn.gob.ni/system/files\\_force/documentos/DOTEC006.pdf?download=1#:~:text=Las%20dificultades%20econ%C3%B3micas%20en%20los,que%20brinde%20las%20mejores%20oportunidades](https://www.bcn.gob.ni/system/files_force/documentos/DOTEC006.pdf?download=1#:~:text=Las%20dificultades%20econ%C3%B3micas%20en%20los,que%20brinde%20las%20mejores%20oportunidades).
- Etece . (2021). *Descentralización*. Argentina: Equipo editorial, Etece . Obtenido de <https://concepto.de/descentralizacion/>
- Flores Orozco , S. E. (2015). *Procesos Administrativos y gestión empresarial en COPROBAS , Jinotega 2010-2013*. Matagalpa: UNAN -FAREM -Matagalpa.
- Franco, F. (26 de 06 de 2017). *Tipología de planeación*. Obtenido de <https://prezi.com/mvnqjmzqwowi/tipologia-de-la-planeacion/>
- Galindo, M., & Martínez, G. (2005). *Fundamentos de la Administración*. Obtenido de [https://www.google.com/search?q=funcion+de+la+organizacion+segun+valdivia&rlz=1C1ALOY\\_esNI1007NI1007&oq=funcion+de+la+organizacion+segun+valdivia&aqs=chrome..69i57j33i160.20584j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=funcion+de+la+organizacion+segun+valdivia&rlz=1C1ALOY_esNI1007NI1007&oq=funcion+de+la+organizacion+segun+valdivia&aqs=chrome..69i57j33i160.20584j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8)
- García, J. (16 de Agosto de 2020). *Quick Books*. Obtenido de <https://quickbooks.intuit.com/mx/recursos/controla-tu-negocio/cuales-son-los-principios-de-la-direccion-administrativa/>
- GestioPolis.com, E. (9 de enero de 2022). *Fase mecánica y dinámica del proceso administrativo*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/fase-mecanica-del-proceso-administrativo/#:~:text=La%20fase%20mec%C3%A1nica%20del%20proceso,recursos%20de%20los%20que%20dispone>.
- Gomez, R. L. (13 de Mayo de 2011). *La organizanización formal*. Obtenido de <https://www.econlink.com.ar/organizacion->



- Malasaña. (13 de Julio de 2020, párr. 1). *Qué es la capacitación de personal*. Obtenido de [https://www.eldiario.es/madrid/somos/malasana/que-es-la-capacitacion-de-personal-ejemplos-practicos-para-tu-empresa\\_1\\_6412812.html](https://www.eldiario.es/madrid/somos/malasana/que-es-la-capacitacion-de-personal-ejemplos-practicos-para-tu-empresa_1_6412812.html)
- Marquez Gomez, J. O., Cardozo Jimenez, D., Carreño Saucedo, L., & Bobadilla Beltran, S. (Enero de 2017). Gestión administrativa en MIPYMESsur Estado de México, 2016. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 6(11). doi:<https://dx.doi.org/10.23913/ricca.v6i11.87>
- Martinez Pedros , D., & Milla Gutierrez , A. (2012). *Diagnostico estrategico*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos Albasanz, 2.
- Mejia Jervis, T. (27 de agosto de 2020). *Investigación descriptiva: características, técnicas, ejemplos*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>
- Mendoza, I. (19 de Junio de 2012). *Blóger*. Obtenido de <http://adminis3cion.blogspot.com/?view=classic>
- Munch, L. (2014). *Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Mexico: Pearson Educacion.
- Ñaupas Paitán, H., Mejía Mejía, E., Novoa Ramírez, E., & Vilagómez Paucar , A. (2014). *Metología de la Investigación, cuantitativa -cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Peiró, R. (04 de diciembre de 2020). *Motivación*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/motivacion-2.html>
- Pérez Porto, J. G. (23 de noviembre de 2008). *Definición de liderazgo*. Obtenido de <https://definicion.de/liderazgo/>
- Quiroa, M. (06 de Diciembre de 2019). *Análisis del entorno (marketing)*. Obtenido de <https://econopedia.com/definiciones/analisis-del-entorno-marketing.html>
- Quiroa, M. (29 de Enero de 2020). *Administración*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/administracion.html>
- Ramos Huancani, W. (2018). *importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas*. Obtenido de <https://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/24281>
- Ranson, Hinings, & Greenwood. (1983). *Organizaciones estructura y proceso*. Madrid, España: Dossant, S.A.

