

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN – MANAGUA.
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
FAREM – MATAGALPA.



MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

TEMA:

**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA MULTISECTORIAL LAS
BRUMAS RL. EN EL MUNICIPIO DE JINOTEGA, PERÍODO 2013.**

AUTOR:

BR. ALEYDA ASCENSIÓN GONZÁLEZ GONZÁLEZ.

TUTOR:

MSc. DOUGLAS GÓMEZ SALINAS.

MATAGALPA, FEBRERO 2014

DEDICATORIA

“ Mucho mejor atreverse a hacer cosas grandes, a obtener triunfos gloriosos, aun cuando matizados con fracasos, que formar en las filas de aquellos pobres de espíritu que ni gozan mucho ni sufren mucho pero viven en el crepúsculo gris que no conoce la victoria ni la derrota”.

Theodore Roosevelt.

A DIOS, por ser quien dispone en nuestro diario vivir y no nos abandona en nuestros éxitos y fracasos.

A MIS PADRES, a quienes les debo la vida como una muestra más de que cuando se persevera y se tienen las metas claras se cumplen, superando en el camino todas las dificultades.

A MIS HERMANOS ARMANDO, MELVIN, DORA E ISABEL, por su apoyo y motivación en momentos difíciles de mi vida universitaria cuando estaba a punto de desertar.

A MI, por un triunfo más en mi vida que me demuestra que todo lo que me propongo si le pongo empeño y dedicación lo puedo obtener.

AGRADECIMIENTO

“Dadas las circunstancias adecuadas, sin más base que los sueños, la determinación y la libertad de intentarlo, personas muy corrientes hacen constantemente cosas extraordinarias.”

Dee Ward Hock.

A DIOS: por escuchar mis oraciones en momentos difíciles y darme la sabiduría necesaria para culminar una meta crucial en mi vida.

A MIS PADRES: por su aprecio y ser mis principales motivadores en mi vida enseñándome la perseverancia, a sobrevivir con problemas y a apreciar que todo sacrificio tiene su recompensa.

A MIS HERMANOS ARMANDO Y MELVIN: por el desarrollo de un proyecto en sociedad que me permitiera obtener los fondos para cubrir los gastos de mi carrera universitaria.

A MIS HERMANAS DORA E ISABEL: por ser mi única familia aquí en Matagalpa y recibir de ellas su apoyo en momentos difíciles de mi vida.

A MI TUTOR PROF. DOUGLAS GOMEZ SALINAS: por aceptar la tutoría de mi monografía y ser mi guía durante todo este proceso para terminar satisfactoriamente.

A LOS MAESTROS DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA FAREM – MATAGALPA: porque me permitieron enriquecer mis conocimientos a través de los suyos, porque educar a una persona no es hacerle aprender algo que no sabía, sino hacer de él alguien que no existía:

En especial al Prof. Pedro Gutiérrez por su apoyo incondicional y estar siempre disponible en éste aprendizaje continuo.

POR SU CONTRIBUCION EN MI ULTIMO AÑO DE ESTUDIOS: Dr. Nelson Delgado Gutiérrez y Dra. Ivonne Mejía Sevilla al darme mi primera oportunidad de empleo y ser flexibles con mi horario de trabajo, permitiéndome el tiempo necesario para llevar a cabo mi investigación; además de sus consejos que me serán de provecho en mi vida profesional.

POR SU CONTRIBUCION EN LA ELABORACION DE MI TRABAJO MONOGRAFICO: Sr. Dilber García Presidente, Sr. Leoncio Centeno Administrador y demás socios de la Cooperativa Multisectorial Las Brumas RL., por su apoyo en ésta labor, al interesarse por mi tema de estudio y disponer de tiempo para atenderme.

ALEYDA A. GONZÁLEZ GONZÁLEZ.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.
UNAN- MANAGUA
FAREM- MATAGALPA.**



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de Monografía, presentado por la Bachillera: **GONZALEZ GONZALEZ ALEYDA ASCENSION** (CARNET No. **09062898**) con el Título: **LA GESTION ADMINSTRATIVA EN LA COOPERATIVA MULTISECTORIAL LAS BRUMAS R.L. EN EL MUNICIPIO DE JINOTEGA, PERIODO 2013**, se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento para las Modalidades de Graduación como formas de Culminación de Estudios de Pre Grados correspondiente.

A mi criterio, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar a su título de Licenciados en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los veintiocho días del mes de febrero del año dos mil catorce. **“Año del Fortalecimiento de la Calidad”**.

**MSc. Douglas A. Gómez Salinas.
Maestro Tutor.**

RESUMEN

El cooperativismo por su naturaleza es de carácter asociativo, la igualdad de las personas, la gestión democrática, la capacitación constante de los asociados y la distribución del fruto de esfuerzo común en función del trabajador (Hogares Juveniles Campesinos, 2002).

Esta investigación se realiza con el objetivo de analizar la gestión administrativa de la Cooperativa Multisectorial Las Brumas RL, periodo 2013, pretendiendo constatar si se aplican continua y adecuadamente conceptos, técnicas y herramientas de gestión que les permita administrar de manera eficiente y productiva su organización.

Las variables de estudio son: cooperativa y gestión empresarial, la primera se conceptualiza desde el aspecto jurídico; la segunda mediante las funciones del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

Según su aplicabilidad la investigación es aplicada en La Cooperativa Multisectorial Las Brumas RL, por su nivel de profundización es descriptiva ya que se analiza el desempeño administrativo apegados al marco jurídico y la Gestión Empresarial de las cooperativas, por su longitud es de corte transversal ya que es realizada durante el periodo 2013, según el enfoque es Cualitativa con algunos aspectos cuantitativos, la población del estudio está definida por 35 socios activos de la cooperativa y por su tamaño la muestra corresponde al total de la población.

Los principales resultados que se obtienen con éste estudio son: un diagnóstico donde se manifiesta el poco cumplimiento de la normativa jurídica que rige a este tipo organización y la insuficiente Gestión empresarial para lograr el crecimiento en la Cooperativa Multisectorial Las Brumas RL, periodo 2013, que ayuda a formular posibles recomendaciones de mejora a la gestión administrativa si se amerita.

INDICE

| | | |
|-----------|---|----|
| I. | INTRODUCCIÓN | 1 |
| II. | ANTECEDENTES | 3 |
| III. | JUSTIFICACIÓN | 5 |
| IV. | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 6 |
| V. | OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 7 |
| VI. | PREGUNTAS DIRECTRICES | 8 |
| VII. | MARCO TEÓRICO | 9 |
| 7.1 | Marco Jurídico de las Cooperativas | 9 |
| 7.1.1 | Concepto de Cooperativa | 9 |
| 7.1.2 | Valores del Cooperativismo | 10 |
| 7.1.3 | Principios del Cooperativismo | 11 |
| 7.1.4 | Deberes y Derechos de los Asociados | 14 |
| 7.1.5 | Constitución y Autorización de las Cooperativas | 17 |
| 7.1.6 | Beneficios y Exenciones de las Cooperativas | 19 |
| 7.1.7 | Obligaciones de las Cooperativas | 20 |
| 7.1.8 | Órganos de Dirección y Administración de las Cooperativas | 22 |
| 7.2 | Conceptos Generales | 25 |
| A. | Concepto de Administración | 25 |
| B. | Concepto de Eficiencia | 26 |
| C. | Concepto de Eficacia | 26 |
| D. | Concepto de Gestión | 25 |
| 7.3 | Gestión Empresarial | 27 |
| 7.3.1 | Funciones Básicas de la Administración | 28 |
| 7.3.1.1 | Planeación | 28 |
| 7.3.1.1.1 | Definición de planificación | 28 |

| | |
|---|----|
| 7.3.1.1.2 Propósito de la Planificación | 30 |
| 7.3.1.1.3 Principios de la planeación | 30 |
| 7.3.1.1.4 Tipos de Planes | 32 |
| 7.3.1.1.5. Clasificación de la Planeación | 36 |
| 7.3.1.1.5.1. Planeación Estratégica | 36 |
| 7.3.1.1.5.2. Planeación Táctica | 37 |
| 7.3.1.1.5.3. Planeación Operativa | 38 |
| 7.3.1.1.6. Pasos de la Planeación | 38 |
| 7.3.1.1.7 Toma de Decisiones | 42 |
| | |
| 7.3.1.2. Organización | 44 |
| 7.3.1.2.1. Definición de Organización | 44 |
| 7.3.1.2.2. Organización Formal e informal | 45 |
| 7.3.1.2.3. Principios de la Organización | 45 |
| 7.3.1.2.4. Pasos para Organizar | 47 |
| 7.3.1.2.5. Estructura y Diseño de la Organización | 49 |
| 7.3.1.2.5.1. Especialización del Trabajo | 49 |
| 7.3.1.2.5.2. Departamentalización | 49 |
| 7.3.1.2.5.3. Cadena de mando | 52 |
| 7.3.1.2.5.4. Jerarquización | 53 |
| 7.3.1.2.5.5. Coordinación | 55 |
| 7.3.1.2.5.6. Estructura Organizacional | 56 |
| | |
| 7.3.1.3. Dirección | 57 |
| 7.3.1.3.1. Definición de Dirección | 57 |
| 7.3.1.3.2. Principios de la Dirección | 58 |
| 7.3.1.3.3. Etapas de la Dirección | 59 |

| | |
|--|-----|
| 7.3.1.3.4. Integración | 59 |
| 7.3.1.3.5. Motivación | 59 |
| 7.3.1.3.6. Comunicación | 60 |
| 7.3.1.3.7. Supervisión | 61 |
| 7.3.1.3.8. Autoridad | 62 |
| 7.3.1.3.9. Liderazgo | 63 |
| 7.3.1.3.10. Comités | 64 |
| | |
| 7.3.1.4. Control | 65 |
| 7.3.1.4.1. Definición de control | 65 |
| 7.3.1.4.2. Principios del Control | 67 |
| 7.3.1.4.3. Pasos del Control | 68 |
| | |
| VIII. DISEÑO METODOLÓGICO | 74 |
| IX. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS | 78 |
| X. CONCLUSIONES | 116 |
| XI. RECOMENDACIONES | 117 |
| XII. BIBLIOGRAFÍA | 118 |
| XIII. ANEXOS | 120 |

I. INTRODUCCIÓN

La cooperativa es una asociación, al estar conformada por personas vinculadas en calidad de asociados, y a la vez una empresa que está conformada por capital aportado de los asociados, con la finalidad de realizar actividades económicas, según las necesidades que dan origen a su creación, y las cuales se pretende solucionar a través de este tipo de organización. La cooperativa realiza sus operaciones económicas en el mismo ámbito que las empresas de capital, concurren a los mismos mercados, y se ven afectados por las mismas oportunidades y amenazas provenientes del entorno y del sector de la economía al que pertenecen. Por ésta situación la actualización en los temas empresariales es vital, para garantizar la sobrevivencia y proyección de la cooperativa.

La presente investigación se concentra en La Gestión Administrativa en La Cooperativa Multisectorial Las Brumas RL, en el Municipio de Jinotega, periodo 2013; en cuanto a la aplicación y cumplimiento de las normas jurídicas que rigen a este tipo de organización, así como también su capacidad de gestión con el fin de generar mejores condiciones de bienestar y calidad de vida de sus asociados con una Administración de calidad que garantice el crecimiento de la misma.

La Cooperativa Multisectorial Las Brumas RL fue fundada el 27 de septiembre del 2001 y abarca las siguientes comunidades: Palo Blanco, Las Mercedes, La Laguna, Jigüina, Las Colinas y El Salto del municipio de Jinotega con sede en Palo Blanco. Está formada por pequeños y medianos productores cuya actividad principal es la explotación cafetalera; fuente principal de ingresos para sus familias, produciendo en conjunto 3000 quintales de café oro aproximadamente. La institución está integrada por 35 socios activos, identificando 30 varones y 5 mujeres todos habitantes de las comunidades antes mencionadas.

La Cooperativa Multisectorial Las brumas RL., amerita un estudio para constatar si se aplican continuamente conceptos, técnicas y herramientas de gestión que les permite administrar eficiente y productivamente su organización.

En este trabajo la cooperativa se conceptualiza desde dos aspectos: Jurídico y Empresarial, además de tomar como tema de orientación el proceso administrativo y sus funciones de planificación, Organización, Dirección y Control que nos permite realizar un análisis y discernimiento más real y profundo de la situación actual de la entidad, teniendo con ello conocimientos previos y por ende mayores aspectos de juicio.

Al final del estudio se tiene un diagnóstico real del desempeño administrativo de la cooperativa y a la vez se podrán proponer posibles soluciones de mejora si ésta lo amerita.

II. ANTECEDENTES

El presente estudio correspondiente a la gestión, que es el conjunto de acciones mediante las cuales los individuos desarrollan sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar, por tal razón las organizaciones por medio de ello se integran, se formulan y proyectan propuestas que generan mejoría y cambio positivo en las organizaciones.

En la Cooperativa no se ha realizado una investigación sobre su gestión anteriormente y es por ello el interés de que se realice este estudio para ella.

A nivel internacional se logró identificar en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Decanato de Administración y Contaduría. Coordinación de Estudios de Postgrado. Trabajo de grado para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial.

Tema: Gerencia y tipo de Liderazgo de la Federación de Cooperativas de servicios Múltiples de Venezuela (FECOSEVEN) y cooperativas afiliadas. Autor: Lic. Eladio Gerardo Jiménez.

En ésta investigación se estudia el estado actual de la aplicación de las principales funciones gerenciales como: planificación, organización, dirección y control. Además se estudia detenidamente el tipo de liderazgo predominante en las cooperativas objeto de estudio. Es de referencia al realizar la operacionalización de las variables y para elaborar los instrumentos que se aplicaron en la presente investigación.

En la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, FAREM – Matagalpa se han realizado investigaciones en cooperativas sobre diversos temas, pero no existen trabajos investigativos específicos sobre Gestión Administrativa en las cooperativas agrícolas, ni en otros centros.

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

Trabajo Monográfico para optar al Título de Lic. En Administración de Empresas, con el tema: Retos y Oportunidades que ofrece la organización en cooperativas para los pequeños productores de café del Departamento de Matagalpa, durante el periodo 2000 – 2004. Autoras: Bra. Anahir Arelys Rocha Gutiérrez y Carla Inés Tórrez Guerrero); teniendo como tutor Lic. Douglas Gómez Salinas.

Donde se encontraron aspectos generales de las cooperativas (conceptos, valores, principios), antecedentes, marco legal; siendo de importancia en la elaboración del marco teórico especialmente en los aspectos referentes a la variable cooperativa.

Seminario de Graduación para optar al Título de Licenciatura en Economía, con el Tema: Apropiación de los socios en las Cooperativa Base Santa Isabella, Peñas Blancas en el Departamento de Matagalpa durante el II semestre del 2012. Autores: Br. Lourdes Geraldine González Rizo y Br. Erick José González Prado. Tutor: Lic. Roger Kúlh de la Rocha.

Plantean en el desarrollo de su investigación como una de sus variables el funcionamiento cooperativo desde el punto de vista organizacional destacando los órganos directivos que existen en la institución, que sirven de referencia para la elaboración del nivel analógico en la discusión y análisis de los resultados.

III. JUSTIFICACIÓN

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO por sus siglas en inglés “Las cooperativas abren perspectivas a las que los pequeños campesinos no pueden acceder de forma individual”.

Esta investigación se realiza con el objetivo de analizar la gestión administrativa en la Cooperativa Multisectorial Las Brumas RL, período 2013, con la que se pretende constatar si se aplican continua y adecuadamente conceptos, técnicas y herramientas de gestión que les permita administrar de manera eficiente y productiva su organización.

La gestión administrativa es un tema de importancia para las cooperativas al trabajar y buscar el máximo aprovechamiento de los recursos; ya que por medio de ésta se proyectan propuestas que generan mejoría y cambio positivo cuando se lleva a cabo de la mejor manera. No es un arte innato o que con el tiempo se aprende a hacer, es el conjunto de capacidades, conocimientos y actitudes que tienen y adquieren las personas con el pasar del tiempo, es decir con la experiencia y la responsabilidad para capacitarse y aplicarlo en las diferentes secciones de la institución para lograr el cumplimiento de los objetivos satisfactoriamente.

Este trabajo investigativo será de significativa importancia para la cooperativa objeto de estudio porque tendrá un diagnóstico actual de su desempeño administrativo con información valiosa que facilite la toma de decisiones y lograr la prosperidad de la misma.

En el desarrollo de la investigación el autor obtendrá una serie de conocimientos científicos y empíricos importantes sobre la temática además de relacionarse y trabajar en equipo con los socios de la cooperativa compartiendo experiencias valiosas.

Una vez terminada la investigación el documento servirá de fuente de consulta para futuras investigaciones orientadas hacia el tema de estudio.

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿En las Cooperativas Multisectoriales del Departamento de Jinotega se efectúa una adecuada Gestión Administrativa, durante el período 2013?

V. OBJETIVOS:

Objetivo General:

Analizar la gestión administrativa de la Cooperativa Multisectorial Las Brumas RL en el municipio de Jinotega durante el año 2013.

Objetivos Específicos:

- ❖ Describir el Marco Jurídico bajo el cual se desarrolla la cooperativa.
- ❖ Identificar la Gestión Empresarial con la cual trabaja la cooperativa.
- ❖ Determinar el desempeño administrativo en la cooperativa.

VI. PREGUNTAS DIRECTRICES:

¿Cómo es el Marco Jurídico en el que se desarrolla La Cooperativa Multisectorial Las Brumas RL del Municipio de Jinotega durante el año 2013?

¿De qué manera se realiza la Gestión empresarial en La Cooperativa Multisectorial Las Brumas RL del municipio de Jinotega durante el año 2013?

¿Cuál es el desempeño administrativo en la Cooperativa Multisectorial Las Brumas RL del Municipio de Jinotega durante el año 2013?

VII. MARCO TEÓRICO

7.1. Marco Jurídico de las Cooperativas.

7.1.1. Concepto de Cooperativa:

“Cooperativa, es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”. (Ley 499. Ley general de cooperativas, arto 5.)

Indudablemente se habla de una organización especial donde su razón de existir es procurar soluciones, servicios o productos para los asociados. Las cooperativas cuentan con características únicas de aportes de capital por parte de los asociados que ven en ellos una inversión pero también una forma de construir una solución a sus necesidades. No es una relación solo de inversionista, ya que cuando una cooperativa se pierde no solo se pierde la inversión, se pierde la razón vinculante fundamental como es la capacidad de acceder a la solución o servicio.

Las cooperativas son autónomas, lo que significa que la gestión debe mantenerse independiente de otras directrices ya sean políticas, religiosas, entidades financieras etc.; las personas que la constituyen están agrupadas voluntariamente, por lo tanto el pertenecer a una organización como esta no puede ser obligatorio, sus socios deben ser libres de incorporarse o irse. Si se obliga lo más probable es que no cumpla con sus obligaciones y responsabilidades.

Caracterización de la Cooperativa.

La Cooperativa Multisectorial Las Brumas, fue fundada el 27 de Septiembre del 2001 y se ubica en comunidades: Palo Blanco, Las Mercedes, La Laguna, Jigüina, Las Colinas y el Salto. La mayoría de las fincas propiedad de sus asociadas y asociados están entre 1200 y 1400 metros sobre el nivel del mar. La cooperativa está formada por pequeños y medianos productores cuya actividad principal es la

explotación cafetalera, fuente esencial de ingresos para sus familias, que poseen entre 3 y 12 manzanas de extensión y en conjunto producen 3000 quintales de café oro (aproximadamente) en 220 manzanas, teniendo como producción promedio 13 quintales oro por manzana.

7.1.2 Valores del Cooperativismo:

El Cooperativismo como propuesta que busca el bien común de un grupo de personas que se asocian y se organizan en una empresa para el alcance de un objetivo.

Ríos (2010) se orienta por los siguientes valores:

- Ayuda Mútua: El grupo que asume una cooperativa mantiene una interrelación de apoyo, de trabajo individual en función de la meta común.
- Responsabilidad: Todas las personas que conforman un grupo cooperativo están pendientes de cumplir siempre el trabajo que les corresponde. Nunca se permite que el logro del equipo se pare por haber pospuesto alguna tarea.
- Democracia: La máxima autoridad dentro de un grupo cooperativo es la reunión en Asamblea de todos sus integrantes. Las decisiones se toman entre todos.
- Igualdad: Todos los miembros de un grupo cooperativo tienen los mismos derechos y deberes. La asignación de cargos directivos tiene un fin cooperativo pero no existen privilegios especiales.
- Equidad: Los cooperativistas se comportan siempre de manera justa y equitativa, entendiendo que el reconocimiento del trabajo aportado por cada asociado es la base del buen funcionamiento de una empresa cooperativa.
- Solidaridad: El cooperativista siempre está dispuesto a dar apoyo a otras personas. Jamás es indiferente a la injusticia ni, al atropello de la dignidad humana.

En este tipo de organización la existencia y debida puesta en práctica de los valores antes descritos, garantiza que los asociados se sientan respaldados por sus compañeros en momentos de dificultades, comprometidos a dar lo mejor de sí mismos para que la cooperativa salga adelante gracias al trabajo de todos teniendo siempre presente que todos tienen los mismos derechos y obligaciones; garantizando con éstos una institución justa e imparcial donde se trabaja por el bienestar de todos.

Las cooperativas tienden a surgir en respuesta a una necesidad desatendida en la comunidad. Los valores centrales en los que se basa el modelo cooperativo pautan la forma en que se toman las decisiones. Estos valores implican que los intereses de las comunidades serán tomados en cuenta en cualquier ámbito empresarial.