- Raveneau de Torres, L. (22 de mayo de 2011). *Capítulo 2 administración estratégica*.  
Obtenido de <https://es.slideshare.net/FabinE1/capitulo-2-administracion-estrategica>
- Reyes Ponce, A. (2005). *Administración de Empresas Teoría y práctica*. Mexico: Limusa.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración Decima Edición*. Mexico: Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (17 de septiembre de 2020). *lifeder*. Obtenido de  
<https://www.lifeder.com/investigacion-aplicada/>
- Rodriguez, S. H., & Pulido Martinez, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*.  
mexico: Mexicana. Obtenido de  
[https://www.academia.edu/37509708/Fundamentos\\_de\\_Gestion\\_Empresa](https://www.academia.edu/37509708/Fundamentos_de_Gestion_Empresa)
- Rodriguez, S. H., & Pulido Martinez, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*.  
mexico: Mexicana. Obtenido de  
[https://www.academia.edu/37509708/Fundamentos\\_de\\_Gestion\\_Empresa](https://www.academia.edu/37509708/Fundamentos_de_Gestion_Empresa)
- Rodriguez, S. H., & Pulido Martinez, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*.  
mexico: Mexicana. Obtenido de  
[https://www.academia.edu/37509708/Fundamentos\\_de\\_Gestion\\_Empresa](https://www.academia.edu/37509708/Fundamentos_de_Gestion_Empresa)
- Roldán, P. N. (27 de Octubre de 2016). *Incentivo* . Obtenido de  
<https://economipedia.com/definiciones/incentivo.html>
- Roldan, P. N. (23 de Noviembre de 2016). *Organización informal*. Obtenido de  
<https://economipedia.com/definiciones/organizacion-informal.html>
- Romero, P. (19 de Agosto de 2016). *Administración Estratégica* . Obtenido de  
<https://prezi.com/c1acran0beeg/administracion-estrategica/#:~:text=las%20%C3%A1reas%20funcionales,-,Consiste%20en%20utilizar%20datos%20pasados%20para%20determinar%20acontecimientos%20futuros%2C%20tiene,comerciales%2C%20tecnolog%C3%ADa%2C%20y%20otros.>
- Rubio Domínguez , P. (2011). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Instituto Europeo De Gestión Empresarial. Recuperado el 02 de Septiembre de 2020, de  
[http://www.adizesca.com/site/assets/g-introduccion\\_a\\_la\\_gestion\\_empresarial-pr.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/g-introduccion_a_la_gestion_empresarial-pr.pdf)
- Ruiz Gomez, G. (2012). *Red Tercer Milenio*. Mexico. Obtenido de  
[https://www.aliat.click/.BibliotecasDigitales/.economico\\_administrativo/Direccion.pdf](https://www.aliat.click/.BibliotecasDigitales/.economico_administrativo/Direccion.pdf)
- Sanchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Madrid: Bubok Publishing S.L.

- Sánchez, R. (26 de Agosto de 2003). *Control dentro del proceso administrativo*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/control-dentro-del-proceso-administrativo/#:~:text=En%20primer%20lugar%2C%20se%20debe,supervisi%C3%B3n%20de%20las%20actividades%20realizadas.&text=En%20segundo%20lugar%2C%20deben%20existir,posibles%20desviaciones%20de%20los%20r>
- Sandra. (1 de Septiembre de 2017). *Diseño de puesto y medición de trabajo, su enfoque y importancia*. Obtenido de <https://micarrera.com/disenio-de-puestos-y-medicion-de-trabajo-su-enfoque-e-importancia/>
- SCHOOL, EALDE BUSINESS. (23 de diciembre de 2020). *Dirección general*. Obtenido de <https://www.ealde.es/definicion-estrategia-empresarial/>
- Sergio, L. (2020). *Tipos de planes de Chiavenato*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/172545038/tipos-de-planes-de-chiavenato-doc>
- Solís Cedeño, V. J. (2018). <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream>. Obtenido de “La gestión administrativa y su incidencia en la sostenibilidad financiera de las pymes formales del sector manufacturero de la provincia de Manabí –República de Ecuador”:  
[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10049/Solis\\_cv.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10049/Solis_cv.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sordo, A. I. (09 de noviembre de 2021). *Estrategia Empresarial*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia-empresarial>
- Stella International Foundation . (2016). *Curso Planeación Estratégica para osc*. México: Stella Internacional Foundation -México A.C. Obtenido de <https://stellaiif2.webcindario.com/manual.pdf>
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilberto, D. (2006). *Administración* (sexta ed.). Mexico: Mexicana.
- Structuralia. (17 de Marzo de 2021). *Los 12 principios de la organización empresarial* . Obtenido de <https://blog.structuralia.com/los-12-principios-organizacion-empresarial-importancia>
- Thompson. (2010). *Encuesta*. Obtenido de <https://1library.co/article/encuesta-t%C3%A9cnicas-de-obtenci%C3%B3n-de-la-informaci%C3%B3n.qo5ww07y>
- Uriarte, J. M. (16 de junio de 2022). *Organización Formal*. Obtenido de <https://www.caracteristicas.co/organizacion-formal/>
- Vargas Pareja , N. G., & Zapata Calsina , S. (2019). *Análisis del proceso administrativo en la empresa TECMEIN E .I.R .L -ESPINAR 2019*. Arequipa -Perú: Universidad Tecnológica del Perú.