En la cooperativa multisectorial Las Brumas RL, la aplicación de estos valores en el funcionamiento se ve reflejado en: los socios son tomados en cuenta en la toma de decisiones, canalización de varios proyectos para beneficiar a los socios de acuerdo a sus necesidades, equidad de género dándole a la mujer el lugar que se merece y en general trabajar en equipo aunque con dificultades pero en miras de desarrollo.

7.1.3 Principios del Cooperativismo:

Según Ríos (2010) las cooperativas se rigen por los siguientes principios:

a. Membresía abierta y voluntaria:

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

Cualquier individuo puede formar parte de éste tipo de organizaciones siempre y cuando comparta las mismas necesidades con el resto de los involucrados.

b. Control democrático de los miembros:

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros. En las cooperativas de base, los miembros tiene igual derecho de voto (un miembro un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

c. Participación económica de los miembros:

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Al menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membrecía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas de la cual una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membrecía.

d. Autonomía e independencia:

Las Cooperativas son Organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus dirigentes electos, gerentes y empleados de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo. Este tipo de organizaciones no se

encuentran subalternas, ni son regidas o controladas sus acciones por alguien más que no sean sus miembros.

e. Educación , entrenamiento e información:

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados de tal forma que contribuyan eficazmente al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

f. Cooperación entre cooperativas:

Las cooperativas sirven a sus miembros eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo. Trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

g. Compromiso con la comunidad:

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

Es de importancia resaltar que tanto los valores como los principios del cooperativismo buscan la unificación de sus asociados para que se sientan a gusto en este tipo de organizaciones; sabiendo que en ellas se obtienen un sin número de beneficios a los que de forma individual no se tendría acceso. Cuando los principios del cooperativismo se adoptan y se ponen en práctica en las cooperativas todos sus miembros trabajan por mejorar su calidad de vida consiguiendo con ello también el desarrollo y el crecimiento de su cooperativa a la que pertenecen.

Aunque los principios cooperativos han sido objeto de múltiples exposiciones y comentarios después de las formulaciones que se han hecho de los mismos en

los congresos de la Alianza Cooperativa Internacional.

Los principios son fundamentos doctrinales de la cooperativa que inspiraran tanto sus estatutos como los acuerdos de sus órganos de gobierno. Los principios delimitan el concepto de sociedad cooperativa y su importancia estaría fuera de toda duda, en cuanto se diferencian a las cooperativas de las demás formas de empresas, sirviendo para constatar si una sociedad tiene autenticidad de cooperativa o no. Se afirma no obstante que están a la evolución de los tiempos.

7.1.4. Deberes y derechos de los asociados:

7.1.4.1. Deberes de los Asociados:

Según Ley 499., arto, 32 de la ley General de Cooperativas (2005) son deberes de los asociados, sin perjuicio de los demás que establezca esta ley, el estatuto y el reglamento de la cooperativa, los siguientes:

- a) Adquirir formación básica sobre legislación cooperativa y gestión empresarial, a través de cursos de capacitación, hasta completar cuarenta horas y someterse a los programas de capacitación periódicas que al efecto ejecute la cooperativa por medio de la Comisión de Formación Técnica y Promoción del Cooperativismo. Estos programas periódicos de capacitación no podrán ser menores a cinco horas semestrales.
- b) Cumplir las obligaciones sociales y pecuniarias derivadas del acuerdo cooperativo.
- c) Aceptar y cumplir las decisiones de la Asamblea General de Asociados y de los demás órganos de dirección y control de la cooperativa.
- d) Aceptar y desempeñar fiel y eficientemente los cargos para los que fueran electos.
- e) Comportarse solidariamente en sus relaciones con la cooperativa y sus asociados. Siendo de importancia al considerarse como un valor del

cooperativismo y debe esto ser puesto en práctica por todos los socios de la cooperativa.

f) Abstenerse de efectuar actos o de incurrir en omisiones que atenten contra la estabilidad económica o prestigio social de la cooperativa.

g) Conservar el secreto sobre aquellos asuntos y datos de la cooperativa cuya divulgación pudieran perjudicar sus intereses, salvo que sea autorizado por la autoridad competente.

h) Observar lealtad y fidelidad a la cooperativa, a sus Estatutos, Reglamento y normas que adopten y facilitan la información que la cooperativa le solicite en relación con sus necesidades de producción o de insumos que sirvan para planificar el trabajo.

Estos deberes son los que generalmente deben cumplir los socios en todas las cooperativas, ya que al ser parte de una institución como ésta es obligación de ellos tener una base de conocimientos generales sobre los temas relacionados al cooperativismo, participación activa en la realización de las actividades relacionadas al giro o naturaleza de la cooperativa, contribuyendo en la toma de decisiones e integrándose en la ejecución de las actividades que de ellas se desprendan.

También es de gran importancia la disposición de los socios aceptar los cargos cuando sean propuestos por los demás y desempeñarlos con responsabilidad para garantizar la productividad, siendo solidarios al ser de su conocimiento que las tareas ejecutadas en la cooperativa no son remuneradas pero son fundamentales para el bien común. Cuando los asociados cumplen con sus deberes la cooperativa crece y satisface las necesidades de sus integrantes.

7.1.4.2. Derechos de los Asociados:

Según Ley 499., arto, 33 Ley General de Cooperativas (2005) los asociados tendrán los siguientes derechos, sin perjuicio de los demás que establezcan la

ley, el estatuto y su reglamento que deben ser exigidos por los mismos:

- a) Participar activamente en los actos de toma de decisiones y elecciones la Asamblea General y demás órganos de dirección y control, haciendo uso del derecho de voz y voto.
- b) Proponer y ser propuesto para desempeñar cargos en el Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y otras comisiones o comités especiales que pudieran ser creados.
- c) Utilizar los servicios de la cooperativa y gozar de los beneficios económicos y sociales que ésta genere de conformidad con lo dispuesto en el Estatuto y el Reglamento.
- d) Ser informado o solicitar información de la gestión de la cooperativa, de acuerdo con los procedimientos establecidos en el Estatuto.
- e) Fiscalizar la gestión de la cooperativa, formulando denuncias por incumplimiento de la ley, el Estatuto y el Reglamento ante la Junta de Vigilancia.
- f) Retirarse voluntariamente de la cooperativa, previo cumplimiento de los requisitos previstos en el Estatuto para tal fin.
- g) Recibir educación sobre cooperativismo.

Estos derechos a los que tienen acceso los socios en una cooperativa garantizan el bienestar de los mismos al participar en la toma de decisiones para encontrar alternativas de solución a las diversas problemáticas que enfrente la cooperativa, así como la participación activa en el desempeño de cargos en la cooperativa y en la ejecución de las tareas en la cooperativa o en pro de la misma. Es importante también que todos los socios tengan igual acceso a todos los beneficios que la institución les ofrece para mejorar la calidad de vida de todos por igual, de manera imparcial. El derecho a la información es esencial para que los socios sean testigos claves en la administración de la cooperativa para no

favorecer el beneficio de la duda y comentarios destructivos con especulaciones que afecten la imagen de la cooperativa y el recibir educación cooperativa es crucial para cumplir los fines que se persiguen con este tipo de empresas y se comprometan aún más con la misma.

7.1.5 Constitución y Autorización de las Cooperativas.

7.1.5.1 Constitución:

Las cooperativas se constituirán mediante documento privado, con firmas autenticadas por Notario Público. (Ley 499, arto 9. Ley General de cooperativas).

La constitución de la cooperativa será decidida por Asamblea General de Asociados, en la que se aprobará su Estatuto, se suscribirán las aportaciones y se elegirán los miembros de los órganos de dirección y control de la misma. Al constituirse, los asociados, deberán tener pagado al menos un 25% del capital suscrito.

El acta constitutiva contendrá en el acuerdo cooperativo el Estatuto y deberá ser firmado por los asociados fundadores, anotando sus generales de ley y el valor respectivo de las aportaciones. La autenticación notarial de las firmas. Se hará por el notario en acta numerada de su protocolo, dando fe de conocimiento de los firmantes (nombre y de sus generales de ley) indicando haber tenido a la vista la cédula de identidad u otro documento acreditativo de los interesados. (Ley 499, arto, 10. Ley General de cooperativas.)

La constitución legal de las cooperativas es de gran importancia ya que mediante ello se obtienen una serie de privilegios y derechos privados con su personalidad jurídica, y el contar con un documento legal hace que la cooperativa tenga derechos y deberes como una empresa o institución existiendo registro de ello.

La cooperativa multisectorial Las Brumas RL está legalmente constituida y registrada en el Ministerio de Trabajo y últimamente ahora con el Instituto

Nicaragüense de Fomento al Cooperativismo. La cooperativa posee su personería jurídica y es socia activa de La Central de Cooperativas Cafetaleras del Norte RL, a través de la cual comercializa el café convencional que producen sus asociados y asociadas. De igual manera CECOCAFEN brinda asistencia técnica a las unidades de producción. Sus tierras fueron adquiridas: por vía de compra a otros propietarios, por herencia familiar y solo 17 la obtuvieron por reforma agraria. Todas las fincas son de carácter privado y natural, cuentan con escritura en derechos reales posesorio registrada en el Registro de la Propiedad del Departamento de Jinotega.

7.5.4.2 según Ley 499 (2005) las Condiciones y requisitos que se deben reunir en las Cooperativas para su constitución son las siguientes:

- a) Número mínimo de asociados definidos por la presente ley, el número máximo es ilimitado.
- b) Duración indefinida.
- c) Capital variable e ilimitado.
- d) Neutralidad y no discriminación.
- e) Responsabilidad limitada.
- f) Responsabilidad de las reservas sociales, donaciones y financiamiento.

Los requisitos que deben cumplir se refieren a su número de asociados con el cual se puede constituir una cooperativa y en el caso de las cooperativas agrícolas el número mínimo es 10 socios fundadores y para el máximo de socios no existen restricciones; en cuanto a la duración ya que se constituyen como una alternativa para mejorar la calidad de vida de los asociados y es por ello que se piensa

constituir con el ánimo de la permanencia en el mercado, abriendo las puertas a nuevos integrantes. En cuanto a su capital las cooperativas se fijan un monto de aportación que los socios se comprometen a entregar para pertenecer a ella y que pasa a ser parte de su capital.

Para cumplir con el requisito de neutralidad y no discriminación los socios deben ser imparciales, justos y rectos apropiándose y poniendo en práctica los principios y valores de las cooperativas.

7.1.6 Beneficios y exenciones de las Cooperativas:

Según Ley 499 (2005) los beneficios y exenciones de las Cooperativas son los siguientes:

- a) Exención de impuesto de timbre y papel sellado.
- b) Exención del Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI).
- c) Publicación gratuita de todos los documentos en La Gaceta, Diario Oficial.
- d) Exención de Impuesto sobre la Renta (IR).
- e) Exención de Impuesto al Valor Agregado (IVA), para la importación de los insumos, materias primas, bienes intermedios y de capital utilizados en la producción de los bienes de exportación y de consumo interno.
- f) Exención del Derecho Arancelario a la Importación (DAI), Impuesto Sobre el Consumo (ISC), IVA e impuestos municipales en las importaciones de bienes de capital, llantas, materia prima, maquinarias, insumos y repuestos utilizados, a favor de las cooperativas.
- g) Otros beneficios y exenciones que las demás leyes y disposiciones establezcan a favor de las cooperativas.

Las cooperativas al tener derecho a todas estas exenciones y demás beneficios

se ven favorecidas al no tener que disponer capital para realizar todas estas transacciones y poder destinarlos a otras actividades que serán beneficiosas para la institución.

El pertenecer a una cooperativa garantiza a sus socios estos beneficios que de forma individual no lograrían.

7.1.7. Obligaciones de la Cooperativas:

Según ley 499(2005) las obligaciones de las cooperativas son la siguientes:

- a) Llevar libros de actas, de contabilidad, de inscripción de certificados de aportaciones y registro de asociados debidamente sellados por el Registro Nacional de Cooperativas que para estos efectos llevará la Autoridad de Aplicación.
- b) Enviar al Registro Nacional de Cooperativas dentro de los treinta (30) días siguientes a su elección o nombramiento, los nombres de las personas designadas para cargos en el Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Comisiones.
- c) Suministrar a la Autoridad de Aplicación, una nómina completa de los asociados de la cooperativa especificando los activos y los inactivos, al menos noventa días previos a la realización de la Asamblea General de Asociados y del cierre del ejercicio económico, y periódicamente, los retiros e ingresos de asociados que se produzcan.
- d) Proporcionar al Instituto de Fomento al Cooperativismo INFOCOOP, dentro de los treinta días posteriores a la terminación del respectivo ejercicio económico, un informe que contenga los estados financieros de la cooperativa.
- e) Proporcionar todos los demás datos e informes que les solicite la Autoridad de Aplicación dentro del término prudencial que ésta te señale.

Estas obligaciones al ser cumplidas en las cooperativas ayudan en gran manera a la buena administración de las mismas manteniendo actualizados los registros de sus operaciones y garantizando la transparencia de las personas encargadas de llevarlos a cabo. Llevando registros en las cooperativas se tienen antecedentes y evidencias físicas de su actuar que servirán en casos de evaluaciones y auditorias, evitando contratiempos también en casos especiales en los que ellos serían de gran relevancia.

Actualmente, los mercados regionales e internacionales demandan nuestros productos bajo ciertos esquemas, cumpliendo con requisitos de empaque, etiquetado y trazabilidad. El objetivo principal de las cooperativas es realizar actividades económicas rentables que permitan mejor calidad de vida a sus asociados. El aspecto empresarial debe estar bien desarrollado para asegurar el éxito financiero de la empresa. La cooperativa debe verse como una empresa.

En este sentido la cooperativa debe responder a los mismos retos que toda empresa: satisfacer las necesidades de los propietarios / socios; ofrecer un servicio económico y adecuado a sus clientes / usuarios; hacer rentables sus actividades.

Muchas veces, en estas organizaciones, el socio propietario se vuelve el mismo cliente. Las Empresas Cooperativas actualmente están en constante competencia con otras que se encuentran en su entorno.

Lo más importante que deben tener en cuenta las empresas cooperativas es profundizar el enfoque como unidades de negocio generadoras de rentabilidad. Se deberán respetar todos los límites de cada integrante. El problema es que muchas veces el mismo presidente de la cooperativa es el que asume responsabilidades de Gerente, Contador, Producción, Finanzas etc...lo que las vuelve más burocráticas y menos competitivas.

La visión empresarial es el futuro de las empresas cooperativas. Mientras más visión empresarial tenga los directivos y sus integrantes, más podrán perdurar y

hacer crecer su negocio.

7.1.8. Órganos de Dirección y Administración de las Cooperativas:

Las Cooperativas están constituidas por diversos niveles jerárquicos. Cada uno, tiene deberes y obligaciones que cumplir. La acción conjunta de estos organismos permite el fortalecimiento de la Cooperativa.

Según la ley 499 (2005) la dirección y administración de la cooperativa tendrá la siguiente estructura, siendo la misma general para todas las cooperativas sujetas a esta normativa:

7.1.8.1 Asamblea General:

La máxima autoridad de una Cooperativa reside en los propios cooperativistas constituidos en Asamblea General. Del seno de esta asamblea, salen las grandes decisiones que permiten que la empresa cooperativa funcione eficientemente.

La asamblea es donde se reúnen todos los socios con los mismos derechos y obligaciones a abordar temas de importancia y se toman las decisiones que benefician a todos los asociados por igual y garanticen el bien común de los mismos.

7.1.8.2 Consejo de Administración:

La asamblea de cooperativistas dentro de su seno elige a un Consejo de Administración que no devenga salario y que tiene la responsabilidad de conducir a la empresa cooperativa.

Esto significa, administrar la Cooperativa de acuerdo con las leyes, estatutos, reglamentos y sanas prácticas empresariales. Los directivos deben entender la filosofía y operaciones del movimiento cooperativo así como la historia y estatutos

de la institución. Algunos de los deberes de los directivos incluyen: asistir a todas las reuniones de la junta u otro cuerpo directivo a que pertenezca, supervisar sus operaciones, planificar y evaluar el cumplimiento de metas, aprobar el presupuesto, fijar las políticas de la Cooperativa, así como elegir y contratar al gerente.

7.1.8.3 Junta de Vigilancia:

Este es un comité, que se organiza en las cooperativas con el propósito de llevar un control permanente de los Crédito, se reúne mensualmente y deja constancia de sus decisiones. Controlan las operaciones de la Cooperativa y ejercer las acciones correctivas del caso. Su trabajo no sólo debe ser identificar problemas, sino aportar recomendaciones para el mejoramiento de la Cooperativa.

7.1.8.4. Comités Auxiliares:

El funcionamiento de comités es lograr conseguir una mayor participación democrática en la Cooperativa al permitir que un número mayor de asociados vaya involucrándose en el proceso de toma de decisiones. Los comités integrados por los cooperativistas son nombrados por el Consejo de Administración.

Tradicionalmente, por lo menos dos comités han formado parte de la estructura interna de la Cooperativa:

- a) Comité de Crédito.
- b) Comité de Educación.

Normalmente, se busca que los cooperativistas integren los comités para colaborar sobre temáticas específicas de importancia para el desarrollo y proyección de la institución.

7.1.8.4.1 Comité de Crédito:

El Comité de Crédito es el órgano de la Cooperativa que se encarga de aprobar o rechazar las solicitudes de crédito que realizan los afiliados de una Cooperativa.

Cuando un cooperativista solicita un préstamo, es el Comité de Crédito, integrado por tres o más miembros quienes deciden si se le concede o no el préstamo solicitado. Los socios que forman parte de este órgano deben tener conocimientos acerca de los factores que van a influir para otorgar el crédito y evitar con ello morosidades y falta de pago por no hacer un buen análisis.

El Comité depende de principales criterios para concederlo deben ser:

1. La solvencia moral del cooperativista (la conducta que le ha ganado la opinión de ser una persona honrada en la comunidad).
2. La capacidad de pago para cancelar el préstamo.
3. La garantía que ofrece para respaldar su obligación.

Los socios sujetos de crédito deben cumplir estos criterios para que su solicitud pueda ser aprobada por el comité.

7.1.8.4.2. Comité de Educación:

La responsabilidad del Comité de Educación es enseñar y promover a los cooperativistas. En toda organización democrática, es vital mantener un constante flujo de información entre los líderes y su base.

La Gerencia necesita escuchar a los cooperativistas para conocer sus deseos sobre el manejo de la empresa cooperativa, por su parte los cooperativistas tienen la responsabilidad de comunicar sus opiniones y deseos tanto a los dirigentes como al personal.

La filosofía, principios y prácticas del Cooperativismo, la administración financiera y las responsabilidades y beneficios de los miembros. Este comité es la base promocional de la Cooperativa. También mantiene al Consejo de Administración y

a la Gerencia informados sobre los reclamos y puntos de vista de los cooperativistas y opinión del público.

7.2 Conceptos Generales:

A. Concepto de Administración:

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”. (Koontz, 1991, pág.: 6).

“Administración nos referimos al proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas”. (Robbins, 1987, pág.: 5).

Es de gran importancia reconocer que la administración también conocida como admón. de empresas es categorizada como una ciencia social en la que se realizan cuatro funciones determinantes para la organización en simultaneo con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social ya que esta disciplina se aplica a cualquier tipo de organización y en cualquiera de sus niveles jerárquicos, dependiendo del fin que persigue la organización.

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la empresa.

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades.

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

B. Concepto de Eficiencia:

“Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización” (Stoner, 1995, pág.: 9).

Para Robbins (1987) La eficiencia es una parte central de la Administración. Se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados. Si obtienes más producto de un esfuerzo, habrás incrementado la eficiencia. Asimismo si puedes obtener el mismo resultado con menos esfuerzo, habrás incrementado la eficiencia. Considerando que los Administradores trabajan con insumos que son escasos, les interesa usar los recursos de manera eficiente. La Administración, por lo tanto, se preocupa por minimizar los costos de los recursos.

De acuerdo a Taylor, la eficiencia en las organizaciones se obtiene a través de la racionalización del trabajo del operario y en la sumatoria de la eficiencia individual. Sin embargo, en la teoría clásica por el contrario, se parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, fuesen ellas órgano o personas.

Es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

C. Concepto de Eficacia:

“Capacidad para determinar los objetivos apropiados” (Stoner, 1995, pág.: 10)

Robbins (1987) nos explica que no es suficiente con ser meramente eficiente. La administración también debe completar actividades: esto es, busca la eficacia. Cuando los administradores alcanzan las metas de sus organizaciones, decimos que son eficaces. Entonces, la eficiencia se refiere a los medios y la eficacia a los resultados.

Son las competencias que se poseen como institución al disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado con el mínimo de recursos posibles viable.

Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos (la eficacia administrativa se ocupa esencialmente del logro de los objetivos educativos).

D. Concepto de Gestión:

“Gestion es un término popularizado por Frederic W. Taylor, referido tanto a mayor eficiencia, como a la reducción de costes o a la máxima utilización de los recursos humanos y materiales”. (Rosenberg, 1989, pág.: 203). La gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En otra concepción de gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

El termino gestión ha sido definido por numerosos autores, todos coinciden en que se basa en las acciones y decisiones requeridas para desarrollar los procesos de la organización, en función de los objetivos deseados, con atención particular al contexto que la rodea. Toma por ende un matiz estratégico y con carácter no solo de practico-técnico, sino también social por cuanto los procesos administrativos toman vida sobre el ente llamado organización.

La Gestión en una empresa se encarga de realizar procesos utilizando todos los recursos que se presenten en ella con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma.

Para el caso de la empresa cooperativa, dada la alta incidencia en el desarrollo de las formas de cooperación, se define la gestión como el conjunto de actividades que realizan los socios en función de desarrollar y hacer evolucionar la empresa, sobre la base de la definición conjunta de objetivos empresariales.

Está asociada al logro de niveles de producción, servicio, integración etc. Que justifiquen la existencia de la cooperativa, el empleo eficiente de los recursos, la satisfacción de las necesidades de los socios, familia y comunidad, la combinación de la coordinación de acciones sobre la base del fomento de los valores comunes, el liderazgo de los directivos y órganos de dirección que en función del mandato de la Asamblea General tienen responsabilidad en la gestión.

7.3. Gestión Empresarial.

7.3.1 Funciones Básicas de la Administración.

7.3.1.1 Planeación.

7.3.1.1.1. Definición de Planificación:

“Planificación es la función de elegir los objetivos de la empresa, así como los planes de acción, programas y procedimientos para conseguirlos. Planificar es adoptar una decisión, pues lleva consigo la elección entre varias alternativas.”(Koontz, 1961. Pág.: 36).

“Planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas”. (Stoner, 1995, pág.: 13.)

Para Mercado (2008) Planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es fundamentalmente analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar eficientemente a los objetivos que la solución elegida define. Es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio.

La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

Es de gran ayuda considerar que planificar es el punto de partida y la base en toda organización, es vital para fijar el curso de cada acción, con principios, determinación y secuencia necesarios para lograr su realización. Planificar no es más que apuntar en papel lo que se quiere hacer a futuro.

Importancia de la planificación en las organizaciones, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar, sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo ni dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con mucha frecuencia los planes eficientes afectan el futuro de toda la organización.

La planificación es fundamental, ya que esta: Permite que la empresa esté orientada al futuro, facilita la coordinación de decisiones, resalta los objetivos organizacionales, se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente, permite diseñar métodos y procedimientos de operación, evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo, la planeación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control, y es su fundamento. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo. Facilita el control al permitir medir la eficiencia de la empresa.

7.3.1.1.2. Propósito de la planificación:

La planeación reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia y fija los estándares para facilitar el control.

La planeación establece un esfuerzo coordinado. Da dirección tanto a los administradores como a lo que no lo son. Cuando todo los interesados saben a dónde va la organización y con que deben contribuir para lograr el objetivo, pueden empezar a coordinar sus actividades, a cooperar unos con otros, y a trabajar en equipo. La falta de planeación puede dar lugar a un zig-zag y así evitar que una organización se mueva con eficiencia hacia sus objetivos.

La planeación reduce la incertidumbre. También aclara la consecuencia de las acciones que podrían tomar los administradores en respuesta al cambio. La planeación también reduce la superposición y desperdicios de actividades. La coordinación antes del hecho probablemente descubra desperdicios y redundancia. Además cuando los medios y los fines están claros, las ineficiencias son obvias. En resumen los propósitos son:

Disminuir el riesgo del fracaso.

Evitar los errores y asegurar el éxito de la empresa.

Administrar con eficiencia los recursos de la empresa.

Asegurar el éxito en el futuro.

7.3.1.1.3. Principios de la planificación:

Según Mercado (2008) los principios de la planeación son los siguientes:

a. Precisión:

"Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas".

Esto hace referencia a que los planes deben realizarse de manera específica, tomando en cuenta aquellos factores que en realidad estén de acuerdo al contexto para evitar la falsedad en la planeación.

b. Flexibilidad:

Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, y a razón en la parte imprevisible, y de las circunstancias que hayan variado después de la revisión.

Como la planeación es a futuro, por más exacto que sea el plan, este estará sujeto siempre a cambios una vez que se ponga en práctica ya que puede haber alguna dificultad y este va a variar un poco.

c. Unidad de dirección:

Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben de estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

Es que el plan debe repartirse digamos, para que en cada sección de la organización se logre la integración y que todos trabajen en la ejecución del mismo de manera eficiente y cumplir el objetivo.

d. Consistencia:

Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

Los planes deben estar formulados de tal manera que las actividades puedan distribuirse a todos los involucrados de acuerdo a sus habilidades y su perfil para lograr un mejor desempeño y por ende el cumplimiento del objetivo.

e. Rentabilidad:

Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.

En la elaboración de un plan se debe tomar en cuenta la relación beneficio costo por el plan además de realizarse para resolver un problema determinado satisfactoriamente debe resultar lucrativo para la organización.

f. Participación:

Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

Para llevar a cabo un plan es de vital importancia la colaboración de las personas que se van a involucrar en el mismo para que lo conozcan se familiaricen y sea mucho más fácil llevarlo a cabo. Cuando todos participan en la planeación se logra incorporar en el plan las ideas y aportes de todos, sintiéndose con ello motivados los participantes al ser tomados en cuenta en la elaboración del plan, mostrándoles que desempeñan un papel crucial en el desarrollo del mismo. Es por ello la importancia que todos se integren y muestren interés en ello.

7.3.1.1.4. Tipos de planes:

Según Koontz (2004) los planes se clasifican en 1. Propósitos o Misiones, 2. Objetivos o Metas, 3. Estrategias, 4. Políticas, 5. Procedimientos, 6. Reglas, 7. Programas y 8. Presupuestos.

7.3.1.1.4.1. Propósitos o Misiones:

“En la misión o propósito, se identifica la función o tarea básica de una empresa o

institución o de una parte de ésta". (Koontz, 2004. Pág.: 124).

7.3.1.1.4.2. Objetivos o metas:

Según Koontz (2004) Los objetivos son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la Dirección y el control.

Algunas veces se les llaman metas y actividades, representan no solo el punto final de la planeación, sino también el lugar hacia donde se encaminan la organización, dirección y control; así que, los objetivos y metas son considerados como planes.

7.3.1.1.4.3. Estrategias:

Koontz (2004) Define estrategia como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento.

Las estrategias se consideran los cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Son de importancia al contar con un plan que sea la guía de la cooperativa para crear ventajas competitivas respecto a la competencia y logrando el crecimiento en el mercado, para al mismo tiempo sobreviva en un entorno cambiante lleno de dificultades que se pueden superar con la ayuda de este tipo de plan.

7.3.1.1.4.4. Políticas:

Para Koontz (2004) las políticas también forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.

Las políticas son enunciados generales que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones. Las políticas delimitan el área dentro de la cual debe tomarse las decisiones y deben estar de acuerdo con los objetivos; las políticas permiten que los administradores deleguen autoridad a la vez que mantienen el control. Las políticas son además: principios generales o filosofías que sirven para orientar la acción del grupo de trabajo u organismo social; son normas amplias, generales, elásticas y realistas. El objetivo fija las metas, la política señala los medios genéricos para llegar a ellos. Las políticas permiten a los jefes aplicar su propio criterio e iniciativa en la toma de aquellas decisiones a la vez que inspiran y orientan en caso de duda; y, sirven además para suplir omisiones. Los objetivos son necesarios para dar dirección al individuo y a los esfuerzos del grupo y las políticas sirven para indicar la estrategia general por medio de la cual son alcanzados aquellos objetivos.

7.3.1.1.4.5. Procedimientos:

“Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras”. (Koontz, 2004. Pág.: 127).

Detallan la forma exacta en que debe desarrollarse una actividad; y son guías de acción más que de pensamiento. Los procedimientos son aquellos planes formulados dentro de las políticas establecidas, cuya finalidad es la de señalar la secuencia cronológica más eficiente, destinada a obtener los mejores resultados en cada función concreta realizada dentro de una empresa o grupo social; son más definidos que las políticas y se aplican a actividades específicas para la realización de ciertas metas bien definidas. Los procedimientos se dan en todos los niveles de una empresa, pero son más frecuentes en los niveles de operación, a diferencia de las políticas que se dan en los niveles más altos.

Un procedimiento es: la descripción de cómo cada una de las serie de tareas se van a llevar a cabo, cuando va a realizarse y por quién.

7.3.1.1.4.6. Reglas:

“En las reglas se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. Son por lo general el tipo de plan más simple”. (Koontz, 2004.Pag.127).

Dentro del procedimiento tenemos las reglas; las cuales son aplicables al “procedimiento”; por tanto, son normas que se refieren a una acción específica y definida; o sea, que una regla dice con exactitud qué debe hacerse y que no debe hacerse. Las reglas no dejan campo o decisión o elección al jefe en quien se delega autoridad, sino que tan solo le permite analizar si ella es aplicable al caso concreto de que se trate.

7.3.1.1.4.7. Programas:

Según Koontz (2004) Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado. Habitualmente se apoyan en presupuestos.

Los programas son los planes mismos; pero en los cuales no solo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente se hace referencia al tiempo requerido para realizar cada de una de sus partes. Es la consecuencia cronológica que confiere vitalidad y sentido práctico a un plan; pueden ser a corto plazo generalmente a un año y de largo plazo cuando excede ese período.

Los programas tienen como fundamento el capital necesario y los presupuestos operacionales. Es decir que es una previa declaración que se piensa hacer un área o materia específica, en la que tiene una dificultad que es necesario mejorar o para realizar hacer cambios en la empresa.

7.3.1.1.4.8. Presupuestos:

“Un presupuesto es una formulación de resultados esperados expresados en términos numéricos. Podría llamarse un programa en cifras.”(Koontz, 2004.Pag:128).

Considerado como un plan, un presupuesto es la expresión de los resultados esperados en términos numéricos; hay varios tipos de presupuesto proyectado de ganancias y pérdidas. Hacer un presupuesto es planear, el presupuesto es un instrumento de control que permite consolidar los planes de una empresa.

7.3.1.1.5. Clasificación de la planificación:

Según Mercado (2008) Cuando la planeación abarca toda la empresa, integrando todos los planes de la organización, se clasifica de la siguiente manera:

7.3.1.1.5.1. Planificación Estratégica:

El planeamiento estratégico o a largo plazo el segmento más amplio es el campo del gerente general y de los funcionarios más importantes de la administración, quienes normalmente cuentan con ayuda. Este grupo lleva a cabo un tipo de planeación que debe considerarse como central en el proceso de administración y que puede describirse en la siguiente forma: la administración se enfrenta a un medio ambiente que incluye factores como el gobierno, la competencia, los clientes, los proveedores, los vendedores, los empleados y los acreedores. La administración debe obtener ciertos recursos de personal, finanzas, capital y tecnología para emplearlos en su gestión. Como siguiente paso la administración establece una organización, planes y controles para asignar de una manera eficaz los recursos de la empresa en relación con el medio.

Según Goodstein (1998) La Planeación Estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos

durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada. Por tanto, se deben desarrollar dentro del contexto de esa situación y deben ser realistas, objetivos y alcanzables. Las metas y los objetivos desarrollados en el proceso de planeación estratégica deben suministrar a la organización sus prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas cotidianas.

Planeación estratégica: es la planeación de tipo general proyectada a largo plazo de los objetivos institucionales de la empresa y tiene como finalidad el establecimiento de guías generales.

La administración estratégica se refiere al buen uso de los recursos de la organización, tomando como herramienta la visión estratégica, que determina la misión y visión de la organización, para de esta manera adoptar cursos de acción con su debida asignación de recursos, y así alcanzar los objetivos básicos de la misma. Ofrece una forma disciplinada que permite a los gerentes comprender el ambiente en que opera su organización y, de ahí, pasar a la acción.

En términos generales el proceso, según Stoner y otros, (1996:p.295), consta de dos fases: (a) Planificación estratégica: es el nombre que se le da al proceso de establecer metas como aquel para formular estrategias y (b) Implantación de estrategia: la cual consiste en las acciones basadas en este tipo de planificación, esta etapa incluye los pasos de administración y control estratégico.

El proceso de administración estratégica, según Robbins y Coulter, (1996:p.229), está compuesto además de ocho pasos, que cubre todo el proceso de planificación, su puesta en práctica y evaluación. Se explican a continuación:

a) Identificación de la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias:

Definir la misión de la organización obliga a la gerencia a identificar el ámbito de sus productos o servicio con todo cuidado.

Determinar el propósito o la razón de un negocio es tan importante para organizaciones lucrativas y no lucrativas, igualmente es necesario conocer los objetivos actuales de la misma para saber si en el transcurso del tiempo es necesario cambiarlos o no.

b) Análisis del entorno externo:

Este paso es importante en la medida que el entorno define en mayor o menor grado las opciones disponibles para la gerencia en la toma de decisiones. Una estrategia de éxito será aquella que se ajuste bien al entorno y logre identificar las tendencias importantes que pudieran afectar sus operaciones.

c) Identificación de oportunidades y amenazas:

Lo que una organización considere como oportunidades o amenazas depende de los recursos que controla. La gerencia debe evaluar el entorno para determinar las oportunidades y aprovecharlas; igualmente para identificar las amenazas diversas que pueda generar el mismo en función de sus planes y metas.

d) Análisis de los recursos de la organización:

Cada organización está restringida de alguna manera por los recursos y habilidades que dispone. Por ejemplo aspectos tales como la manejabilidad de los recursos disponibles de la misma, habilidades de los empleados, recursos en general y posibilidades de obtención de ingresos sobre la base de operaciones futuras. Es de importancia tomar en cuenta los recursos que la empresa necesita para llevar a cabo sus planes y la forma como conseguirlos.

e) Identificación de fortalezas y debilidades:

La gerencia luego de realizar una evaluación de los recursos internos de la

organización, tales como: capital, experiencia técnica y fuerza de trabajo capacitada y la potencialidad para desempeñar actividades funcionales distintas como: mercadeo, producción, operaciones y finanzas; pueden determinar con exactitud cuáles son las fortalezas y debilidades de la misma.

f) Formulación de estrategias:

Es necesaria para la gerencia desarrollar y evaluar opciones que le permitan seleccionar luego estrategias que sean compatibles a cada nivel y que además permitan determinar que la organización capitalice mejor sus fortalezas y oportunidades del entorno, lo que derivará, luego de una aplicación correcta, el obtener una mejor ventaja competitiva.

g) Implementación de estrategias:

Es importante que la gerencia ponga en práctica las estrategias diseñadas, ya que es la única manera de saber la efectividad de las mismas. En este sentido si una organización hace cambios significativos en sus planes, necesita hacer los ajustes apropiados en su diseño estructural general y contar con el liderazgo necesario por parte de los conductores de la misma.

h) Evaluación de resultados:

Consiste en evaluar lo logrado en la aplicación de las estrategias. Se mide la efectividad y grado de cumplimiento de objetivos, pudiendo igualmente rediseñar las mismas o realizar los ajustes pertinentes.

Los resultados se miden a la luz de los planes realizados anteriormente y es de importancia para retroalimentar como base en la elaboración del plan posterior.

7.3.1.1.5.2 Planificación Táctica:

El planeamiento táctico, que es la mediana entre el planeamiento intensivo y el extensivo, abarca de uno a dos años y se relaciona con una serie de tácticas o programas por virtud de los cuales los gerentes de línea intentaran cumplir la estrategia de la empresa.

Consiste en tomar decisiones concretas respecto a qué hacer, quien debe hacerlo y como debe hacerlo, por lo común en un horizonte temporal de un año o menos. Los gerentes de mandos medios, de primera línea y los equipos participan en forma en la planeación táctica. Esta suele comprender el desarrollo de objetivos cuantitativos y cualitativos que sustenten el plan estratégico de la organización, identificar cursos de acción para instrumentar nuevas iniciativas o mejorar operaciones en curso y formar presupuestos para cada departamento, división y proyecto dentro del ámbito de las directrices establecidas por la alta dirección.

7.3.1.1.5.3. Planificación Operativa:

El planeamiento de operación o presupuestal, la forma más intensiva del planeamiento, es la expresión en términos financieros de los planes tácticos de la empresa. Esos planes adoptan la forma de estados financieros proforma, mensuales o trimestrales, o de presupuestos de gastos. El periodo que cubren es generalmente de un año dividido por meses o bien por trimestres.

La planificación operativa también puede ser realizada de forma individual por cada empleado de acuerdo a las funciones que desempeña en el corto plazo, realizada generalmente cada mes.

7.3.1.1.6. Pasos de la Planificación:

Koontz (2008) Menciona los pasos prácticos de la planificación que son aplicados de forma general de la siguiente manera:

a. Atención a las oportunidades o problemas:

Tanto en condiciones externas como dentro de la organización, es el verdadero punto de partida de la planeación.

Es importante realizar esta evaluación mediante el Diagnostico Organizacional.

No es estrictamente parte del proceso de planeación, advertir una oportunidad, es el punto inicial real de la planeación, "Se debe conocer la posición en la que nos encontraremos a la luz de los puntos fuertes y las debilidades, comprender porque se desea reducir la incertidumbre y saber cuáles son las expectativas de ganancias. La fijación de objetivos realista depende de este conocimiento, la planeación exige un diagnóstico realista de la situación de las oportunidades".

Por esto es conveniente hacer un estudio preliminar de las oportunidades futuras y la capacidad de verlas con claridad y por completo, un conocimiento de dónde estamos y de nuestras fuerzas y debilidades y comprender los problemas que se quieran resolver, así como saber lo que se desea lograr, buscando establecer objetivos posibles.

b. Establecimiento de objetivos:

Primero para toda la organización y luego para cada una de las unidades de trabajo.

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirigen la organización, dirección y control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, un departamento también puede tener sus propios objetivos de la empresa, pero los dos conjuntos de metas pueden ser completamente diferentes.

Un objetivo administrativo es la meta que se persigue que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente.

Esta definición incluye cuatro conceptos:

1. Meta,
2. Ámbito
3. Carácter definitivo y
4. Dirección.

c. Desarrollo de premisas:

Establecer, poner en circulación y obtener la aceptación de utilizar premisas decisivas de la planeación como pronósticos, políticas básicas aplicables y los planes ya existentes en la institución. Es como un supuesto acerca de las condiciones en las que el plan será puesto en práctica.

Premisas son suposiciones sobre el ambiente en el que el plan ha de ejecutarse, de hecho el principio básico de las premisas de planeación es "cuanto mayor sea el número de personas encargadas de la planeación que entiendan y estén de acuerdo en utilizar las premisas congruentes del proceso, tanto más coordinada será la planeación de la empresa".

Desarrollar, divulgar y obtener acuerdos para utilizar premisas críticas de planeación, estas son: pronósticos, políticas aplicables básicas y planes existentes en la compañía. Son supuestos a cerca del medio ambiente en el que debe ejecutarse el plan.

Para el desarrollo de estas premisas es importante tener en cuenta preguntas como: ¿Cuál será el mercado?, ¿Qué volumen de ventas manejaré?, ¿Qué precios?, ¿Qué avances tecnológicos debo conseguir?, ¿Qué costos?, ¿Cómo financiaré la expansión?, ¿Cuáles son las tendencias a largo plazo?, entre otras preguntas globales que debemos hacer.

No es rentable ni realista hacer suposiciones sobre cada detalle del ambiente futuro de un plan debido a que el futuro es muy complejo. Por consiguiente las

premisas están limitadas a suposiciones que aparentan ser críticas o estrategias para un plan, es decir aquellas que influyen más en su operación.

d. Determinación de cursos alternativos:

Buscar y examinar alternativas que no son perceptibles a primera vista. Es importante realizar un examen preliminar para descubrir las posibilidades más factibles.

Consiste en buscar y examinar cursos alternativos de acción, especialmente los que no son muy evidentes, ya que en muchas ocasiones la alternativa razonable que no es muy obvia puede ser la mejor. El problema no radica en encontrar alternativas sino en reducir su número para analizar las más prometedoras.

Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus fortalezas y debilidades, el siguiente paso es evaluarlos mediante una comparación entre estos y las metas antes fijadas. Ya que existe gran cantidad de cursos para todas las situaciones y son muchas las variables que se deben analizar, en este paso de la planeación la investigación de operaciones y las técnicas matemáticas y de computación tienen su principal aplicación en la administración.

e. Evaluación de cursos alternativos:

Ponderación de las alternativas a la luz de premisas y metas. Una vez buscadas las alternativas que se ofrecen y examinados sus puntos fuertes y débiles, el planificador debe valorar esas alternativas. En la ponderación se toman en cuenta diversos factores que entran en juego. Una alternativa podrá parecer que es el curso de acción más provechoso pero quizás requiera un gran desembolso de capital, otra podrá ser menos provechosa pero representara menos riesgo y puede haber otra alternativa que se adapte mejor a los objetivos a largo plazo de la empresa. Generalmente estas ponderaciones se realizan tomando en cuenta los factores que van a intervenir en el desarrollo del plan o de los beneficios que se piensas obtener mediante la ejecución de la alternativa idónea.

f. Selección de un curso de acción:

Este es el punto en el que se adopta al plan, ocasionalmente el análisis y evaluación de cursos alternativos revelara que dos o más son aconsejables. Esta etapa de la planificación consiste en elegir la o las acciones que se van a emprender. Es este el momento en que se adopta el plan, el momento de tomar la decisión.

g. Formulación de planes derivados:

Son elaborados en apoyo al plan básico.

El proceso de planificación aún no está completo. Una vez adoptado un plan, habrá que crear, casi invariablemente, planes derivados para efectuar y apoyar al plan básico.

h. Traslado de planes a cifras o Presupuestación:

En todas las organizaciones se deberán poner en práctica los pasos antes mencionados para realizar una planificación más objetiva y real.

En este paso se le da significado a la toma de decisiones y al establecimiento del plan, mediante una expresión numérica convirtiéndolos en presupuestos. Los presupuestos globales de una empresa son la suma total de los ingresos y los gastos, con las utilidades, presupuestos de las principales partidas del balance general (efectivo y gastos de capital). Si los presupuestos son bien elaborados sirven de medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se pueda medir el avance de la planeación.