- Velasco Arana, A. (2008). *Implementación de la estrategia*. Obtenido de <https://.aciamericas.coop/IMG/pdf/articulo-implementación-de-la-estrategia.pdf>
- Villacres Borja, R. M. (2017). <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/>. Recuperado el 19 de Octubre de 2020, de Gestión del emprendimiento y su impacto en la competitividad de las Mipymes manufactureras de la provincia de Bolívar en el Ecuador: [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/6766/Villacres\\_br.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/6766/Villacres_br.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Villasmil, E., Castro, E., & Torres, E. (Marzo de 2010). Gestión administrativa y los recursos financieros asignados para. *REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*(8), 4-17. Recuperado el 12 de Septiembre de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3167932>
- Westreicher, G. (14 de Abril de 2022). *Muestreo por conveniencia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/muestreo-por-conveniencia.html>
- Zarate, D. (7 de Diciembre de 2021). *Proceso administrativo empresarial*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/proceso-administrativo>

## 14. ANEXOS

### Anexo N°1 Entrevista



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua**

**Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí.**

#### **Guía de entrevista**

Entrevista dirigida a gerente general de la Unión de Cooperativas de Ganaderos y Agricultores de Quilalí.

Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresa de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí).

El objetivo de la entrevista es poder conocer cómo funciona el proceso administrativo en relación de la gestión empresarial en la Cooperativa.

Agradecemos de ante mano por facilitarnos dicha información ya que nos es de ayuda para la realización de una tesis de licenciatura que tiene únicamente un fin académico.

#### **En el primer objetivo:**

##### **Planeación:**

1. ¿Se ha elaborado el plan estratégico para la cooperativa? ¿Cuál es el propósito de implementar la planificación estratégica?
2. ¿De qué manera llevan a cabo la planificación estratégica, táctica y operativa en las distintas áreas de la Cooperativa?
3. ¿Qué tipos de planes se realizan en la Cooperativa?
  - Misiones o propósitos
  - Objetivos o metas
  - Estrategias

- Políticas
  - Procedimientos
  - Reglas
  - Programas
  - Presupuestos
4. ¿Los colaboradores de la empresa participan en el proceso de planificación?
  5. ¿Qué dificultades se les presenta en el proceso de planificación ya sea con los colaboradores como con los socios de la cooperativa?

### **Organización**

6. ¿La estructura organizacional ha tenido algunas modificaciones de acuerdo a la creación de nuevas áreas con respecto a los cargos o niveles administrativos?
7. ¿Existe una buena de distribución del personal en las distintas áreas de acuerdo a los puestos de trabajo?
8. ¿Existen y se utiliza algún tipo de manual de funciones en la cooperativa?
9. ¿Los colaboradores conocen el manual de funciones y el organigrama de la Cooperativa?

### **Integración**

10. ¿Se realiza un proceso formal para la contratación de personal?
11. ¿Existen diseños de puestos que sirva para el proceso de contratación de personal?
12. ¿De qué manera se da la inducción, capacitación, motivación de los colaboradores, evaluación del desempeño y promoción a otros puestos de trabajo del personal?

### **Dirección**

13. ¿Cómo se da el proceso de centralización y descentralización en la toma de decisiones, ya sea en los aspectos internos y externos como cooperativa? ¿Qué problemas se les presentan en la toma de decisiones?
14. ¿Qué aspectos implementa para ejercer el liderazgo en la organización?
15. ¿Cómo es la comunicación con el personal y los socios de la cooperativa?
16. ¿Cómo motivan al personal y socios de la cooperativa?
17. ¿Qué problemas de mayor peso considera en el proceso de dirección de la cooperativa?

### **Control**

18. ¿De qué manera se lleva a cabo los controles previos, de vigilancia y sobre resultados?
  - **Definición de criterios de evaluación**

- **Medición del desempeño**
- **Comparación de los valores y mediciones**

19. ¿Considera usted que hay un buen sistema de control en la cooperativa? ¿Qué dificultades presenta?

### **En el segundo objetivo**

#### **Gestión Empresarial**

20. ¿De qué manera llevan a cabo la gestión empresarial en los siguientes aspectos y que dificultades se presentan como cooperativa?

- Gestión organizacional
- Gestión de tecnología de la información
- Gestión Financiera
- Gestión de los recursos humanos
- Gestión ambiental
- Gestión de Operaciones

21. ¿Qué aspectos de los elementos del proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control) están incidiendo negativamente en una buena gestión empresarial tanto a nivel interno con los colaboradores como con los socios de la cooperativa?

22. De acuerdo con su experiencia ¿Qué actividades de gestión empresarial considera que se deben mejorar para brindar un mejor servicio a los productores y asociados en el aspecto administrativo de la cooperativa?

23. De acuerdo a su experiencia laboral ¿Qué aspectos se deben tomar en cuenta en la toma de decisiones para mejorar la gestión empresarial con los colaboradores y asociado de la cooperativa?

24. ¿Cuáles han sido sus motivaciones o compromisos de liderazgo para mantener la fidelidad de los productores asociados en los servicios de gestión empresarial?