7.3.1.1.7. Toma de decisiones.

La toma de decisiones, que se define como la selección de un curso de acción

entre alternativas, se encuentra en el núcleo de la planificación. No se puede decir que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión: un compromiso de recursos, dirección o reputación. La toma de decisiones constituye un paso más de la planificación, independientemente de lo importante que sea, de hecho el núcleo de la planificación es realmente el proceso de decisión, Koontz y Wehrich (1994:p.199).

Cuando en la organización exista una claridad en cuanto a cuáles son las metas a alcanzar por la misma y que se haya realizado una planificación adecuada, se debe entonces desarrollar alternativas de decisión. Es importante realizar un estudio minucioso del medio ambiente externo para poder desarrollar las alternativas necesarias. Cuando existan factores limitantes en ciertas circunstancias es posible reducir la búsqueda de alternativas a aquellas que superen estos factores.

Posteriormente luego de evaluar las alternativas posibles se escoge la que contribuirá mejor a la obtención de la meta.

Señala Koontz y Wehrich, Op. Cit. (p.p.204-206), la existencia de tres métodos básicos para seleccionar la que más convenga, los mismos son:

- Experiencia:

Por lo general los administradores experimentados recurren a esta herramienta como una buena base para el análisis de la toma de decisiones. Algunas experiencias del pasado ayudan mucho a resolver circunstancias en la actualidad, si es posible que se puedan obtener elementos validos que ayuden a tomar una buena decisión.

- Experimentación:

Esta técnica consiste en probar una de las alternativas posibles y ver su grado de efectividad. Aunque es importante por acercarse a la realidad misma, resulta

costosa, por la cantidad de recursos a utilizar y lenta por tener que esperar los resultados luego de su aplicación.

- Investigación y análisis.

El enfoque de este método es la necesidad de comprender el problema en cuestión, sobre todo cuando están en juego decisiones muy importantes para la organización. La investigación y análisis consisten en construir un modelo que simule el problema, representando las variables en una situación de problema mediante términos y relaciones matemáticas que permitan llegar a conclusiones, las cuales aportarán elementos importantes para la decisión. Es de importancia la búsqueda de información y el conocimiento de muchas temáticas.

7.3.1.2. Organización

7.3.1.2.1. Definición de organización:

“organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización”. (Stoner, 1995, pág.: 14).

Según Gómez (1982) Organizar quiere decir, combinar adecuadamente los medios materiales y humanos que se disponen para llevar a cabo las tareas fijadas en el plan, con vistas a lograr los mejores resultados con los menores gastos de trabajo. Incluye, además, la forma en que se relaciona el sistema dentro del organismo a que pertenece con respecto al mundo exterior.

Para Koontz (1961) La función de organización implica la enumeración y determinación de las actividades necesarias para realizar los objetivos de la empresa, la agrupación de esas actividades, la asignación de unos determinados

grupos de actividades a una sección mandada por un dirigente y la delegación de autoridad para llevarlas a cabo.

Según Mercado (2008) La organización tiene su origen en la palabra organismo, de la cual se desprende la definición siguiente: organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una empresa, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Para entender la concepción y la importancia de organizar no hay más que decir que es la agrupación de actividades, asignación de responsabilidades para lograr la coordinación de personas, trabajo y recursos con una meta en común logrando así armonía de objetivos. La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

7.3.1.2.2. Organización Formal e Informal:

7.3.1.2.2.1. Organización Formal:

Según Reyes Ponce (2011) es una estructura planeada que intenta de manera deliberada establecer un patrón de relaciones entre sus componentes, el que conducirá al logro eficaz del objetivo. Es resultado de una decisión explícita. (pág. 280).

La organización formal básicamente está estructurada de manera intencional con una serie de cargos y niveles propios de una organización, es decir aquella que representa la base teórica sobre la que está diseñada la organización como tal. Este tipo de estructura ha de ser flexible, ya que es necesario dar cabida a la discrecionalidad para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales.

7.3.1.2.2. Organización Informal:

“La organización informal comprende aquellos aspectos del sistema que no han sido formalmente planeados, porque surgen espontáneamente en las actividades e interacciones de los participantes. (Reyes Ponce, 2011, pág. 280).

La organización informal es aquella red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí, Koontz y Weihrich (1994:p.2).

En la realidad ambas se mezclan; es imposible entender la organización formal sin investigar las redes de relaciones informales, ni estas pueden ser constructivas sin una organización formal, a menos que se trate de un agrupamiento muy reducido y más bien accidental; de lo contrario, tendera siempre a formalizarse.

7.3.1.2.3. Principios de la Organización:

Reyes Ponce (2011) describe los siguientes principios de la organización:

7.3.1.2.2.1. Principio de la Especialización:

“Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza”.

Este principio es, junto con el siguiente, quizás el fundamental en la organización. Debe advertirse que la división del trabajo no es sino el medio para obtener una mayor especialización y con ella mayor precisión, profundidad de conocimientos, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función.

7.3.1.2.2.2 Principio de la unidad de mando:

“Para cada función debe existir un solo mando”.

Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización. Lo anterior no se opone a que el mando pueda ser ejercido simultáneamente por varias personas, como ocurre, por ejemplo, con las órdenes de un comité decisorio. Para obtener mayor eficiencia la especialización estableció la división por funciones; la unidad de mando, para lograr también esa mayor eficiencia, establece su coordinación a través de un solo mando, que fije un objetivo común y dirija a todos a lograrlo.

7.3.1.2.2.3. Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad:

“Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella”

La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba.

Como elemento esencial en la jerarquía de una empresa, cada nivel jerárquico debe tener señalado de manera perfecta el grado de responsabilidad que en la función de la línea respectiva corresponde a cada jefe. Esa responsabilidad constituye, a su vez, el fundamento de la autoridad que debe concedérsele. La autoridad sin responsabilidad es no sólo odiosa, sino que trastorna gravemente a la organización. Pero es quizás peor la responsabilidad conferida sin dar autoridad respectiva a los jefes de ese nivel; un jefe que recibe la responsabilidad de realizar ciertas funciones debe estar dotado de la autoridad para poder decidir en aquello que le ha sido encomendado como responsabilidad suya.

7.3.1.2.2.4. Principio del equilibrio de Dirección-Control:

“A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando”.

La administración no puede existir “sin alguna delegación” ya que aquella consiste en “hacer a través de otros”. Se delega la autoridad correlativamente a la responsabilidad comunicada. Se ha dicho que “la autoridad se delega, mientras la

responsabilidad se comparte”, esto es cierto en el sentido de que la autoridad delegada no debe seguirse ejerciendo más que en casos extraordinarios, en tanto la responsabilidad señalada se sigue teniendo, porque el delegante debe conocer, a través de los nuevos controles fijados, la forma en que está actuando el delegado para corregir sus errores, orientar su acción y, en último término, limitar la responsabilidad comunicada, o remover a dicho jefe inferior.

7.3.1.2.2.5. Principio de la definición de puestos:

“Deben definirse por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entendiendo por éste la unidad de trabajo impersonal”.

Mientras no se establezca en forma precisa y clara lo que cada quien debe hacer, no existirá una estructura adecuada. Cuando se define un puesto no solamente se delimitan las responsabilidades si no que es como una guía cuando el ocupante es un empleado nuevo; siendo de gran ayuda para evitar conflictos y enumerar de forma clara cuáles serán las funciones a desempeñar.

7.3.1.2.4. Pasos para organizar:

Según Mercado (2008) Si la esencia de la organización es el ordenar, es de suponerse que esto se debe hacer de una forma por demás ordenada; para este fin se señalan los pasos siguientes:

a. Conocer y entender el objetivo.

El objetivo debe ser conocido y entendido claramente, de manera que los esfuerzos de organización vayan de acuerdo con el trabajo que se ha de organizar y con los fines a los cuales están encaminados.

b. Descomponer las actividades.

Las actividades que se consideran necesarias para alcanzar los objetivos deberán descomponerse hasta el punto en que cada una requiera que casi sólo un trabajador le dedique todo su tiempo. Con este paso se logra la especialización en el trabajo, al tener un conjunto de pequeñas actividades que perfectamente las puede desarrollar un individuo.

c. Clasificar las actividades en unidades prácticas.

Una vez determinadas las actividades mínimas, según el paso anterior, se clasifican por la similitud que existe entre ellas, hasta llegar a grupos principales integrados sobre una base funcional. Las actividades pueden considerarse como primordiales, secundarias, terciarias, etc., en orden descendente de importancia relativa.

d. Asignar personal.

Una vez determinada cada actividad o grupo de actividades, y definidas las obligaciones que las mismas implican, se debe indicar quiénes van a desempeñarlas. Esto pone de manifiesto lo que debe esperarse de cada individuo, puesto que al organizarse se está definiendo lo que va a hacerse, pero también debe considerarse quién lo va a hacer. Se debe asignar el personal necesario para que las actividades sean realizadas en tiempo y forma, logrando con ello el cumplimiento de los objetivos.

e. Delegar autoridad.

Para que cada miembro del grupo cumpla con lo que se le ha asignado, se le deberá delegar toda la autoridad que el mismo trabajo requiera. Cuando se asigna autoridad el individuo se siente tomado en cuenta y a la vez responsable de desempeñarse de la mejor manera por la confianza otorgada.

7.3.1.2.5 Estructura y Diseño de la organización:

7.3.1.2.5.1. Especialización del Trabajo:

Para Robbins (2000) El término especialización del trabajo, o división del trabajo, es describir el grado en que las tareas de una organización están divididas en trabajos separados. El aspecto esencial de la división del trabajo es que en ella no se asigna la realización de todo un trabajo a un solo individuo, sino que se divide

en varios pasos, cada uno de los cuales es llevado a cabo por una persona diferente.

Para lograr la mayor eficiencia en los trabajos que se desarrollan en la empresa, es de gran importancia repartir convenientemente entre el personal las labores que deben realizarse. La distribución de las labores entre el personal tiene que apoyarse en la idea de que el trabajo de cada empleado sea complementado por el otro, de modo que ninguna persona posea el control absoluto de una parte importante de las operaciones de la empresa. De este modo, si el trabajo de un empleado es complementario del que otro hace, es posible una verificación en cierto modo automática que impida los errores o fraudes a menos que estén confabulados.

La división del trabajo es ese proceso mediante el cual al descomponer el trabajo total en operaciones más pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica.

La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad; por consiguiente, fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cada trabajo. Además como crea una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos, que se ciñan a sus talentos e intereses.

La especialización del trabajo garantiza actividades realizadas de la mejor manera y con visión hacia la mejora continua.

7.3.1.2.5.2 Departamentalización:

“Se llama departamento a la unidad de organización o rama de la empresa sobre la que un ejecutivo tiene autoridad para la ejecución de actividades específicas” (Mercado, 2008, pág.: 286).

“La palabra departamento designa un área, división o sucursal específica de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad por el desempeño de actividades establecidas”. (Koontz, 2008, pág.: 206).

Por lo general la gerencia, con la finalidad de visualizar mejor el conjunto de personas y departamentos que componen la organización, diseña un organigrama, que no es más que la forma gráfica de cómo se divide el trabajo. En un organigrama los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales llamadas departamentos. Según las características de cada organización la departamentalización puede variar según sea el volumen y la complejidad de las tareas a ejecutar.

7.3.1.2.5.2.1. Tipos de Departamentalización:

a. Departamentalización Funcional:

“Agrupación en subunidades sobre la base de las funciones principales de la organización, tales como ingeniería, producción y marketing”. (Rosenberg, 1989, pág.: 125).

“Es un método lógico y probado en el tiempo. Ofrece la seguridad de que el poder y el prestigio de las actividades básicas de la empresa serán defendidos por altos ejecutivos, y por último, sigue el principio de la especialización, originando una mayor eficiencia en el aprovechamiento de los recursos humanos.” (Mercado, 2008, pág.: 288). En este tipo de departamentalización se visualiza las funciones generales que posee la organización en un orden jerárquico determinado por la autoridad, aplicado en su mayoría por las micro, pequeña y mediana empresas.

b. Departamentalización por Productos:

“Agrupamiento de actividades según productos o líneas de productos, en especial en grandes empresas de líneas múltiples”. (Koontz, 2008, pág.: 232.)

Esta estructura permite a la alta gerencia delegar a un ejecutivo de división autoridad extensa sobre las funciones que se relacionan con un producto o línea de productos determinados y obtener un grado considerable de responsabilidad de utilidades de cada uno de estos gerentes.

La departamentalización por productos puede proporcionar a los clientes un mejor servicio, más ajustado al tiempo.

c. Departamentalización Geográfica:

“La departamentalización basada en el territorio es común en empresas que operan en áreas geográficas amplias. En este caso puede ser importante que las actividades en un área o territorio determinado sean agrupadas y asignadas a un gerente”. (Koontz 2008; pág.: 230).

Se utiliza en empresas bastante dispersas y se basa en que todas las actividades que ocurren en una determinada área o territorio deben ser asignadas a un ejecutivo.

d. Departamentalización por Procesos:

“Agrupación de tareas dentro de subunidades sobre la base de los procesos secuenciales implicados en los procesos de una organización, tales como refinerías de petróleos”. (Rosenberg; 1989, pág.:126).

Es utilizada principalmente por las empresas manufactureras en los niveles inferiores. Su propósito es obtener ventajas económicas, aunque también se relaciona con la naturaleza del equipo empleado en algún proceso. Esto además relacionado con la línea de producción, al agrupar cada proceso sin perder de vista la calidad en cada uno de ellos y garantizar un mejor desempeño.

e. Departamentalización por Clientes:

“Agrupar actividades para que reflejen un interés principal en los clientes, es común en

una variedad de empresas. Los clientes son la clave para la forma de agrupar las actividades cuando cada grupo de clientes es administrado por un jefe de departamento.” (Koontz; 2008, pág.: 231).

Las necesidades del cliente llevan a los ejecutivos a departamentalizar sobre esta base. A veces los productos pueden desarrollar mejor cuando sus ventas cuando los clientes están clasificados sobre bases como edad, sexo e ingreso por ejemplo.

7.3.1.2.5.3. Cadena de mando:

“La cadena de mando es una línea interrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles superiores de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quien deberá rendir cuentas a quien.” (Robbins; 2000, pág.: 305). Es indispensable que exista organización sin una línea de mando que refleje el grado de autoridad que posee cada individuo, así como el jefe inmediato al que se tiene que informar los avances en las funciones que se desempeñan.

Según Robbins (2000) no es posible hablar de la cadena de mando sin mencionar los siguientes tres conceptos:

a. Autoridad:

“Se refiere a los derechos inherentes de la persona que ocupa una posición administrativa, para dar órdenes y esperar que estas sean obedecidas”. (Robbins; 2000, pág.: 305.)

“Autoridad en la organización, es el derecho propio de una posición (y, a través de ella, el derecho de la persona que la ocupa) de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otros.”

Si bien la autoridad organizacional es el poder de ejercer discreción en la toma de decisiones, casi invariablemente surge del poder de la posición. Cuando las personas hablan de autoridad en ambientes gerenciales, por lo común se refieren al poder de la posición.

b. Responsabilidad:

“Cuando se nos concede el derecho de hacer algo, asumimos también la obligación correspondiente a realizar las actividades asignadas. La obligación o la expectativa de tener dicho desempeño se conoce como responsabilidad.” (Robbins; 2000, pág. 305).

c. Unidad de Mando:

“Principio de la Administración según el cual un subordinado debe tener un superior y sólo uno, ante quien será directamente responsable” (Robbins; 2000, pág.: 306).

7.3.1.2.5.4. Jerarquización:

Según Stoner (1996) La jerarquía es un patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima están el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización; los gerentes de rangos más bajos se ubican en los diversos niveles descendentes de la organización. (pág. 348).

Ante la preocupación de la gerencia sobre cuantas personas pueden ser supervisadas, nace el llamado Tramo de Control Administrativo, el cual significa la cantidad de personas y departamentos que dependen directamente de un gerente

específico. Cuando se ha dividido el trabajo, creado departamentos y elegido el tramo de control, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifica quien depende de quién; estas líneas de dependencia son características de cualquier organigrama. El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía.

La elección de un tramo de control administrativo en la jerarquía organizacional es importante porque el mismo puede influir en lo que ocurra con las relaciones laborales en un departamento específico, ya que un tramo demasiado amplio impide dar mayor control a los empleados y por el contrario un tramo demasiado corto es ineficiente porque los gerentes están subutilizados.

Nivel jerárquico: las unidades deben ordenarse en el organigrama de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos de la organización, los cuales varían según su naturaleza, función, sector, ámbito, contenido y presentación.

Por su presentación

Horizontales: despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo.

Mixtos: utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación.

De bloque. Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos.

Verticales: presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

Por su contenido

Integrales: son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de la organización y unas relaciones de jerarquía y dependencias.

Funcionales: incluyen las principales funciones que tienen asignadas.

De puestos, plazas y unidades: indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad.

Por su naturaleza:

Micro administrativo: corresponde a una sola organización y pueden referirse a ella en forma global o mencionar algunas de las áreas que la conforman.

Macro administrativo: involucran a más de una organización.

Meso administrativo: considera a una o más organizaciones del mismo sector de actividad.

Por su ámbito:

Generales: contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico.

Organigrama: es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de alguna de sus áreas.

Objeto: es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

Utilidad:

- proporciona una imagen formal de la organización.
- Facilita el conocimiento tanto de la organización como de sus relaciones, jerarquías y coordinación.
- Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional
- Constituye una fuente organizada de consulta.

7.3.1.2.5.5. Coordinación:

Según Mercado (2008) Podemos definir la coordinación como la reunión de esfuerzos para lograr el objetivo previamente establecido por la empresa. La coordinación es un

elemento dinámico, ya que de ella depende la eficiencia de las diferentes áreas que integran la empresa.

Se entiende por coordinación como aquel proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. Stoner y otros, Op. Cit. (p.351). El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan. Igualmente la coordinación estará determinada por la necesidad creciente o decreciente de mantener comunicación entre las unidades de la organización.

La formalización se refiere al grado en que una organización depende de reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados. Algunas organizaciones operan con un mínimo de lineamientos y poca formalidad.

La centralización describe donde está la autoridad para la toma de decisiones dentro de la organización. En algunas organizaciones la toma de decisiones está muy centralizada en los niveles superiores de la gerencia. En otras organizaciones, la descentralización se caracteriza por tener un nivel de decisión más horizontal delegando al más bajo nivel las decisiones, lo que permite la participación de los miembros de la organización.

El diseño organizacional comprende el desarrollar o cambiar la estructura de la organización. El proceso incluye decisiones acerca de la cantidad de complejidad, formalidad y centralización a utilizar. Estos tres aspectos de la estructura de la organización pueden combinarse e igualarse para crear diversos diseños de una organización.

La acción de organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar la eficacia y la eficiencia

de las actividades de la organización varían constantemente según se desarrollen las actividades de la misma.

7.3.1.2.5.6. Estructura Organizacional:

Afirman Stoner y otros, *Ibídem* (1996 p.p.361-366), que la estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar formalmente en:

- Por función:

Este tipo de estructura reúne en un departamento a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones.

- Por producto/mercado:

Reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos.

- Matricial:

Es una estructura de producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo.

7.3.1.3 Dirección.

7.3.1.3.1. Definición de Dirección:

“Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas

esenciales". (Stoner, 1995, pág.: 15). La dirección implica tres aspectos fundamentales que son: la motivación, la comunicación y el liderazgo para llevar a cabo cualquier actividad con ayuda de un equipo de personas.

Según Mercado (2008) La Dirección es aquel elemento de la Administración con que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio del ejercicio de la autoridad del Administrador, a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o con más frecuencia delegando dicha autoridad. Se transmite esa autoridad y sus resultados por medio de la comunicación, se supervisa o vigila simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas.

La dirección de una empresa es de gran importancia para coordinar el esfuerzo común de los subordinados para alcanzar las metas de la misma. Ésta etapa del proceso de la administración es de gran importancia ya que es aquí donde el Gerente ocupa el papel de líder trabajando en equipo con los demás miembros de la organización para que realicen sus funciones con la mayor disponibilidad y de la mejor manera. La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión son la tarea de la dirección.

Concepto de Dirección

Burt K. Scanlan Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Leonard J. Kazmie La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Robert B. Buchele Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización (mediante la supervisión, la comunicación y la motivación).

Joel J. Lerner y H.A. Baker Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

7.3.1.3.2. Principios de la Dirección:

De la armonía del objetivo la dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa

Impersonalidad de mando Se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.

De la supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.

De la vía jerárquica: Postula la importancia de respetar los canales de información establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondiente, con el fin de evitar conflictos.

De la resolución del conflicto: Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa a partir del momento en que aparezcan.

Aprovechamiento del conflicto: El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, que ofrece al administrador la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

7.3.1.3.3. Etapas de la Dirección:

Toma de decisiones Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas y la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Al tomar decisiones es necesario:

Definir el problema. Es necesario definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.

Analizar el problema. Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.

Evaluar las alternativas. Consiste en determinar el mayor número, posible de alternativas de solución, estudiar sus ventajas y desventajas así como su factibilidad de implementación, y los recursos necesarios para llevarlos a cabo.

Elegir entre alternativas. Una vez evaluadas las alternativas, se debe elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúe máximos beneficios; además, seleccionar dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos fortuitos.

7.3.1.3.4. Integración:

El administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

7.3.1.3.5. Motivación:

Según Mercado (2008) Motivación es la habilidad para lograr que un hombre haga lo que usted quiere que haga, cuando usted lo quiere hecho, del modo que usted lo desea y porque él desea hacerlo.

Según Greco (2003) Motivación son las fuerzas que activan el comportamiento con orientación a las metas. Impulsos internos diferentes o las fuerzas ambientales del entorno, que estimulan a los individuos a comportarse en una forma específica. La motivación no es un concepto sencillo, surge de diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. Los administradores motivan cuando proporcionan un ambiente que induzca a los miembros de la organización a contribuir.

7.3.1.3.6. Comunicación:

“Comunicación es un proceso mediante el cual los conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros”. Se lleva a cabo en todos los

niveles de la organización. (Reyes Ponce, 2011, pág. 390).

La comunicación es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. La comunicación en una empresa comprende múltiples interaccionares que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Es un elemento fundamental en las relaciones de los individuos dentro de una organización y para intercambiar información valiosa que es de importancia en las actividades de la misma, siendo todos partícipes de ello, teniendo siempre presente que ello ayuda al cumplimiento de los objetivos y a la integración de los empleados.

7.3.1.3.6.1. Especies de comunicación:

Según Reyes Ponce (2011) la comunicación se clasifica de la siguiente manera:

- a. Por la razón de los canales que sigue y de su contenido la comunicación se divide en formal e informal. La primera lleva un contenido deseado u ordenado por la empresa; la informal por el contrario, no se refiere a las cosas que la empresa desea se comuniquen ni sigue los canales fijados.
- b. Por su receptor puede ser individual o genérica, según vaya dirigida a una persona concreta, o a un grupo en general, sin precisar nombres de personas.
- c. Por razón de la obligatoriedad que se espera en la respuesta, puede ser imperativa, exhortativa e informativa. La primera exige una respuesta precisa. La segunda sugiere y espera alguna acción. La tercera simplemente comunica algo, sin señalar en concreto nada que se espere, al menos en un plazo inmediato.
- d. Por razón de su forma puede ser oral, escrita o gráfica.
- e. Por su sentido puede ser vertical u horizontal, según que se realice dentro de una línea de mando o entre varias líneas. La primera se subdivide en descendente y ascendente.

La comunicación vertical descendente está formada por: políticas, reglas,

instrucciones, órdenes, informaciones.

La comunicación vertical ascendente puede comprender aspectos tales como: reportes, informes, sugerencias, quejas, entrevistas.

La comunicación horizontal comprende: juntas, comités, consejos, asambleas.

7.3.1.3.7. Supervisión:

“Supervisar es ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas. Generalmente la función de supervisar corresponde a todo jefe, pero se aplica mejor este concepto a los jefes de nivel inferior, llamados también supervisores”. (Mercado, 2008, pág. 781.)

La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

7.3.1.3.7.1. Tipos de supervisión:

Mercado (2008) hace referencia a los tipos de supervisión:

a. Supervisión inmediata:

La supervisión inmediata también conocida con el nombre de Autocrática, se caracteriza básicamente porque en ella el supervisor da órdenes precisas y detalladas, no delega su autoridad, eliminando con ello la posibilidad que el subordinado desarrolle su iniciativa.

b. Supervisión general:

La supervisión general también conocida como Democrática, es opuesta a la supervisión inmediata. En ella encontramos las siguientes ventajas: delega autoridad, controla a través de los resultados, mantiene en su mínimo las instrucciones detalladas y utiliza poca presión con su subordinado.

c. Supervisión Anárquica:

En este tipo de supervisión, el jefe no ejerce poder de mando en sus

subordinados; el trabajador hace lo que quiere hacer, pues no tiene dirección ni control por parte del jefe.

7.3.1.3.8. Autoridad:

La autoridad es la facultad de que está investida una persona dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

Tipos de autoridad

Formal. Cuando es conferida por la organización, la que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas.

Lineal es cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.

Funcional es ejercida por uno o varios jefes sobre funciones distintas.

Técnica. Nace de los conocimientos especializados de quien la posee.

Personal. Se origina en la personalidad del individuo.

Delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar. Sus ventajas,

son que permite al directivo dedicarse a las actividades de más importancia, comparte responsabilidad, capacita a sus subordinados.

Mando es el ejercicio de autoridad a través de la cual un supervisor transmite a un subordinado la indicación de que una actividad debe ser realizada y las instrucciones.

7.3.1.3.9. Liderazgo:

“Liderazgo es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”. (Koontz, 2008, pág.532).

Es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo.

7.3.1.3.9.1. Componentes del liderazgo:

- Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable.
- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos.
- Capacidad para inspirar.
- Capacidad para actuar de forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

7.3.1.3.9.2. Estilos de liderazgo:

Koontz (2008) clasifica los estilos de liderazgo según el uso de la autoridad por los líderes de la siguiente manera:

a. Líder Autocrático:

El líder autocrático impone y espera cumplimiento, es dogmático, seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos.

b. Líder Democrático o participativo:

Este tipo de líder consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables alentando su participación.

c. Líder Liberal:

También llamado “rienda suelta” hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones.

Estos diferentes estilos de liderazgo pueden ser utilizados dependiendo de la situación y del tipo de subordinados que se tengan, lo importante del líder es el grado de conocimientos y la interacción con sus seguidores para lograr un trabajo en equipo con disposición de todos los involucrados. También el tipo de organización de que se trate es importante a la hora de ejercerlo, teniendo siempre en cuenta que hay siempre que permitir la participación de todos.

En las cooperativas por lo general se practica el liderazgo democrático participativo ya que la autoridad y el poder de decisión se encuentra distribuido de forma equitativa entre todos los asociados.

7.3.1.3.10. Comités:

“Un comité es un conjunto de personas encargado como grupo de un asunto. Esta característica de acción grupal es la que distingue a los comités de otros recursos organizativos.” (Koontz, 2008, pág.560).

Los comités están formados para desempeñar una función concreta y tienen amplios conocimientos en ello. Es de importancia conocer que los comités se forman como un grupo de apoyo sobre una materia específica. En las cooperativas existen comité de crédito y comité de educación para ocuparse de temas referentes a ello.

7.3.1.4. Control.

7.3.1.4.1. Definición de Control.

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento.

Para Robbins (1996) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (p.654).

Sin embargo Stoner (1996, p.610) lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición". (p.62).

Según Gómez (1982) El control es la observación de cómo se corresponde el proceso de funcionamiento de un objeto de gestión con los acuerdos de dirección adoptados (leyes, planes, normas, etc.). La revelación de los resultados de la influencia del sujeto sobre el objeto dirigido, de las desviaciones habidas respecto a las exigencias de dirección.

Analizando todas las definiciones citadas se puede notar que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

- En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.

- En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.

- Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

En conclusión hay que definir el control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional

a. Actividades importantes de control.

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control. (Robbins, 1996, pág.: 115).

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte,

una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. El control sirve a la gerencia para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Este proceso contribuye a determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

Puesto que el control implica la existencia de metas y planes, ningún administrador puede controlar sin ellos. No se puede medir si los subordinados están operando en la forma deseada a menos que se tenga un plan, ya sea, a corto, a mediano o a largo plazo. Generalmente, mientras más claros, completos, y coordinados sean los planes y más largo el periodo que ellos comprenden, más completo podrá ser el control.

Las organizaciones usan los procedimientos de control para asegurarse de que están avanzando, satisfactoriamente, hacia sus metas y de que están usando sus recursos de manera eficiente. Las técnicas y los sistemas de control son fundamentalmente los mismos para el efectivo, los procedimientos de oficina, la moral, la calidad del producto y todo lo demás.

7.3.1.4.2. Principios del Control:

Según Reyes Ponce (2005) los principios del control son los siguientes:

a. Del carácter Administrativo del control:

“Es necesario distinguir las operaciones de control de la función de control”.

La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación; esta no se podría dar sin el control, como ya se hizo notar. Cuanta mayor delegación se necesite, se requiere mayor control. Por lo mismo, el control como función solo le corresponde al administrador.

b. De los estándares:

“El control es imposible si no existen estándares de alguna manera prefijados, y será tanto mejor cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares. “Si el control es la comparación de lo realizado con lo esperado, es lógico que, de alguna manera, suponga una base de comparación previamente fijada.

c. Del carácter medial del control:

Aunque parezca una cosa obvia, hay que recordar constantemente este principio. De él se deduce también espontáneamente una regla: un control sólo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc., que impone, se justifican ante los beneficios que de él se esperan.

d. Del principio de excepción:

“El control es mucho más eficaz y rápido cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.”

Este importante principio tiende a aprovechar los beneficios que resultan de considerar como lo ordinario del cumplimiento de las previsiones, y las

desviaciones imposibles de evitar como lo excepcional; hacia estas desviaciones es donde debe dirigirse toda la atención.

7.3.1.4.3. Pasos del Control:

El proceso básico de control, sin importar donde se encuentre ni lo que se controle se compone de tres pasos:

- Establecimiento de estándares:

Debido a que los estándares son simples criterios de desempeño, se trata entonces de definir los puntos seleccionados en todo un programa de planificación en los que se realizan mediciones de desempeño para que los administradores puedan conocer cómo va la marcha de las actividades de la organización.

- Medición del desempeño:

La medición del desempeño es la manera como se lleva el registro de los resultados de las actividades de la organización, siguiendo los parámetros establecidos en los planes. Esta medición se puede realizar antes de la actividad como al final de la misma, de esa forma se detecta cualquier medición de los estándares preestablecidos.

- Corrección de las desviaciones:

La corrección de las desviaciones es el punto en el que el control se puede ver como una parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con las demás funciones administrativas. Los gerentes pueden corregir las desviaciones rehaciendo sus planes o modificando sus metas. Los tipos de estándares de referencia más comunes son los estándares físicos, de costos, de capital, de ingresos, de programas entre otros.

VIII. DISEÑO METODOLÓGICO

Según el enfoque la investigación es de enfoque cualitativa debido a que se requiere de consulta bibliográfica y la aplicación de instrumentos para la recopilación de datos tomando en cuenta puntos de vistas, opiniones y observaciones, así como el enfoque cuantitativo ya que al procesarlas se convierten en términos porcentuales los cuales se analizan a profundidad y siendo también sujetos a triangulación los elementos que sean considerados como puntos críticos en la investigación.

De acuerdo a Hernández Sampieri (1997) La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables (pag.189). Es por ello que la investigación es no experimental, debido a que no se manipularan las variables objeto de estudio, limitándose a la observación y descripción de éstas en su entorno.

Según Piura (2000) se denominan investigaciones aplicadas cuando se hace uso del conocimiento genérico para el abordaje de los principales problemas de la práctica social lo que demandan solución. Estas investigaciones aún cuando retroalimentan la teoría, su objetivo fundamental es contribuir a la solución de problemas concretos. (pág. 76). Según su aplicabilidad, ya que la investigación valorará la aplicación continua y adecuadamente de conceptos, técnicas y herramientas de gestión que les permita administrar de manera eficiente y productiva La Cooperativa Multisectorial Las Brumas RL.

“La característica fundamental de un estudio descriptivo es que no llega a establecer relación de causa – efecto entre las variables de estudio por lo que su propósito principal es obtener información acerca del estado actual de los fenómenos”. (Piura, 2000, pág. 62 – 63). Según nivel de profundidad, una investigación descriptiva ya que se valorará la gestión administrativa apegados al nivel de cumplimiento de la normativa jurídica de las cooperativas y a la aplicación de las funciones del proceso administrativo.

“El estudio de corte transversal se refiere al abordaje en un momento o periodo de tiempo determinado, puede ser un tiempo presente o puede ser un tiempo pasado, caracterizándose por no realizar un abordaje del fenómeno en seguimiento a partir de su desarrollo o evolución”. (Piura 2000, pág. 78). Según su amplitud en el tiempo, es una investigación de corte transversal ya que el periodo base será el año 2013.

Métodos Teóricos y Métodos Empíricos:

Métodos Teóricos:

“El método inductivo es el proceso de razonamiento de una parte de un todo; va de lo particular a lo general, de lo individual a lo universal”. (Rosas Lucía citado por Ortiz Uribe, 2008, pág. 63). En esta investigación durante el proceso de recolección y análisis de la información se empleó el método inductivo ya que es necesario analizar cómo cada socio y cada sección de la estructura cooperativa cumplen con sus responsabilidades a fin de lograr un buen desempeño administrativo en ésta.

Según Ortiz Uribe (2008) el método deductivo es el procedimiento de razonamiento que va de lo general a lo particular, de lo universal a lo individual. El método deductivo se utiliza en la investigación para constatar si cada función del proceso administrativo y cada aspecto del marco jurídico y empresarial se ponen en práctica en la cooperativa y de qué manera.

De acuerdo a Ortiz Uribe (2008) El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Mientras que la síntesis es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata de hacer una exposición metódica y breve, en resumen. (pág. 64). En esta investigación es de gran importancia el análisis y la síntesis en la elaboración del documento con orden lógico, teniendo la capacidad para dar respuesta a cada objetivo específico planteado en las conclusiones y dar respuesta al problema de estudio mediante

posibles soluciones que sirvan a la cooperativa como acciones de mejora. Utilizando también el método empírico ya que la muestra a la que le aplicaremos los instrumentos de encuestas, entrevistas son socios con conocimientos administrativos adquiridos a través de la práctica; además de realizar una guía de observación que ayuda a constatar la veracidad de algunos aspectos que serán de importancia en la investigación.

Instrumentos:

Los instrumentos a utilizar en esta investigación serán encuestas, entrevistas y guías de observación con el fin de tener diagnóstico completo sobre el desempeño administrativo en La Cooperativa Multisectorial Las Brumas RL.

Las encuestas se realizaran a la Asamblea General de Socios, las entrevistas a los socios miembros de los consejos y comités y la guía de observación se aplicara de forma integral a toda la cooperativa.

Las variables de estudio son:

La Cooperativa.

La Gestión Empresarial.

La primera donde se verifica el nivel de cumplimiento de la normativa que rige a las cooperativas en general.

La segunda mediante el proceso administrativo evaluando planeación, organización, dirección, control; donde se describirá la manera en que ponen en práctica cada función del proceso administrativo.

Población y muestra:

La población del estudio está definida por 35 socios activos de la cooperativa Multisectorial Las Brumas RL.

Según Sheaffer (1987) Establece que cuando la población es menor o igual a 100 elementos se tomará como muestra el 100% de la misma. Ya que el tamaño de la

población es pequeño por conveniencia la muestra serán los mismos 35 socios activos.

Procesamiento de la información:

Para efectuar el análisis de los resultados se entrevistó a todos los miembros de los órganos directivos y se encuestó a los demás socios de la Cooperativa Multisectorial Las Brumas RL. El personal de la cooperativa está conformado por: el consejo de Administración que lo integran 5 socios, la junta de vigilancia 3 socios, el comité de crédito 3 socios, la Comisión de Educación y Fomento del Cooperativismo 3 socios y el Administrador que no es socio de la misma y que a la vez lleva la contabilidad General. La encuesta fue realizada a los 21 socios activos que no ocupan ningún cargo en la Cooperativa y la guía de observación realizada en la sede de la misma.

Los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas a la Asamblea General de Socios se tabularon mediante la utilización de programas computacionales en español Excel, cálculo porcentual de cada una de las repuestas, reforzando el procesamiento se realizan descripciones y análisis de la información mediante el uso de tablas, gráficos y un análisis de las repuestas en las entrevistas realizadas.

IX. ANALISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS.

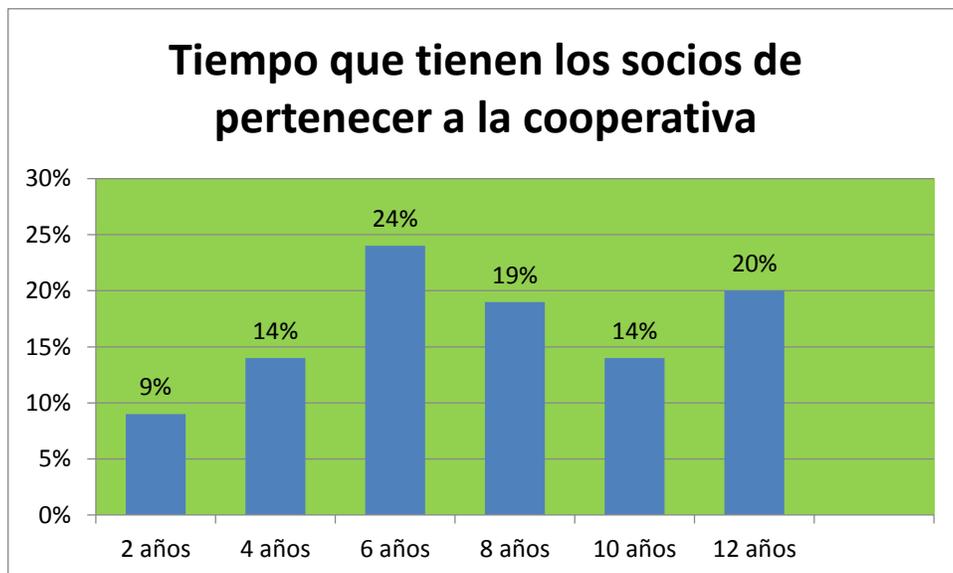
Gestión Administrativa:

Según García D. (2013) Presidente de la Cooperativa la Gestión Administrativa es de gran importancia para lograr el crecimiento cooperativo el problema siempre está en cómo lograrlo, que rumbo y que ruta se tiene que seguir para hacer realidad esos objetivos que pensamos, que queremos.

Según Reyes T. (2013) del consejo de Administración expreso que una de las grandes dificultades de la administración de esta cooperativa es que está en manos de los mismos socios con pocos conocimientos administrativos y poca disposición por falta de tiempo al estar a la vez también involucrados en los trabajos de su finca que no se pueden descuidar ya que es su única fuente de ingresos.

Marco jurídico de las cooperativas.

Grafica N° 1.



Autoría propia mediante la aplicación de encuestas a los socios de la Coop. Las Brumas RL., González A.

En la gráfica N° 1., se hace referencia al tiempo que tienen los socios activos encuestados de pertenecer a la Cooperativa Multisectorial Las Brumas RL., donde es importante resaltar que el 77% de los socios tienen de 6 a 12 años de pertenecer, mientras el 23% de los mismo tienen de 2 a 4 años de formar parte de la cooperativa.

Es importante resaltar que esta pregunta fue realizada para conocer si había socios nuevos en la cooperativa que por la misma causa no conocieran la Administración de la cooperativa y pudieran contestar el instrumento, pero como lo muestra la gráfica los socios ya tienen un tiempo considerable en la cooperativa y perfectamente pueden ser parte de la investigación.

Educación Cooperativa.

Según la ley 499 (2005) en su artículo 32 inciso a dice que es un deber de los asociados adquirir formación básica sobre legislación cooperativa y gestión empresarial, a través de cursos de capacitación, hasta completar cuarenta horas y someterse a los programas de capacitación periódicas que al efecto ejecute la cooperativa por medio de la Comisión de Formación Técnica y Promoción del Cooperativismo. Estos programas periódicos de capacitación no podrán ser menores a cinco horas semestrales.

En la Gráfica N° 2 (ver anexo N° 5) el 100% de los socios encuestados afirman haber recibido el curso de las 40 horas de educación cooperativa, pero expresaron que solo ha sido una vez al ingresar a la cooperativa y como la en la cooperativa hay socios que tienen muchos años de pertenecer a ésta ya olvidaron la mayoría de la información que se les dio a conocer en aquel momento.

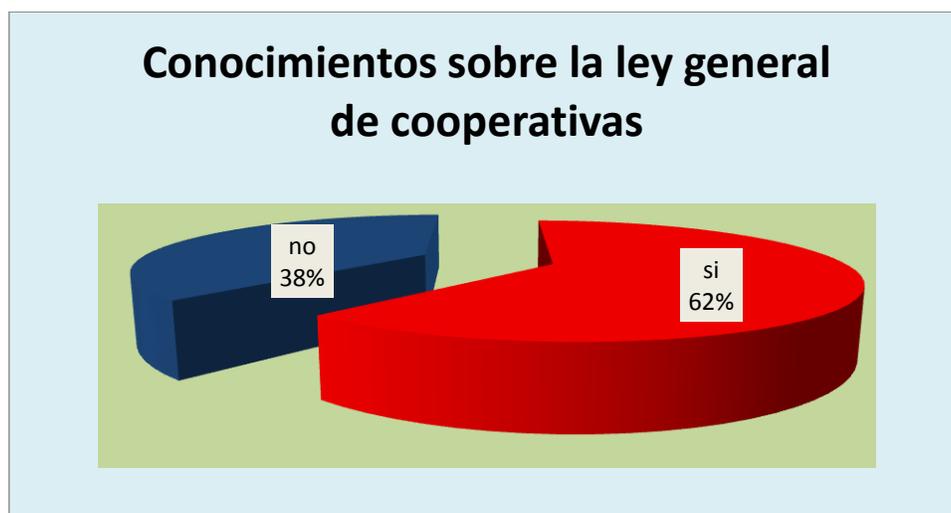
Los socios entrevistados también recibieron este curso, sin embargo el consejo de Administración es el único que recibe capacitaciones regularmente sobre este tema por parte de La Central de Cooperativas Cafetaleras del Norte CECOCAFEN.