## En el tercer Objetivo

### Estrategia Empresarial

25. ¿Se ha llevado a cabo algunas estrategias en la cooperativa que les permita tener algunas mejoras? ¿Cuál fue esa estrategia?
26. ¿La cooperativa se plantea o comienza sus actividades a base de una administración estratégica o su administración es tradicional?
27. ¿Cuáles considera que son algunas fortalezas y debilidades con las que cuenta la cooperativa?
28. ¿Cuáles considera que son algunas oportunidades y amenazas que enfrenta la cooperativa?
29. ¿Considera adecuado implementar nuevas estrategias que les permitan permita el correcto desarrollo, crecimiento y posicionamiento de la cooperativa? ¿Cuáles consideraría usted que les ayudaría?

**Anexo N°2 Encuesta**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua  
Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí.**

**Encuesta**

Estimado colaborador (a), Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresa de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí).

El objetivo de la encuesta es conocer su opinión sobre cómo funciona el proceso administrativo en relación de la gestión empresarial en la Cooperativa.

Agradecemos de ante mano por facilitarnos dicha información ya que nos es de ayuda para la realización de una tesis de licenciatura que tiene únicamente un fin académico.

**I. Datos generales**

**Fecha:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_      **Área Laboral:** \_\_\_\_\_

**Género:** F: \_\_\_ M: \_\_\_      **Edad:** \_\_\_\_

**Tiempo de laborar en la cooperativa:** \_\_\_\_\_

**II. Proceso Administrativo**

**Planeación**

1. Marque con unas X lo que conoce sobre el proceso de planeación en la Cooperativa

	<b>Si</b>	<b>No</b>
Cuentan con plan estratégico		
Se lleva a cabo algún proceso de planificación		
Ha Participado		
Se han presentado dificultades		
Trabajan de acuerdo al plan establecido		

2. Marque con una X que tipo de planeación utiliza la cooperativa UGAQ.

<b>Tipos de Planeación</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Planeación estratégica		
Planeación táctica		
Planeación operativa		

3. ¿Marque con una X los tipos de planes se realizan en la Cooperativa?

**Desarrollo**

Misiones o propósitos	
Objetivos o metas	
Estrategias	
Políticas	
Procedimientos	
Reglas	
Programas	
Presupuestos	

**Organización**

4. Marque con una X los conocimientos que tiene sobre Organización en la cooperativa

	<b>Si</b>	<b>No</b>
Organigrama		
Actividades laborales bien definidas		
Manual de funciones		

**Integración**

5. ¿Considera usted que se realiza un proceso formal para la contratación de personal?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

6. ¿Cómo realizan el proceso de reclutamiento de personal en la cooperativa?

Por recomendación \_\_\_ Medios de comunicación \_\_\_ Carteles o anuncios \_\_\_ Otros  
especifique \_\_\_\_\_

7. ¿Ha recibido algún incentivo en el tiempo que lleva laborando en la cooperativa?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

**Dirección**

8. ¿Cómo evalúa usted la dirección ejercida actualmente?

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Deficiente

9. ¿Qué actividades se realizan para motivar al personal y a los socios de las cooperativas?

- Celebración de fechas especiales \_\_\_\_
- Bajas tasas de interés para los socios \_\_\_\_
- Descuentos en algunos servicios y productos \_\_\_\_

10. ¿Considera que hay una buena comunicación entre el personal y la gerencia?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

11. ¿Considera que hay problemas en el proceso de dirección de la cooperativa?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

**Control**

12. ¿Se lleva a cabo algún proceso para medir los controles previos, de vigilancia y sobre resultados?

- a) Definición de criterios de evaluación \_\_\_\_
- b) Medición del desempeño \_\_\_\_
- c) Comparación de los valores y mediciones \_\_\_\_

13. ¿Considera usted que hay un buen sistema de control en la cooperativa?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

### III. Gestión Empresarial

1. ¿Considera usted que se lleva a cabo un correcto funcionamiento de gestión empresarial en la cooperativa en las siguientes técnicas?

	Si	no
Gestión organizacional		
Gestión de tecnología de la información		
Gestión financiera		
Gestión de los recursos humanos		
Gestión ambiental		
Gestión de operaciones		

2. ¿Cómo valora la gestión empresarial en la cooperativa?

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Deficiente

3. ¿Conoce aspectos del proceso administrativo que inciden negativamente en la gestión empresarial tanto a nivel interno, colaboradores y socios de la cooperativa?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

4. En cuales de las etapas del proceso administrativos considera que se presentan dificultades

	Si	No
Planeación		
Organización		
Integración		
Dirección		
Control		

5. ¿Qué aspectos en las etapas del proceso administrativo señaladas en la pregunta anterior en las que se presentan dificultades, considera que inciden negativamente las actividades para brindar un mejor servicio a los productores asociados?
6. De qué manera considera que se podrían mejorar el proceso administrativo para realizar un mejor servicio
7. ¿Cómo valora la toma de decisiones para mejorar la gestión empresarial con los colaboradores y asociados?
  - a) Excelente
  - b) Muy buena
  - c) Buena
  - d) Regular
  - e) Deficiente
8. ¿Considera usted que existe motivaciones y liderazgo para fidelizar a los productores asociados en los servicios de gestión empresarial?  
  