Cuando la Educación sobre la legislación y demás temas referentes al cooperativismo solo se recibe una vez como requisito únicamente para poder ingresar como socio a ésta cooperativa los socios olvidan gran parte del contenido de la información que se les dió a conocer en el curso, entonces esto se convierte en una debilidad para la cooperativa porque los socios no pueden ser fuente de información sobre ello y no sólo eso pueden llegar a desconocer la razón por la cual se fundan las cooperativas y perder el interés por la institución desvinculándose de la misma.

El desconocimiento o falta de información sobre estos temas impide a los socios expresar opiniones e intercambiar ideas con los demás, lo que la mayoría de las veces no permitirá aportes con base que facilite la toma de decisiones y el crecimiento de la cooperativa. Además no podrían transmitir esta información a su familia para lograr que sus hijos también se interesen por formar parte algún día en una institución como ésta. Al aplicar la entrevista y la encuesta a los socios es muy fácil notar el poco dominio de los socios al pedir explicaciones y aclaraciones para ellos poder responder satisfactoriamente.

Conocimientos sobre la Ley General de Cooperativas.

Grafica N° 3:



Fuente: autoría propia mediante encuesta a los socios de Coop. Las Brumas, González A.

Tomando en cuenta los datos obtenidos se puede decir que el 62% de los encuestados tiene conocimientos de la ley general de cooperativas y un 38% de los mismos admite no tener conocimientos sobre ello alegando que estos temas son aburridos y rápido se les olvida lo que se abordó.

Sabiendo la importancia de las cooperativas para el desarrollo del país y es responsabilidad del estado proteger, fomentar y promover las formas de propiedad y gestión económica del sector cooperativo sobre quien descansa una de las principales actividades económicas del país y que requiere de un fortalecimiento que permita estimular su progreso.

Es por ello que se vio la necesidad de crear la ley 499 Ley General de Cooperativas para establecer el conjunto de normas jurídicas que regulan la promoción, constitución, autorización, funcionamiento, integración, disolución y liquidación de las cooperativas como personas de derecho cooperativo y de interés común y de sus interrelaciones dentro de ese sector de la economía nacional.

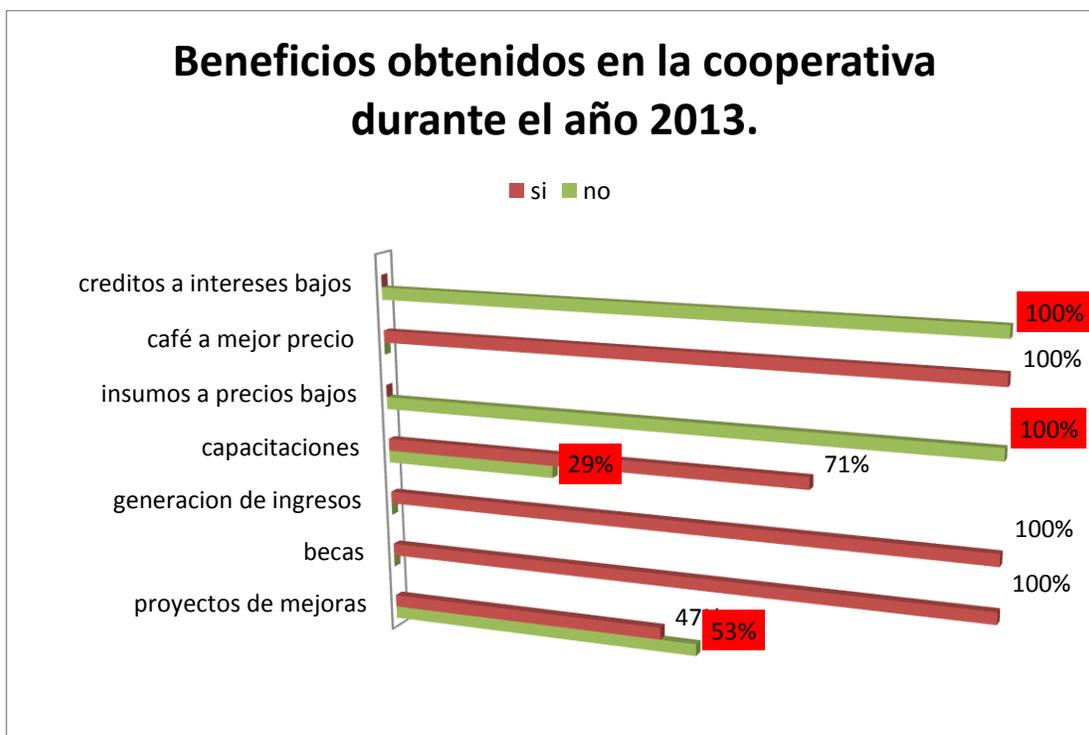
Es de gran importancia para los asociados de una cooperativa el conocimiento del marco jurídico que los rige para saber cuáles son sus derechos, deberes y limitaciones, así también velar por el cumplimiento de la misma.

Con el desconocimiento de la ley este porcentaje de socios está sujeto a perder sus derechos o incumplir sus deberes, perjudicándose a sí mismos, además de no poder dialogar con socios de otras cooperativas sobre estos temas.

Se considera que el comité de educación y fomento del cooperativismo debe coordinarse con otras instituciones para capacitar a todos los socios sobre temas relacionados al cooperativismo con medios que faciliten la comprensión y fijación de conocimientos por parte de los socios. Con socios capacitados la cooperativa tiene más posibilidades de crecimiento ya que ellos se sentirán con más ganas seguir en la ésta ya que sabrán realmente porqué son parte de ella y todos los beneficios que se consiguen.

Beneficios que se obtienen al asociarse a una cooperativa.

Gráfica N° 4:



Fuente: autoría propia mediante encuesta a los socios de Coop. Las Brumas RL., González A.

La importancia de las cooperativas agrícolas para mejorar las vidas de pequeños campesinos y sus familias no debe menospreciarse.

Fortalecidos al ser parte de un grupo más numeroso los pequeños productores pueden negociar precios reducidos para insumos como semillas, fertilizantes equipos. Además las cooperativas ofrecen perspectivas que los productores no pueden alcanzar de forma individual pues les ayudan a tener mejores oportunidades en los mercados.

En la gráfica N° 4 se hace alusión a los beneficios que obtuvieron los socios durante el año 2013 donde se puede observar que el 100% de los asociados no fueron beneficiados este año con préstamos e insumos para el mantenimiento de café. Los beneficios que obtienen es café a mejor precio ya que la cooperativa

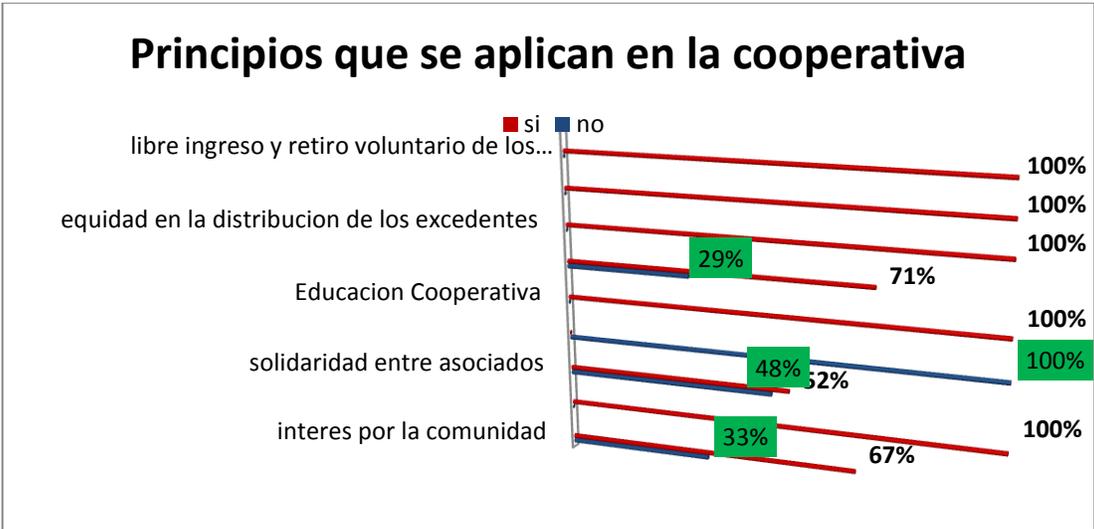
posee certificación, con lo que se obtiene un precio mejor que si lo vendieran de forma individual y dejará un poco más de ingresos, también se les beneficia con becas a sus hijos por parte de un organismo internacional. Asimismo no todos los socios fueron capacitados, ni beneficiados con proyectos.

En la entrevista realizada a los socios miembros de los órganos directivos éstos explican que la falta de habilitación con créditos e insumos es porque la mayoría de los socios están morosos y no realizan entregas de café; por ello CECOCAFEN no le realizo canalización de fondos e insumos a la cooperativa.

Con el problema de la roya que afecta a la mayoría de los cafetaleros de la zona, la cooperativa era una alternativa para que los socios obtuvieran apoyo con financiamiento e insumos necesarios para contrarrestar el problema, pero los socios de esta cooperativa fueron abandonados a su suerte por la falta de recursos en la institución. No es posible que los directivos no buscaran alternativas para obtener los fondos y no servirá de mucho la certificación porque las plantaciones no serán productivas este año.

Aplicación de los principios y valores del cooperativismo en la cooperativa.

Grafica N° 5:



Fuente: autoría propia mediante encuesta a los socios de la Coop. Las Brumas RL., González A.

Los principios son fundamentos doctrinales de la cooperativa que vendrían a inspirar tanto sus estatutos como los acuerdos de los órganos directivos.

Los principios cooperativos constituyen modelos a través de los cuales se ponen en práctica los valores. Significan especialmente, la orientación que robustece el desenvolvimiento y desarrollo de cualquier organización cooperativa.

En virtud de ello, resultando los principios la sustancia del accionar cooperativo, es oportuno repasarlos, profundizando en las determinaciones, particularidades y virtudes del sistema, ello nos debería permitir vislumbrar cómo la cooperación no se agota como instrumento válido, sino que es transcendental para la elevación de la calidad de vida, satisfacción de necesidades y desarrollo social de la comunidad.

El grafico N^o 5 muestra la aplicación de los principios en la cooperativa y los socios encuestados opinan que se aplican los principios de libre ingreso y retiro voluntario de los asociados, control democrático, equidad en la distribución de los excedentes, educación cooperativa y equidad de género. Todos los socios consideran que no se aplica el principio de apoyo entre cooperativas. Además no todos los socios consideran que se apliquen en su totalidad la solidaridad entre asociados, el respeto y defensa de su autonomía y el interés por la comunidad.

Al abordar este tema en las entrevistas con los órganos directivos hubo una coincidencia asombrosa, en su opinión explican que el principio de libre ingreso y retiro voluntario de los asociados si se pone en práctica, cualquier persona puede ser socio de la cooperativa siempre y cuando produzca café y este se puede retirar cuando lo desee de la cooperativa, siempre que esté sin deudas con la cooperativa.

El control democrático si se pone en práctica en las asambleas, donde todos los socios son iguales, tengan cargos o no y todos tienen el mismo derecho al voto y a la libertad de expresión. La equidad en la distribución de excedentes se aplica, las ganancias son entregadas a los socios en base al número de quintales entregados

y vendidos a la cooperativa, tomando en cuenta la calidad del mismo. Además que el premio de comercio justo también se entrega en base a ello.

El respeto y defensa de su autonomía e independencia no se pone en práctica en su totalidad ya la cooperativa está afiliada a CECOCAFEN y todos los socios consideran que hay decisiones que se toman en la central y la cooperativa debe cumplir. La educación cooperativa si se pone en práctica ya que por medio de la Comisión de Educación y Fomento del Cooperativismo se fomenta la educación en temas de cooperativismo y otros temas de formación integral para los asociados. El apoyo entre cooperativas en la realidad no se cumple ya que cada cooperativa tiene sus propios intereses y compiten por captar socios, en cuanto a la solidaridad entre los asociados casi no se practica ya que los socios pertenecen a comunidades distintas entonces cuando tienen problemas solo se apoyan los de la comunidad aunque también existen socios que sus problemas los resuelven de forma individual, la equidad de género si se pone en práctica ya que se fomenta la participación de la mujer en la cooperativa y en los órganos directivos. El interés por la comunidad se pone en práctica muy poco ya que solo en algunas comunidades se han hecho mejoras en los caminos, en el resto según la opinión de los socios, todo sigue igual.

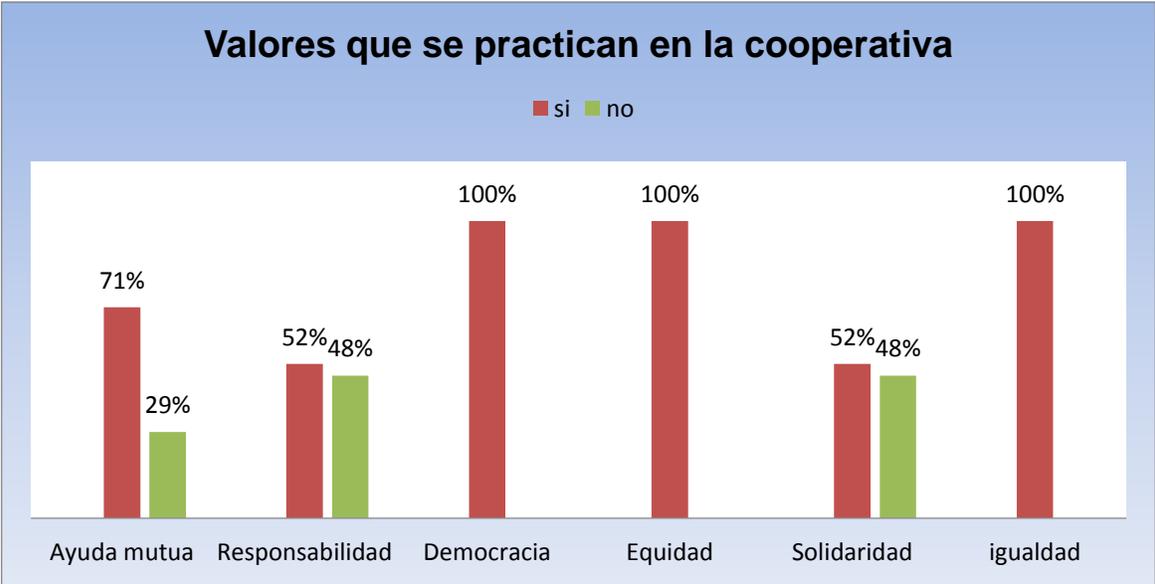
En la guía de observación realizada, los principios del cooperativismo no se encuentran visibles en la sede de la cooperativa; considerando esta observación se puede decir que la mayoría de los socios contestaron porque los principios se encontraban enumerados en el instrumento, pero que en realidad no se los saben y el dominio del tema es pobre.

Se considera que lo ideal sería que en las cooperativas todos los principios se aplicaran en la realidad, porque esas son las bases de toda cooperativa y que los socios dejaran de pensar y trabajar solo en sus propios intereses y empezaran preocuparse por los demás para mejorar su calidad de vida todos por igual.

Lo interesante al aplicar y cumplir los principios del cooperativismo es que se cumple la razón de ser de las cooperativas, siendo el socio el mayor beneficiado; también su familia y la comunidad donde vive. Es por ello que todos deben trabajar en conjunto con esfuerzo y dedicación para lograrlo.

Los Valores Cooperativos:

Grafica N° 6:



Fuente: autoría propia mediante encuesta a los socios de la Coop. Las Brumas RL., González A.

De acuerdo a la FAO (2011) Los valores son reconocidos como los valores básicos del cooperativismo. Los mismos no son nuevos, su mérito radica en la necesidad de orientar a las cooperativas para que las actuaciones individuales, sociales y empresariales de los asociados y dirigentes se ajusten a las normas de ética y morales que estos valores encierran.

No se es cooperativista por estar inscrito a una cooperativa, el cooperativismo es mucho más que eso, es la conciencia de la necesidad de unidad como uno de los medios para que los productores busquen la solución de sus problemas en ellos mismos. El cooperativista autentico, debe aprender y practicar un nuevo estilo de

convivencia, un nuevo método de vida, un nuevo tipo de valores distintos. El espíritu cooperativo es la práctica de estos valores, es la conciencia de que debemos educar a la comunidad y a los asociados para que sirvan a sí mismos y a la sociedad con el mayor desprendimiento, la mayor eficiencia y sin interés de lucro. Al practicar los valores los cooperativistas se interesan no sólo por su bienestar sino también por el de los demás y trabajan continuamente en el desarrollo de actividades que sean cruciales en el cumplimiento de ese objetivo.

El gráfico N° 6 hace mención a la práctica de los valores de cooperativismo en la cooperativa de estudio, donde los socios opinan que se practican en su totalidad la Democracia, Igualdad y equidad, pero no todos los socios notan la práctica de la ayuda mutua, la responsabilidad y la solidaridad.

En la entrevista realizada a los directivos ellos consideran que el valor ayuda mutua casi no se practica ya la mayoría de los socios son individualistas y resuelven sus problemas por su cuenta, socios que quedan debiendo a la cooperativa impidiendo que los demás sean beneficiados con créditos futuros por la deuda de arrastre que estos poseen, existen socios que no entregan café a la cooperativa perjudicándola con incumplimientos de contratos por lo cual es multada y tiene pérdidas.

La responsabilidad es otro valor que en la cooperativa que poco se practica ya que existen socios que tienen cargo y no lo asumen por falta de tiempo y poco interés a colaborar en la institución y apoyar en las diferentes actividades que se les asignen. Otros socios rara vez asisten a las asambleas, poco participan en las actividades que se llevan a cabo en la cooperativa, no entregan toda su cosecha, no pagan sus deudas y hasta se encuentran afiliados a otras cooperativas a la vez.

La solidaridad es uno de los valores que menos se pone en práctica por los socios de la cooperativa ya que solo utilizan a la cooperativa para obtener beneficios y además existe poco interés colectivo, poca cooperación para lograr el crecimiento de la cooperativa.

En la guía de observación realizada en la cooperativa no se encontraron visibles en ningún medio de información escrito los valores de la cooperativa para que los socios los lean y se apropien de ellos.

La práctica de los valores del cooperativismo es fundamental para que en la organización cooperativa los socios mejoren su calidad de vida. Cuando no se ponen en práctica todos los valores los socios están poco involucrados con la razón de ser de este tipo de organización y solo buscan su satisfacción individual. En ésta cooperativa los socios no se encuentran comprometidos con la misma, y los socios no consideran de importancia la preocupación por los demás, esto perjudica la institución porque los socios no cumplen sus obligaciones unos porque no pueden y nadie les indica cómo y otros porque simplemente no muestran interés al estar pasando la cooperativa por dificultades ver que no es beneficioso para ellos.

Constitución de las cooperativas

Grafica N° 7:



Fuente: Autoría propia mediante encuesta realizada a los socios de la Coop. Las Brumas RL., González A.

Según el artículo 9 de la ley general de cooperativas (2005) las cooperativas se constituirán mediante documento privado con firmas autenticadas por notario público.

Según la entrevista realizada al Administrador y al consejo de administración de la cooperativa nos explican lo siguiente:

La constitución de la cooperativa se lleva a cabo en asamblea general con todos los interesados y en la que se levanta un acta que contiene los datos generales de los fundadores, nombre de las personas que hayan resultado electas para integrar por primera vez los órganos directivos, las bases constitutivas y se suscribirán las aportaciones. Todo se constituye mediante documento privado con firmas autenticadas por un abogado.

La cooperativa multisectorial Las Brumas RL está legalmente constituida y registrada en el Ministerio de Trabajo y últimamente ahora con el INFOCOOP con el acta número 12 la cual anualmente se vive renovando. La cooperativa posee su personería jurídica y es socia activa de CECOCAFEN RL, a través de la cual comercializa el café convencional que producen sus asociados y asociadas.

En el grafico número 7 el 52% de los socios encuestados no conocen la existencia del acta constitutiva de la cooperativa, mientras un 48% de los mismos si conocen, esto es genera un poco de preocupación ya que todos recibieron las 40 horas de educación cooperativa y los órganos directivos expresan que algunas veces se les ha hablado a todos los socios sobre el acta constitutiva, la realidad es que los socios prestan poca atención a estos temas porque argumentan que son largos y aburridos, además que poseen palabras que no saben su significado y por pena no preguntan y se llevan las dudas a sus casas.

En la observación realizada se pudo constatar la existencia del documento del acta constitutiva de la cooperativa.

Se considera que es responsabilidad de los socios el tener conocimientos del acta constitutiva de la cooperativa a la que pertenecen y es responsabilidad del comité

de educación y fomento del cooperativismo el brindar esta información a todos los asociados en un vocabulario entendible para que todos conozcan su existencia y el contenido de la misma, para ampliar sus conocimientos y ser una fuente de información confiable en investigaciones.

Los conocimientos adquiridos sobre el acta constitutiva de la cooperativa forman parte histórica de la cooperativa y es necesario que los socios los adquieran para inducir a su familia sobre temas y que sus hijos formen parte de la cooperativa igual que ellos.

Estatutos de la cooperativa

Grafica N° 8:



Fuente: autoría propia mediante encuesta a los socios de la Coop. Las brumas RL, González A.

Según García D. (2013) El estatuto es un documento normativo acordado por los socios fundadores que regulan el funcionamiento de la cooperativa frente a terceros y regula también los derechos y obligaciones de los asociados.