Si \_\_\_No\_\_\_

### III Estrategia empresarial

1. Has sido participe en la realización de alguna estrategia que implemente la cooperativa.  
  
Si \_\_\_No\_\_\_
2. ¿Considera usted que es importante la implementación de nuevas estrategias que permitan un mejor desarrollo y crecimiento de la cooperativa? Argumente su respuesta.
3. ¿La empresa cuenta con recursos necesarios para la implementación de nuevas estrategias?  
  
Si \_\_\_No\_\_\_
4. ¿Cómo valora la administración de la cooperativa actualmente?
  - a) Excelente
  - b) Muy buena
  - c) Buena
  - d) Regular
  - e) Deficiente

5. Podría mencionar algunas fortalezas y debilidades con las que cuenta la cooperativa.?
6. ¿Conoce usted las oportunidades y amenazas que enfrenta la cooperativa en la actualidad?

**Anexo N°3 Procesamiento de la información**

<b>Código de categoría y subcategoría</b>	<b>Variable</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Uso de la información en el análisis de resultado</b>
<b>I. 1.1 1)</b>	Propósito del plan estratégico	B. Arauz	Si se ha elaborado un plan estratégico 2022-2026  El propósito de la realización del plan estratégico fue llevar a cabo un proceso participativo de análisis de los factores externos e internos que inciden directamente en la razón de ser de la organización, identificando fortalezas y debilidades, así como amenazas y oportunidades  Todo lo que se realizó se hizo lo más real posible, se hizo de acuerdo a la realidad, metas que la organización puede lograr	Planificación estratégica
<b>I. 1.1 2)</b>	Proceso	B. Arauz	La planeación estratégica se lleva a cabo por medio del plan estratégico para lograr una ventaja competitiva. Táctica no se realiza. Operativa realmente no está	Tipos de planeación

			definido un proceso para conseguir los objetivos planteados en el plan estratégico	
<b>I.</b> <b>1.1</b> <b>3)</b>	Tipos de planes	B. Arauz	<p>La cooperativa si cuenta con:</p> <p>Misiones o propósitos: Desarrollar a la unión organizativa, administrativa y técnicamente, con procesos claros y transparentes, que mejoren las relaciones entre socios, beneficiarios y clientes, fortaleciendo el capital humano, social y económico de forma equitativa para las familias y sus generaciones.</p> <p>Objetivos o metas: La unión fortalecida económica e institucionalmente, con identidad propia, generando confianza y fortalezas entre sus cooperativas y aliados.</p> <p>Estrategias: Búsqueda del desarrollo institucional de la UGAQ, estrategias comerciales, organizativas y económicas.</p> <p>Políticas: Política de Genero que es un eje transversal que</p>	Componentes de la planeación

			<p>se utiliza en toda la ejecución de los proyectos, en todo lo que se realiza como cooperativa. La igualdad de derecho y el empoderamiento de las mujeres, principalmente las mujeres vulnerables. Las políticas de crédito que en estas se tienen políticas especiales como son los créditos para mujeres: que consideraciones se deben tener al darle un crédito a una mujer, tasas de intereses, algunos beneficios de programas, se trabaja la parte de resiliencia tanto con los programas gubernamentales como no gubernamentales y esto también aplica para las mujeres que ellas pagan el 50% y el otro 50% se subsidia lo cual está en las políticas de crédito.</p> <p>Reglas: Todo esto se hace basado en los estatutos de la cooperativa los cuales son los que dicen las normas y reglas para que la</p>	
--	--	--	--	--

			<p>cooperativa funcione, estos estatutos se revisan cuando se requiere y se le hacen algunos ajustes, pero también se tienen que llevar al MEFCCA y que las modificaciones que se le realizan sean legalizadas y abaladas por el MEFCCA.</p> <p>Programas: PMA, CRS, algunos con el MEFCCA y también se coordinan algunos fortalecimientos con el INTA que es en el fortalecimiento de capacidades al nivel técnico.</p> <p>Presupuestos: Se realizan presupuestos anuales con respecto a cada uno del proyecto que se llevan, pero para la cooperativa no se elabora un presupuesto anual para cada una de las actividades que se realizan.</p>	
<p><b>I.</b> <b>1.1</b> <b>4)</b></p>	<p>Participación del personal</p>	<p>B. Arauz</p>	<p>Si, participan los jefes de áreas, el personal, los directivos y los órganos de gestión</p>	<p>Planificación</p>

<p><b>I.</b> <b>1.1</b> <b>5)</b></p>	<p>Dificultades</p>	<p>B. Arauz</p>	<p>Las evaluaciones intermedias o las evaluaciones finales no se realizan como tienen que ser.  No se realiza alguna evaluación formal donde participan todas las personas que formaron parte al momento de construirlo. (solo se realiza con los técnicos de cada uno de los programas)</p>	<p>Planificación</p>
---	---------------------	-----------------	--	----------------------