Según Centeno L. (2013) Administrador de la cooperativa, sobre el contenido de los estatutos expresa lo siguiente:

Los estatutos contienen la razón social, domicilio, responsabilidad y ámbito de operaciones, el fin u objeto social y enumeración de las actividades que realiza, derechos y deberes de los asociados y las condiciones para su ingreso, sanciones y sus causas así como el procedimiento para llevarlas a cabo, procedimientos para resolver problemas entre asociados y entre los mismos con la cooperativa, sistema de organización o administración de la misma con las funciones de los órganos de dirección, su forma de elección y las causas para destituir de los cargos, frecuencia de las asambleas ordinarias y extraordinarias, aportes de los socios y distribución de los excedentes, la forma de devolver el capital a los socios que se retiren o fallezcan y las normas y procedimientos para reformar el estatuto.

En este gráfico se observa que el 76% de los asociados no conoce los estatutos de la cooperativa y solamente el 24% si los conoce. Al hacer referencia a este tema y al explicarles lo que significa la palabra estatuto, los socios saben que la cooperativa si cuenta con ellos, pero la mayoría expresa que los que deben manejar estos temas son los miembros de los órganos directivos. Mientras que los socios que si los conocen explican que conocer los estatutos es de gran importancia para saber cómo actuar, a quien acudir en casos especiales y que en estos se encuentran los derechos y deberes como asociados, así como demás aspectos importantes como las aportaciones y la distribución de ganancias.

En la observación realizada en la cooperativa se pudo verificar la existencia de los estatutos en un documento físico.

Es de vital importancia que todos los socios tengan conocimientos acerca de los estatutos de la cooperativa, y sean informados de cualquier modificación ya que es en este documento que se define el funcionamiento de la institución. Como en este tipo de organización los socios tienen iguales derechos, la falta de conocimientos de la mayoría de los socios se convierte en un problema ya que hacen aportes y toman decisiones sin bases sólidas que podrían llevarlos a incumplir los estatutos de forma inconsciente y ser sujeto de sanciones.

Órganos directivos de las cooperativas.

Toda cooperativa para poder desarrollar bien sus actividades y lograr los fines que persigue, debe organizar sus recursos humanos y materiales bajo dos aspectos:

En forma adecuada, es decir organizar de modo que cada uno de estos recursos cumpla una función y contribuya a lograr el objetivo que se busca. Además bajo una dirección que se encargue de planificar y coordinar las diferentes actividades que se desarrollan en la organización.

La cooperativa organiza sus recursos en forma colectiva con la participación de todos los socios y con igualdad de derechos y obligaciones. Todas las actividades que se desarrollan en ella, son dirigidas, coordinadas y controladas por los socios a través de organismos y cargos que tienen funciones específicas.

En el gráfico N° 9 (ver anexo N° 6) puede observar que en la cooperativa existen los órganos de dirección que exige la ley General de Cooperativas y todos los socios conocen la estructura básica y la logran identificar ya que la mayoría expresa que la Asamblea General es la máxima autoridad en la cooperativa y es en ella donde se toman todas las decisiones de la cooperativa.

Según García D. (2013) El consejo de Administración lo conforman 5 socios con los siguientes cargos: el presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y vocal. Son los encargados de la dirección de la cooperativa.

Según González J. (2013) La junta de vigilancia está conformada por 3 socios con los siguientes cargos: el coordinador, secretario y vocal. Ellos asumen el control y la vigilancia de todas las actividades en las que se involucra la cooperativa.

Según Velázquez J. (2013) El comité de Educación y Fomento del Cooperativismo está conformado por 3 socios que desempeñan los siguientes cargos: Coordinador, Secretario y Vocal siendo ellos los encargados de fomentar la educación y la información para los asociados.

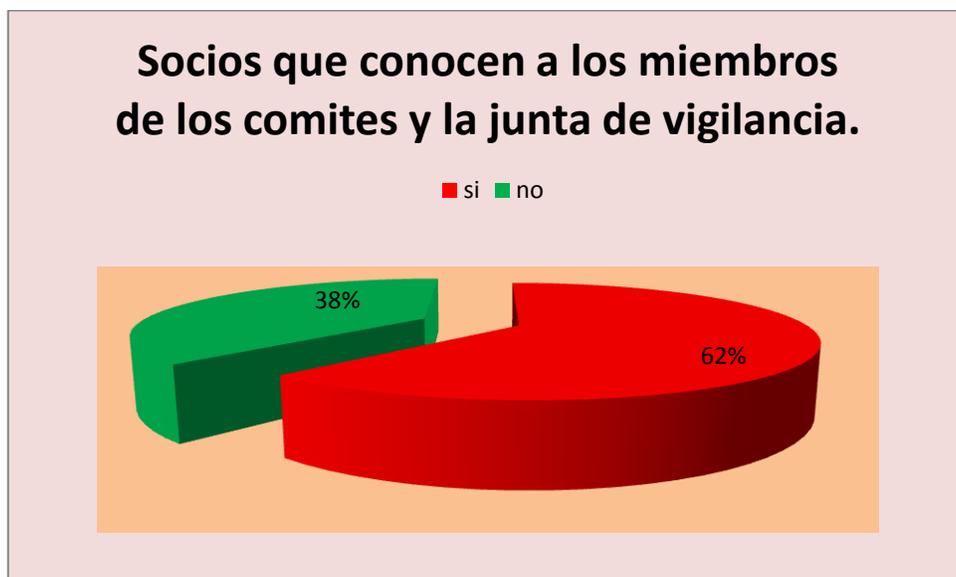
Según González A. (2013) El Comité de Crédito lo conforman 3 socios con los cargos de Coordinador, secretario y vocal. Constituye órgano de asesoría para el otorgamiento de créditos a los socios.

Socios que conocen al consejo de Administración:

En la Gráfica N° 10 (ver anexo N° 7) Se observa que el 100% de los socios conocen a los miembros del consejo de Administración ya que ellos siempre se encuentran en todas la asambleas, participando activamente y aportando ideas para el bienestar de todos los socios.

Los miembros del consejo de administración nos explican que ellos son el órgano sobre el cual la Asamblea General ha depositado la responsabilidad de velar por adecuado desarrollo de la cooperativa de acuerdo con los estatutos y la ley, siendo conformado y nombrado por los mismos asociados para administrar la cooperativa y velar porque se ejecuten la decisiones de la Asamblea.

Gráfica N° 11:



Fuente: autoría propia mediante encuesta a los socios de la Coop. Las Brumas RL., González A.

El 62% de los socios encuestados respondieron que conocen a los miembros de los comités y los de la junta de vigilancia mientras y que el 38% de los mismos no los conoce.

El porcentaje de socios que conocen a todos los miembros de los comités y los de la junta de vigilancia expresan que es de importancia saber quiénes ocupan esos cargos para saber a quién dirigirse en alguna situación en que sea necesario, además para ver si están asumiendo su cargo y trabajan en la cooperativa. El porcentaje de socios que no los conocen admiten que casi no asisten a las asambleas.

En la entrevista a los órganos directivos ellos dicen que hay socios que no los conocen porque tienen poca asistencia a las asambleas o son socios que todavía no se familiarizan en la cooperativa, también porque los encargados de dirigirse a los socios en las asambleas son los miembros del consejo de Administración, el técnico y el Administrador. Lo necesario es que los órganos directivos se den a conocer constantemente en todas las reuniones y que cumplan sus obligaciones en los cargos que fueron electos.

Es importante que todos los socios conozcan a los integrantes de los órganos directivos, porque son ellos los encargados de la Administración de la cooperativa. Asimismo es responsabilidad de los directivos darse a conocer ante los socios, con el trabajo arduo comprometidos siempre a desempeñar su cargo para lograr la productividad de la cooperativa.

Opinión de los directivos sobre Gestión Empresarial.

Según García D. (2013) la administración se podría ver como una serie de actos o actividades relacionadas entre sí que hay que llevar a cabo para lograr obtener ganancias y mejorar la calidad de vida de los asociados.

Para Reyes T. (2013) uno de los miembros de la junta de vigilancia la administración de las cooperativas se refiere a una combinación de los valores y principios cooperativos con una serie de conocimientos administrativos obtenidos mediante la práctica en la mayoría de los casos, siendo los encargados de llevarla a cabo los socios de la misma.

Es de gran importancia porque la administración en las cooperativas se lleva a cabo de forma conjunta, obteniendo logros tanto personales como organizacionales por medio del trabajo en grupo. El grupo debe ser orientado a perseguir un objetivo común, manteniéndose en un determinado ámbito de operaciones y consiguiendo así que cada socio ofrezca voluntariamente sus mayores esfuerzos.

Según Centeno L. (2013) Administrador de la cooperativa argumenta que el éxito o el fracaso de una empresa cualquiera están relacionados con la administración y los conocimientos en esta área son esenciales para lograr su crecimiento. Siendo lo efectivo en para lograrlo el acierto en las decisiones que se tomen cuando son de vital importancia para la cooperativa. Todos los directivos deben tener los conocimientos que el cargo exige, para que éste lo pueda desempeñar de una forma técnica y con conocimientos científicos, ya que de ello depende la sobrevivencia de la cooperativa en el mercado.

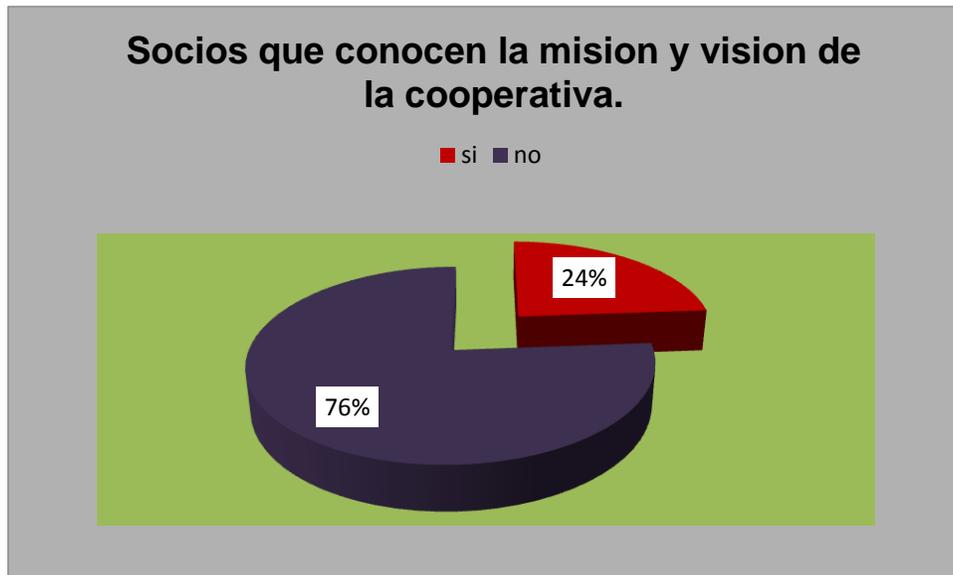
Funciones Básicas de la Administración.

Todos los órganos directivos conocen la importancia de la planeación ya que es la primera etapa del proceso administrativo donde se toman las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. Para que en la cooperativa se pueda organizar, dirigir y controlar antes deben elaborarse planes que den dirección y propósito a la cooperativa que decidan que debe hacerse, cuando y como se hace y quien lo hará. Con la planeación se facilita el desarrollo de la cooperativa reduciendo los riesgos y aprovechando de la mejor manera los recursos y el tiempo.

Es de importancia para los órganos de dirección de una cooperativa el adquirir conocimientos administrativos para garantizar el buen funcionamiento de la institución, así como también el crecimiento y productividad de la misma.

Misión y visión de la cooperativa

Gráfica N° 12:



Fuente: autoría propia mediante encuesta a los socios de la Coop. Las Brumas RL., González A.

La misión y la visión definen la base de la cooperativa representando por qué y para qué existen; son dos herramientas fundamentales para la organización sin las cuales ésta carece de identidad y de rumbo. La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe; las características de la misión son: amplia, concreta, motivadora y posible. Los socios deben conocerla y apropiarse de ella para tener siempre presente el camino que deben seguir.

En el gráfico se observa que solo el 24% de los socios encuestados tienen conocimientos acerca de la misión y la visión de la cooperativa y el 76% de los mismos no lo conocen de ello. Los socios que si las conocen expresan elementos importantes como que son una cooperativa que se dedica a comercializar café y que la misión es mejorar la calidad de vida de los socios.

En la cuanto a la visión consideran que es crecer en socios y ser una cooperativa solida con suficiente capital para ella misma otorgar préstamos a los socios.

El porcentaje de socios que no la conoce expresa que los términos son desconocidos y que en la cooperativa no se encuentran visibles como para leerlas de vez en cuando.

En la observación realizada se constató que en las instalaciones de la cooperativa no se encuentra la misión y la visión en medios visibles para que todos los socios puedan tener acceso a ello y leerlas.

Mediante la entrevista realizada a los miembros de los órganos directivos se constató que todos manejan algunos aspectos de la misión y la visión aunque lo ideal sería que ellos se aprendieran la visión y la misión para que todos trabajen en función de ello.

Misión Cooperativa Multisectorial Las Brumas RL.

Somos una organización cooperativa que produce y comercializa café de calidad en armonía con el ambiente, sembrados y procesados artesanalmente; contribuyendo al desarrollo social, cultural y económico de nuestros asociados, su familia y la comunidad en general. (Fuente: entrevista con el Administrador).

Esta misión debe exponerse en las instalaciones de la cooperativa para que todos la conozcan y se vayan apropiando de ella paulatinamente ya que es la razón de ser de la institución y la necesidad que se satisface mediante la misma.

Visión de la Cooperativa Multisectorial Las Brumas RL.

Ser una cooperativa auto sostenible que promueva el desarrollo integral de todos los socios, convirtiéndose en la mejor alternativa socioeconómica para los caficultores de la zona. (Fuente: entrevista con el Administrador).

La visión debe además ser adquirida por todos los asociados para trabajar en sus fincas en función de ello.

Tipos de planes

En la gráfica N^o 13 (ver Anexo N^o 8) se aborda acerca de los planes con los que cuenta la cooperativa.

En la entrevista realizada a los socios que ocupan cargos en los órganos directivos todos afirman que cuentan con objetivos, estrategias, políticas, reglamentos, programas y presupuestos. A la vez admiten que no cuentan con un manual de procedimientos en la cooperativa.

Según Centeno L. (2013) Administrador de la Cooperativa son realizados de la siguiente manera:

Objetivos

En la cooperativa existen objetivos a corto plazo para cada órgano Directivo, mediano y largo plazo para la institución en general.

Estrategias

Las estrategias crean ventajas competitivas respecto al resto de cooperativas de la zona, la cooperativa trabaja con estrategias de diferenciación ya que es la única cooperativa en la zona que liquida a sus asociados en tiempos de cosecha y una vez que han logrado vender el café reúnen a los socios para hacerles entrega del premio de comercio justo y de las otras certificadoras, además de poseer alianzas estratégicas con organismos internacionales a través de CECOCAFEN logrando con ello becas para los hijos de los asociados y muchos proyectos para mejorar la calidad de vida de los mismos.

Políticas

En la cooperativa existen políticas de comercialización y políticas de crédito.

Procedimientos

La cooperativa no los posee ya que ellos aseguran que no es necesario ya que las actividades están en la ley general de cooperativas y en los estatutos de la institución.

Reglamento

En el caso de la Cooperativa Multisectorial Las Brumas RL, ésta posee reglamento para cada órgano directivos, además de estar regulados por la ley y sus estatutos.

Programas

En la cooperativa se realizan programas cuando vienen proyectos solamente, se realizan programas para capacitar a los asociados en buenas prácticas agrícolas, programas equidad de género para incrementar el número de asociadas y que los hijos de socios se conviertan también en asociados de la cooperativa.

Presupuestos

En la cooperativa se realizan planes para el mantenimiento del café, en base a las solicitudes que llenan todos los socios con el número necesario de insumos y dinero para llevar a cabo las labores.

Se presupuestan los recursos financieros necesarios, el recurso humano y los materiales para llevar a cabo todas las actividades en la cooperativa.

Participación en la planificación

La grafica N^o 14 (ver anexo N^o 9) referente a la participación de los socios en la elaboración de los planes de la cooperativa da a conocer que ninguno de los encuestados participa en la elaboración de los planes.

En la entrevista realizada a los Directivos de la cooperativa ellos expresan que en la elaboración de los planes participan el consejo de Administración, la junta de vigilancia, los comités y el Administrador de la cooperativa.

La participación de todos los socios en la elaboración de los planes de la cooperativa es necesaria ya que es en base de sus necesidades que se deberían realizar y por ello tomarlos en cuenta es crucial para que se interesen desde esta fase y se lleven a cabo los planes que serán de beneficios para todos.

Planificación en las fincas de los socios.

Grafica N° 15:



Fuente: Autoría propia mediante encuesta a los socios de la Coop. Las Brumas RL. González A.

En esta grafica se puede observar que un 48% planifica de forma esporádica, un 28% de los socios realizan la planificación de las actividades de su finca con cierta regularidad y un 24% nunca planifica en su finca.

En la entrevista realizada a los directivos ellos expresan que en la cooperativa no se realiza un plan integral para las fincas, por ello los socios trabajan bajos su propia responsabilidad y según su criterio.

Los socios forman parte de una cooperativa para mejorar su calidad de vida y para ello la planificación de sus actividades en la finca debería ser llevada a cabo de forma continua, para realizar una mejor distribución de los recursos y hacer un mejor trabajo en la misma: además la cooperativa debe velar para que los socios planifiquen en base a los planes de la institución y así cumplir sus objetivos.

La cooperativa con el trabajo organizado de sus socios es que puede cumplir sus planes, por ello es importante que todos los socios tengan un plan que contribuya a las actividades de la cooperativa y cumplir los objetivos.

Pasos de la planeación.

En el Gráfico N^o 16 (ver anexo N^o 10) los socios encuestados consideran que la planeación de la cooperativa se lleva a cabo siguiendo todos sus pasos.

De acuerdo a García D. en la cooperativa se realiza de la siguiente manera:

Diagnostico Organizacional:

Este análisis se realiza con ayuda del Administrador de la cooperativa.

Establecimiento de los objetivos:

Los directivos expresan que los objetivos se realizan en base a las necesidades que poseen los asociados y en la urgencia por tratar de resolverlas.

Desarrollo de premisas:

En ello se analizan factores climáticos, recursos y la integración de todos los asociados, si se logran cumplir estas condiciones el plan lograra llevarse a cabo.

Determinación de los cursos de acción:

Este paso en la cooperativa se lleva a cabo mediante una lluvia de ideas donde hay participación activa de todos los asociados presentes y ninguna idea es desechada.

Evaluación de las alternativas:

Esta evaluación en la cooperativa se realiza con la percepción, los conocimientos previos y la experiencia de los involucrados en este proceso. Se realiza con todos los participantes, opinando todos libremente.

Selección de un curso de acción:

Una vez discutidas todas las alternativas se someten a votación eligiéndose la alternativa que posee la mayor puntuación.

Formulación de planes derivados:

Se formulan los planes como la compra de materiales y equipos, plan de financiamiento y de capacitación para obtener los recursos idóneos para para la ejecución del plan.

Presupuestación:

Se realiza el presupuesto tomando en cuenta todos los gastos que se incurrirán en la ejecución del plan, se toman en cuenta los gastos financieros, humanos y materiales para conocer el valor real del plan.

Al realizar los pasos de la planeación al parecer no se investiga sobre el tema o problema que se quiere resolver, lo realizan únicamente en base a sus conocimientos y experiencia, lo que puede afectar la ejecución ya que pueden presentarse variantes que no fueron consideradas en el análisis.

Es importante que la planeación fuese realizada con todos los socios de la cooperativa pero de forma gradual recibiendo previamente capacitaciones sobre el tema que pudieran poner en práctica tanto en la cooperativa como en sus fincas.

Organización

Para los órganos directivos la organización es el proceso donde se ordena y se distribuyen las actividades planeadas, asignando responsabilidades para lograr la coordinación de las personas y la armonía de objetivos.

Con la organización se logra que todos los socios se involucren en el trabajo de la cooperativa, cooperando de forma activa y voluntaria en todas las actividades que se planearon anteriormente. Asimismo se determinan las actividades a realizar y quienes van a llevarlas a cabo, apegándose al plan que ha sido elaborado con anticipación.

Descripción del organigrama de la cooperativa.