<p><b>Código de categoría y subcategoría</b></p>	<p><b>Variable</b></p>	<p><b>Entrevistado</b></p>	<p><b>Respuesta</b></p>	<p><b>Uso de la información en el análisis de resultado</b></p>
<p><b>I.</b> <b>1.2</b> <b>6)</b></p>	<p>Modificaciones</p>	<p>B. Arauz</p>	<p>Si se han hecho modificaciones ya que se contaba con un organigrama que no era real ya que aparecían varias áreas que realmente no eran las que tenía la cooperativa, a mediados del año 2022 se trabajó un organigrama real de la cooperativa en el que incluyeron cada una de las áreas con las que cuenta la</p>	<p>Estructura organizacional</p>

			cooperativa, como es el área de comité comercialización que está legalmente constituido, se apertura una nueva área como es la de Unidad de Análisis Financiero UAF que este año inicio a funcionar y ya está dentro del organigrama	
<b>I. 1.2 7)</b>	Distribución de personal	B. Arauz	Si existe una buena distribución de personal y se ha completado el personal de acuerdo a cada una de las áreas con respecto a la profesión que corresponde de acuerdo a las áreas de trabajo y respetando cada una de las funciones que les corresponde con respecto a los cargos	Organización formal e informal
<b>I. 1.2 8)</b>	Existencia manual de funciones	B. Arauz	La cooperativa, si cuenta con su manual de funciones, al igual que se cuenta con un reglamento interno laboral para la organización debidamente certificado	Principios de la organización
<b>I. 1.2</b>	Conocimiento manual de	B. Arauz	Los colabores si tienen conocimiento del manual	Principios de la

9)	funciones y organigrama		de funciones y el organigrama ya que se construyó este año y participaron en la actualización de ambos	organización y estructura organizacional
----	-------------------------	--	--	--

Código de categoría y subcategoría	Variable	Entrevistado	Respuesta	Uso de la información en el análisis de resultado
I. 1.3 10)	Contratación de personal	B. Arauz	Si se realiza un proceso formal por qué se hace un acta de contratación y se hace una evaluación	Etapas de integración
I. 1.3 11)	Diseño de puestos	B. Arauz	La cooperativa no cuenta con un diseño de puestos como institución, sino que al momento de revisar el currículo ven el potencial y la experiencia con la que cuenta la persona que está optando al puesto de trabajo	Etapas de integración
I. 1.3 12)	Inducción, capacitación, evaluación y promoción	B. Arauz	Se capacita a través de los distintos programas con los que cuenta la cooperativa, el personal administrativo lo capacita la cooperativa para el manejo del sistema de cada una de las nuevas cosas que	Etapas de integración

			<p>surgen en la cooperativa. Se contratan consultores para que capacite al personal y a los miembros del comité de la cooperativa.</p> <p>Se les ha mejorado el salario, el trato del personal, apoyo de los colaboradores que son estudiantes ya que se les permite realizar sus tareas en la organización y poder sacar sus impresiones de los documentos y la buena comunicación con el personal y la gerencia.</p> <p>La evaluación del desempeño se realiza cada año para hacer la nueva contratación de personal o recontractación.</p> <p>La promoción del personal a nuevos cargos se da con: “los proyectos a nivel interno tomando en cuenta capacidades del perfil cada uno de los colaboradores en lo que se realiza un test para evaluar a la persona con respecto al cargo.</p>	
--	--	--	---	--

Código de categoría y subcategoría	Variable	Entrevistado	Respuesta	Uso de la información en el análisis de resultado
I. 1.4 13)	Coordinación en la toma de decisiones	B. Arauz	<p>Antes las tomaba el consejo de administración como no había gerente todo se coordinaba y se le solicitaba al consejo de administración (principalmente al presidente y la tesorera del consejo de administración) A partir del mes de agosto del año 2022 se contrató un gerente quien era la coordinadora técnica y ejercía en algunos casos las funciones de gerente y ahora es el gerente quien las toma, siempre y cuando informándole al consejo de administración y jefes de áreas.</p> <p>La cooperativa UGAQ cuenta con un nuevo gerente a partir del año 2022 quien coordina las decisiones dándolas a conocer al consejo de administración y al personal de jefes de diferentes áreas.</p>	Proceso de Centralización y Descentralización Medios o componentes de la dirección

<p><b>I. 1.4 14))</b></p>	<p>Liderazgo</p>	<p>B. Arauz</p>	<p>Liderazgo se ha trabajado con los jóvenes y mujeres para que ellos logren tener un liderazgo y como organización nunca se les ha limitado a que los empleados puedan ser líderes, siempre y cuando todo sea bajo el marco legal también se les ha capacitado para poder ser líderes.</p>	<p>Medios o componentes de la dirección</p>
<p><b>I. 1.4 15)</b></p>	<p>Comunicación</p>	<p>B. Arauz</p>	<p>Se considera que hay una buena comunicación, aunque se necesita mejorarla porque debería de haber más acercamiento con las demás cooperativas socias porque en el caso de la cooperativa UGAQ los asociados son 9 cooperativas, legalmente esa es la membresía de socios. La comunicación Se debe de mejorar ya que debería de haber más actividades de asociatividad y esto ayudaría a mejorar.</p>	<p>Medios o componentes de la dirección</p>
<p><b>I 1.4 16)</b></p>	<p>Motivación</p>	<p>B. Arauz</p>	<p>Una de las principales motivaciones con las que cuenta la cooperativa es las bajas tasas de interés principalmente a los socios y</p>	<p>Medios o componentes de la dirección</p>

			<p>a las mujeres con la ayuda de los programas con los que trabaja la cooperativa ya que ellas pagan el 50% y el otro 50% se subsidia, se les capacita a través de los distintos programas, a los colaboradores también se les celebran fechas especiales y se les hacen descuento en algunos productos y servicios</p>	
<p><b>I</b> <b>1.4</b> <b>17)</b></p>	<p>Problemáticas en el proceso</p>	<p>B. Arauz</p>	<p>Mejorar la comunicación con los socios y la mora de los socios en los créditos, ya que si se les llega a cobrar se molestan debido a esto mejor se atienden clientes individuales e incluso ellos quedan mucho mejor que los socios porque ellos cancelan sus créditos en tiempo y forma</p>	<p>Proceso de Centralización y Descentralización Medios o componentes de la dirección</p>

Código de categoría y subcategoría	Variable	Entrevistado	Respuesta	Uso de la información en el análisis de resultado
I. 1.5 18)	Controles previos, de vigilancia y sobre resultados	B. Arauz	Se realizan evaluaciones a nivel general pero no de una manera formal ya que no están muy claras (no se cuenta con ninguno de estos criterios de evaluación)	Fases del control
I. 1.5 19)	Dificultades	B. Arauz	No se cuenta con un buen sistema de control	Fases del control Tipos de control

Código de categoría y subcategoría	Variable	Entrevistado	Respuesta	Uso de la información en el análisis de resultado
II. 2.1 20)	Aspectos y dificultades	B. Arauz	<b>Gestión organizacional:</b> Se implementa un plan estratégico administrativo en el que se lleva la contabilidad general, el área de crédito, se llevan los registros que se realizan en cada una de las áreas, pero se necesitan mejorar muchas cosas como es lo	Técnicas de gestión empresarial

			<p>del manejo sistema SMICROFIN.</p> <p><b>Gestión de tecnología de la información:</b> Se está implementando un sistema corporativo en el que se está en proceso de validación, el que cuenta con 9 modulo y está en proceso de validación en la implementación de este sistema se ha capacitado al personal con respecto a cada módulo que cuenta el sistema ya que cada área tiene su módulo a utilizar.</p> <p><b>Gestión Financiera:</b> Se realiza una gestión financiera en la búsqueda de recursos para apoyo a las familias tanto en apoyos con crédito como a familias vulnerables, esto se realiza a través de la implementación de proyectos. También se buscan recursos para el apoyo de los programas a través de los microcréditos para iniciativas económicas, acceso de</p>	
--	--	--	--	--

			<p>tierra principalmente para mujeres, apoyos para construcción de pozo; pero la UGAQ como cooperativa no realiza gestiones financieras para dar créditos, no ha solicitado créditos a entidades de la banca formal para dar créditos a los productores, por lo tanto, la Cooperativa no se encuentra endeudada.</p> <p><b>Gestión de los recursos humanos:</b> Si se realizan contrataciones, se fortalece al personal, se capacita al personal de la cooperativa y se realizan promociones a nuevos puestos de trabajo y en la comunidad de San Bartolo en USEC se realizan contrataciones temporales y permanentes.</p> <p><b>Gestión ambiental:</b> Actualmente se está trabajando en coordinación con el MEFCCA un plan ambiental.</p> <p><b>Gestión de Operaciones:</b> algunos de los proyectos</p>
--	--	--	--

			con los que trabaja la cooperativa asume el pago de servicio de energía eléctrica de las instalaciones de UGAQ, pago de servicio de telefonía eh internet, gastos de algunos viajes y compra de combustible.	
<b>II. 2.1 21)</b>	Elementos que inciden negativamente en la gestión empresarial	B. Arauz	Ninguno de estos aspectos, porque la planeación, organización e integración no pueden incidir negativamente; en la parte del control incide negativamente total no, pero si hay inconformidades. De alguna manera estos controles llegan a incomodar a algunos socios.	Concepto de gestión empresarial y técnicas
<b>II. 2.1 22)</b>	Actividades a mejorar	B. Arauz	La comercialización tendría que mejorarse buscar nuevos mercados donde comercializarles la producción a los productores y en este caso el servicio de la contaduría por la capacidad que esta tendría que mejorarse para	Concepto de gestión empresarial y técnicas

			brindar un mejor servicio a los productores y asociados seria la comercialización.	
<b>II. 2.1 23)</b>	Toma de decisiones	B. Arauz	Debemos ser beligerantes es decir más agresivos en la comercialización por ejemplo si llegan a buscar un servicio a la USEC en la compra de 1000 qq de maíz que se obtenga una respuesta rápida. Se supone que ahora con el comité de comercialización que quedo legalmente constituido esto va funcionar porque aquí según la experiencia es un demo en esas decisiones como de negocio, donde se ha fracasado; como esas decisiones hay que llevarlas al consejo de administración hasta que la abordan ellos deciden.	Medios o componentes de dirección, concepto de gestión empresarial y técnicas
<b>II. 2.1 24)</b>	Motivaciones o compromisos de liderazgo	B. Arauz	Tasa de interés baja, venta de insumos más bajos que la plaza comercial, capacitación a los productores antes de la cosecha, como vender sus productos y por último si se	Medios o componentes de dirección, concepto de gestión empresarial y técnicas

			hace un amarre de productos con PMA a ellos se le compra a buen precio	
--	--	--	--	--

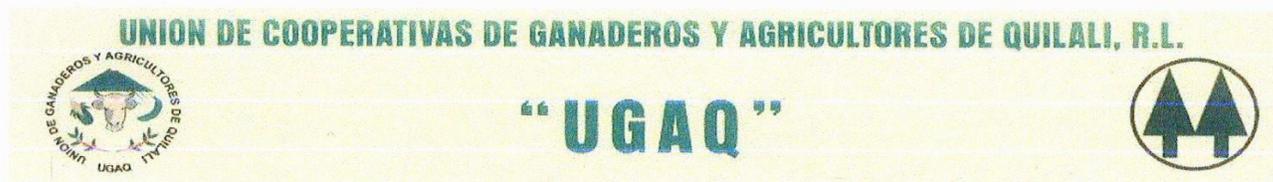
Código de categoría y subcategoría	Variable	Entrevistado	Respuesta	Uso de la información en el análisis de resultado
III. 1.3 25)	Estrategias en la cooperativa	B. Arauz	La negociación de créditos anteriores al 2015, por ejemplo, en este caso que solo paguen el principal y el mantenimiento como parte de estrategia de recuperación, se cuenta con un equipo en el área de crédito fortalecido, pertinente y permanente; porque antes solo se contrataban 3 meses al año y ahora se contratan el año completo, otra estrategia que estamos llevando a cabo es el seguimiento al crédito, capacitando al personal en las diferentes áreas.	Tipos de estrategia empresarial

<p><b>III.</b> <b>1.</b> <b>26)</b></p>	<p>Actividades estratégicas</p>	<p>B. Arauz</p>	<p>Las actividades en la cooperativa se hacen en base a administración estratégica porque hay un plan estratégico y existe el POA. Nos regimos por los POA de cada proyecto, implementamos las ejecuciones a través de él y planes.</p>	<p>Administración estratégica</p>
<p><b>III.</b> <b>1.2</b> <b>27)</b></p>	<p>Fortalezas y debilidades</p>	<p>B. Arauz</p>	<p><b>Fortalezas:</b> Poseer un manual de funciones actualizado. <b>Debilidades:</b> Falta de capacidad para tomar decisiones en momentos oportunos.</p>	<p>Análisis interno</p>
<p><b>III.</b> <b>1.2</b> <b>28)</b></p>	<p>Oportunidades y Amenazas</p>	<p>B. Arauz</p>	<p><b>Oportunidades:</b> Apoyo gubernamental en capacitaciones sobre cooperativismo. <b>Amenazas:</b> migración de la membresía a otros países.</p>	<p>Análisis externo</p>
<p><b>III.</b> <b>1.2</b> <b>29)</b></p>	<p>Implementación de nuevas estrategias</p>	<p>B. Arauz</p>	<p>Aplicación de nuevas estrategias para la implementación de un plan operativo anual que permita definir las actividades realizar en el año.</p>	<p>Administración estratégica</p>

### Anexo N°4 Cronograma de actividades

Cronograma											
Actividades	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Propuesta del tema											
Antecedentes											
Búsqueda de temas similares para elaborar antecedentes											
Elaboración de objetivos y planteamiento del problema y justificación											
Estructura y elaboración del marco teórico											
Elaboración del diseño metodológico											
Envío del protocolo de investigación aplicada para calificación											
Aplicación de instrumentos en la empresa en estudio											
Análisis y revisión de los resultados											
Defensa de informe final											

## Anexo N°5 Carta de Autorización



### CARTA DE AUTORIZACION

Yo Mario Ramón Zamora Luques, representante legal de la Unión de Cooperativa Ganaderos y Agricultores de Quilali R.L (U.G.A.Q), por medio de la presente **AUTORIZO** que las compañeras:

- **Elisia Karolina Ramos Rodas** N° carnet 18202554
- **Ingrid Yanira Centeno Aguirre** N° carnet 18507430
- **Jesika Jasmina Herrera Herrera** N° carnet 16059081

formulen su tema de Tesis: *Análisis del proceso administrativo para la mejora de la gestión empresarial, en la Cooperativa UGAQ R.L Municipio de Quilali, año 2022.* en nuestra Organización Cooperativa.

A solicitud de parte interesada y para fines que estime conveniente, extendiendo la presente en el municipio de Quilali, Departamento de Nueva Segovia a los 07 días del mes de Junio del año 2022.



Sr. Mario Ramón Zamora Luques  
Presidente - UGAQ