En cuanto al organigrama de la cooperativa (ver Figura N^o 1) se ha dividido el trabajo en diferentes órganos directivos que se encargan de la Administración de la

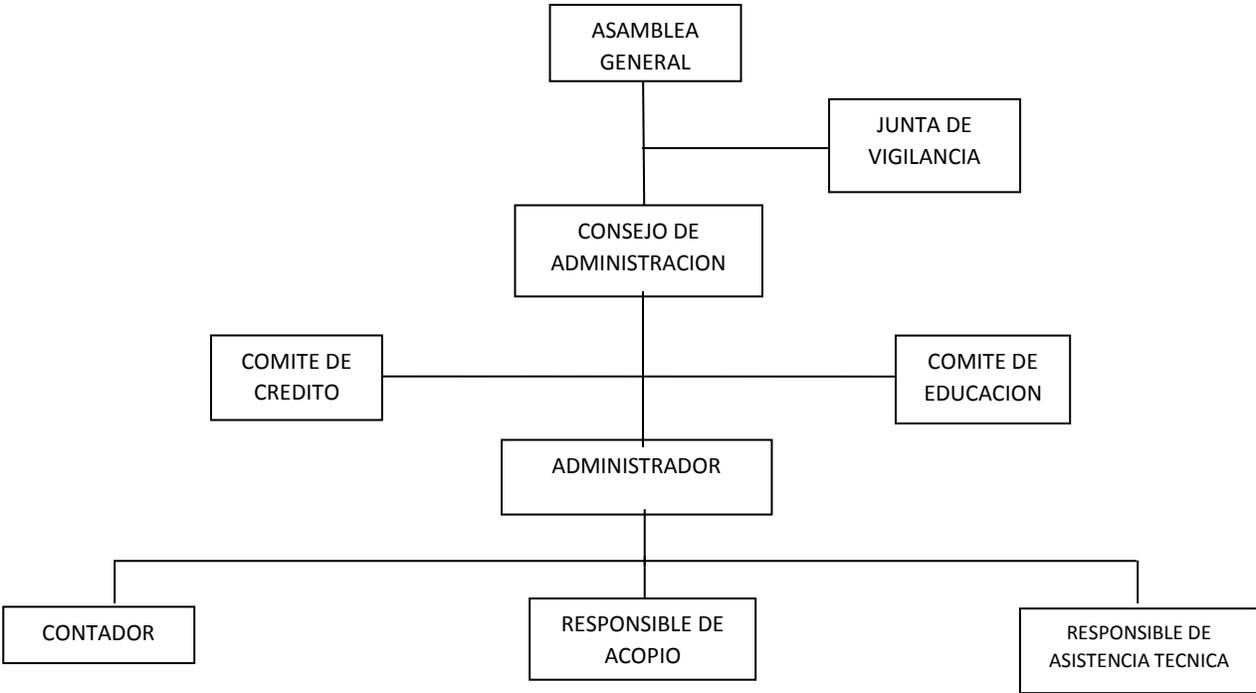
cooperativa, se observa que la máxima autoridad es la Asamblea General y el consejo de Admón. es el órgano ejecutor y representante de la cooperativa; la Junta de Vigilancia, el comité de crédito y el de Educación apoyan al consejo en el control, la asignación de créditos y en capacitaciones para ampliar conocimientos sobre diversos temas que son de importancia para los asociados.

El Administrador lleva la contabilidad de la institución a la vez, el responsable de acopio y el Responsable de Asistencia Técnica no son socios de la cooperativa.

El organigrama es de cargos, la autoridad se concentra en la Asamblea General de asociados.

Figura nº 1.

Organigrama de la cooperativa Multisectorial Las Brumas RL.



Fuente: Recopilado mediante Entrevista con el Administrador de la Coop. Las Brumas RL., González A.

En el organigrama de la cooperativa se encuentra todos los órganos directivos básicos para todas las cooperativas, además de los puestos que existen en la misma. El organigrama es de gran importancia en la cooperativa para saber el nivel de autoridad que posee cada órgano directivo.

Figura n° 2.

| Cargos existentes en los Órganos Directivos. | | | | |
|--|---------------------------|---------------------|--|--------------------|
| Asamblea General | Consejo de Administración | Junta de Vigilancia | Comité de Educación y fomento del Cooperativismo | Comité de Crédito. |
| Todos los socios de la cooperativa | Presidente | Coordinador | Coordinador | Coordinador |
| | Vicepresidente | Secretario | Secretario | Secretario |
| | Tesorero | Vocal | Vocal | Vocal |
| | Secretario | | | |
| | Vocal | | | |

Fuente: Autoría propia mediante entrevista a los Directivos de la Coop Las Brumas RL., González A.

En la cooperativa los cargos se encuentran establecidos por la ley general de cooperativas y en los estatutos de la institución, y estos son asumidos por los socios en asamblea general donde son elegidos mediante votación.

Para los cargos de Administrador y Responsable de Acopio, estos son personas ajenas a la cooperativa es decir no son socios de la misma y son contratados por el consejo de Administración y están subordinados a éste.

El Responsable de Asistencia Técnica no es contratado por la cooperativa sino que es asignado por CECOCAFEN para que para que apoye, supervise y oriente a los socios en sus fincas.

Todos los cargos que existen en la cooperativa, debe rendirle cuentas a la asamblea general de asociados, ya que todos los socios reunidos son los encargados de tomar las decisiones con iguales derechos y deben juzgar el desempeño de todos los involucrados en el quehacer de la cooperativa.

Grafica N° 16:



Fuente: Autoría propia mediante entrevista a los Directivos de la Coop. Las Brumas RL., González A.

En la entrevista realizada a los socios miembros de los órganos directivos estos responden que en la cooperativa no existe un manual de funciones donde se encuentren escritas y detalladas todas las funciones que realizara cada miembro, su grado de autoridad y quien le deben rendir cuentas y que su guía para ello es la Ley General de cooperativas y los estatutos de la institución.

Cuando no existe un manual de funciones los socio que ocupan cargos en la cooperativa no pueden desempeñarse de la mejor manera y al ingresar socios nuevos a ocupar estos cargos no existe un documento con el cual el socio pueda inducirse al cargo saber por medio de ello lo que tiene que hacer.

Es de importancia la elaboración de este manual para que se pueda constatar si los socios que ocupan cargos están realizando las funciones que el cargo exige cumplimiento y si están capacitados para desempeñarlo, con un nivel de conocimientos necesario según el cargo que ocupa. Con este documentan se formalizan las funciones y se sujetan a control.

Coordinación

Gráfica 17:



Fuente: Autoría propia mediante entrevista a los Directivos de la Coop. Las Brumas RL., González A.

En la entrevista realizada a los socios el 71% de ellos afirman que si logran coordinarse para trabajar por el bienestar de la cooperativa. El 29% de los socios entrevistados expresan que no logran coordinarse a la perfección ya que siempre hay dificultades como socios que viven distantes de la sede y no están presentes en sesiones importantes donde su presencia es de gran importancia.

Es importante la coordinación de todos los directivos para llevar a cabo un buen trabajo en pro de la cooperativa y sus asociados, todos los socios que asumen cargos en la cooperativa deberían organizar su tiempo para no descuidar su trabajo tanto en el cargo como en su finca.

Dirección

La dirección de una empresa es de gran importancia para coordinar el esfuerzo común de los subordinados para alcanzar las metas de la misma. Ésta etapa del proceso de la administración es de gran importancia ya que es aquí donde el Gerente ocupa el papel de líder trabajando en equipo con los demás miembros de la organización para que realicen sus funciones con la mayor disponibilidad y de la mejor manera.

Liderazgo.

Grafica N° 18:



Fuente: autoría propia mediante entrevista a los Directivos de la Coop. Las Brumas RL., González A.

En la entrevista realizada todos los socios expresan que el órgano que asume la dirección de la cooperativa es el Consejo de Administración, siendo el representante de la cooperativa el presidente de la misma.

En la cooperativa siempre los que se encuentran en el consejo de Administración son los líderes de la misma, los que más participan en las asambleas y trabajan comprometidos con ella, es por ello que los demás asociados en las asambleas los eligen para que Administren la institución.

Los líderes de la cooperativa deben conocer las necesidades de los asociados y trabajar arduamente para que todos en conjunto puedan resolverlas, es necesario que conversen con los demás socios para conocer sus dificultades.

Motivación.

Según Koontz (2008) La motivación humana se basa en necesidades ya sea consciente o inconscientemente experimentadas.

Factores que motivan a los asociados:

Figura: 3

| | |
|----------------------|--|
| Factores que motivan | <ol style="list-style-type: none">1. Certificación de comercio justo.2. Becas.3. Créditos a intereses bajos.4. Insumos5. Proyectos.6. Capacitaciones. |
|----------------------|--|

Fuente: Autoría propia mediante entrevista a los directivos de la Coop. Las Brumas RL., González A.

En cuanto a la motivación de los socios para seguir en la cooperativa hay factores cruciales que durante este año no fueron atendidos: los créditos y los insumos que ocasionaron dificultades para los ellos al tener que buscar por cuenta propia los fondos.

La Administración de la cooperativa falló en estos aspectos ya que no fueron capaces de buscar fuentes de financiamiento a pesar de saber que estas son razones por las cuales los socios se organizan en cooperativas.

En cuanto a las becas, no son un motivador general para todos los asociados porque no todos tienen hijos que aprovechen este beneficio.

Los proyectos que vienen a la cooperativa no son aprovechados por todos los socios y durante este año solo hubo un proyecto de siembra de maracuyá que beneficio a pocos socios, porque era destinado para una pequeña parte de ellos.

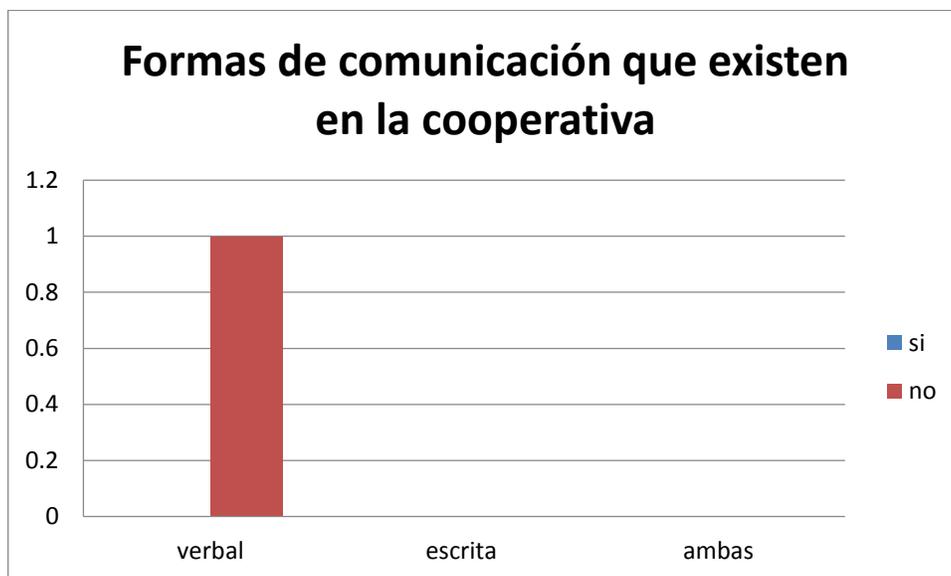
Las capacitaciones no son de importancia para todos los asociados y no asisten por falta de disponibilidad, además son impartidas por personal de CECOCAFEN y no por la cooperativa.

Cuando todos los socios son beneficiados proyectan una imagen positiva de la cooperativa, es por ello que se deben ejecutar más beneficios a los que todos los

socios tengan acceso y de esta forma se sientan con disposición para continuar formando parte de la institución.

Comunicación.

Gráfica N° 19



Fuente: Autoría propia mediante encuesta a los socios de la Coop. Las Brumas RL., González A.

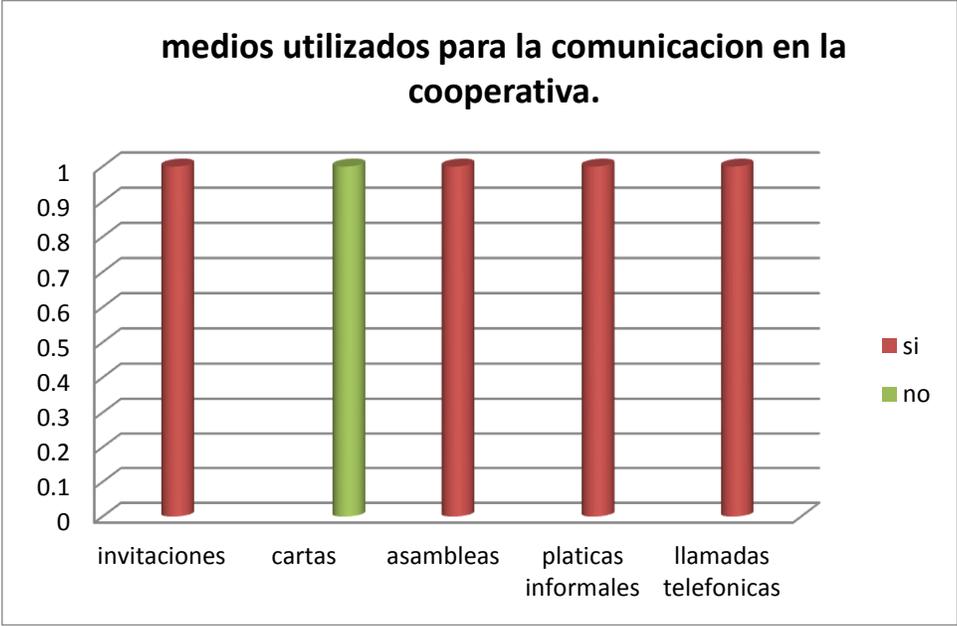
En la encuesta realizada a los socios de la cooperativa, el 100% opina que en la cooperativa se utiliza la comunicación escrita para dar a conocer todo el quehacer de la cooperativa.

La cooperativa al utilizar la comunicación verbal como forma de comunicación para dar a conocer las temáticas de la cooperativa, aunque al momento de dar a conocer las temáticas el que estén presentes todos los socios crea un ambiente satisfactorio y todos puedan expresar su punto de vista, los socios olvidan rápidamente lo hablado y no cuentan con registro de ello.

Aunque el bajo nivel de escolaridad de los socios y que algunos no puedan leer sea motivo por el cual solo se desarrolle la comunicación verbal en la cooperativa, es una desventaja ya que no existen murales ni otros medios escritos donde se pueda dar a conocer información importante.

La comunicación en la cooperativa debe efectuarse de forma continua y con medios que faciliten la comprensión de las temáticas a todos los asociados, logrando con ello la confianza de ellos y eliminando el beneficio de la duda.

Gráfica N° 20



Fuente: Autoría propia mediante encuesta a los socios de la Coop. Las Brumas RL., González A.

El grafico referente a los medios utilizados para la comunicación en la cooperativa nos muestra que el 100% de los encuestados opina que los medios más utilizados son las invitaciones, las asambleas, las pláticas informales y las llamadas telefónicas.

Es evidente que únicamente se utilizan medios de comunicación verbal en su mayoría, se considera que es por ello que los socios poseen pocos conocimientos porque parte de la información es olvidada con el paso del tiempo, es necesario una combinación de comunicación verbal y escrita o grafica para lograr mejores resultados en la comunicación.

Para que todos en la cooperativa conozcan sobre lo que se está realizando es necesario una comunicación constante y sin restricciones.

Control.

De acuerdo a Rosenberg (1989) La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos en la organización y de los planes ideados para alcanzarlos.

Las técnicas y sistemas de control son básicamente los mismos sin importar el objetivo o propósito del control.

Según Koontz (1961) El control administrativo es percibido como un sistema de retroalimentación para conocer donde están ocurriendo fallas y quien es el responsable de ellas y garantizar la aplicación de las acciones correctivas. Este proceso incluye asegurarse de que todos los recursos estén siendo utilizados de la manera más efectiva posible siempre en función del logro de los objetivos que la organización ha propuesto.

Pasos del control.

Establecimiento de estándares.

Grafica N° 21:



Fuente: Autoría propia mediante entrevista a los Directivos de la Coop. Las Brumas RL., González A.

Los estándares representan el desempeño deseado; los criterios desempeñan las normas que guían las decisiones. Proporcionan medios para establecer lo que debe hacerse y que desempeño debe aceptarse como normal o deseable, constituyen los objetivos que el control deberá garantizar o mantener. La función más importante del control es determinar cuáles deberían ser los resultados o, por lo menos, que esperar de determinada acción.

Los estándares o normas proporcionan un método para establecer que debe hacerse. Los estándares pueden expresarse en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos o índices. La administración se preocupó por desarrollar técnicas que proporcionen buenos estándares, como el tiempo estándar en el estudio de tiempos y movimientos. Entre los ejemplos de estándares o criterios podemos mencionar el costo estándar, los estándares de calidad y los estándares de volumen de producción.

En la entrevista realizada a los socios miembros de los órganos directivos estos nos explican que cuentan con estándares de calidad ya que el café que producen los órganos de la cooperativa es exportable y para garantizar la calidad del grano deben cumplirse con ello. Es necesario decir que estos estándares son exigidos por los compradores y el café es sometido a un riguroso control de calidad para constatar si se ha cumplido con ello.

El café está en categorías: convencional, transición, practice y orgánico que según la categoría hay normas o estándares que deben cumplir durante su mantenimiento y producción. Para el mantenimiento ya están definidos los insumos que utilizarán cada categoría y las labores culturales agrícolas que el productor realizara durante el año y la forma de recolección y beneficiado que va a llevar a cabo.

En el área de acopio existen formatos para la clasificación del grano donde se registra la altura, el porcentaje de imperfecciones, de humedad para clasificar la calidad del grano como primera, segunda o broza.

Al vincular con la aplicación de los principios del cooperativismo en la cooperativa (ver gráfica N° 5) se puede decir que a la vez que los socios deben poner en práctica todos los principios, los estándares deben establecerse tomándolos en cuenta ya que son la base de este tipo de organización. Los estándares que se van a establecer en la cooperativa deben ser de acuerdo a la capacidad que tengan los socios para cumplirlos sin afectar con ello sus fincas, la comunidad o el medio ambiente.

Medición del desempeño.

Aunque este tipo de medición no resulta práctico, la medición del desempeño con los estándares debería hacerse, idealmente, en forma anticipada, con el fin de que las desviaciones detecten antes de que ocurran y se eviten mediante las acciones apropiadas. El administrador atento y previsor en ocasiones puede predecir probablemente desviaciones de los estándares. Sin embargo, si no se cuenta con esta capacidad las desviaciones se deben descubrir lo más pronto posible.

Si los estándares se establecen en forma apropiada y se encuentran con medios para determinar con exactitud que hacen los subordinados, la evaluación del desempeño real o esperado es sencilla. Pero hay muchas actividades para las que resulta difícil elaborar estándares precisos y muchas otras son difíciles de medir.

Podría ser bastante sencillo establecer estándares de horas de trabajo para la producción de un artículo que se fabrica en gran escala e igualmente sencillo medir el desempeño con estos estándares, pero si el artículo se produce por pedido, la evaluación del desempeño puede convertirse en una ardua tarea debido a lo difícil que es establecer criterios para ello.

Medios para medir el Desempeño:

Gráfica N° 22:



Fuente autoría propia mediante entrevista a los Directivos de la Coop. Las Brumas RL., Aleyda G.

En la entrevista realizada a los socios miembros de los órganos directivos estos expresan que los medios para medir el desempeño con los que cuentan son los informes que ellos entregan al consejo de administración, los registros que el área de acopio posee sobre las entregas de los socios y las auditorias que CECOCAFEN realiza a la cooperativa anualmente.

Contrastando con la práctica de valores por parte de los socios en la cooperativa (ver gráfica N° 6) se observa que valores importantes como la solidaridad, la responsabilidad y la solidaridad no son practicados por todos; esto se convierte en una debilidad para la institución al tener integrantes que no trabajan función del crecimiento de la cooperativa, no se preocupan en cumplir el trabajo que les corresponde ateniéndose a que otro lo haga por ellos y son indiferentes ante los problemas que enfrentan sus compañeros porque a ellos no les afecta o simplemente no les gusta aunque puedan hacerlo.

Relacionando también con la cantidad de socios que realiza planificación de las actividades en sus fincas (ver gráfica N° 15) hay que resaltar que los socios no

realizan una planificación constante y los que hacen planes para sus fincas es por iniciativa propia o porque algún proyecto se los exige, pero la cooperativa es flexible en este aspecto que es de mucho significado en el cumplimiento de sus objetivos ya que la institución con las fincas se encuentran estrechamente relacionadas ya es en ellas donde se produce el café que se comercializa y es por ello que los planes deben ser la base para el trabajo, para la implementación de medios para medir el desempeño, pensando siempre en la mejora continua.

La medición del desempeño no solo debe realizarse a los directivos de la cooperativa, sino a todos los socios que la conforman; siendo para ello indispensable que todos pongan en práctica los valores del cooperativismo y realicen planes en sus fincas con el ánimo de llevarlos a cabo para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización.

X. CONCLUSIONES

Después de haber realizado el estudio sobre La Gestión Administrativa en La Cooperativa Multisectorial Las Brumas RL., en el municipio de Jinotega, periodo 2013 se llegó a las siguientes conclusiones:

1. En cuanto al cumplimiento de la normativa jurídica que rige a la cooperativa se constató que únicamente cumplen con los aspectos que deben ser ejecutados con estricta rigurosidad para no ser sujetos a sanción: Las elecciones de los órganos directivos, el registro del acta constitutiva, la celebración de asambleas y el registro y actualización de los libros.
2. La mayoría de los socios poseen pocos conocimientos acerca de La Ley General de Cooperativas, lo que les impide opinar de forma racional sobre el funcionamiento de la cooperativa.
3. En cuanto a los valores que se practican en la cooperativa hay problemas en la ayuda mútua, responsabilidad y solidaridad.
4. La Administración en la Cooperativa Multisectorial Las Brumas RL., es ejecutada por los mismos socios, con conocimientos adquiridos a través de la experiencia y con la ayuda de un Administrador que al mismo tiempo lleva la contabilidad de la institución.
5. Durante el año 2013 hubo poca Gestión en la Cooperativa para obtener fuentes de financiamiento, integración de los asociados, asistencia técnica que fomenten la productividad de la institución.
6. Existe demasiada flexibilidad en la cooperativa en cuanto al cumplimiento de las fases del proceso administrativo en las fincas de los asociados, dejando que ellos lo realicen por su cuenta sin enterar a la institución de ello.

XI. RECOMENDACIONES.

- Capacitar de forma continua a los socios con temas referentes a la ley general de cooperativas utilizando medios tecnológicos e intercambio de experiencias que garanticen la fijación de conocimientos.
- Elaborar un plan integral para todas las fincas de los asociados que facilite el cumplimiento de los planes de la cooperativa.
- Utilizar medios de comunicación escritos para informar las actividades de la cooperativa.
- Formular manuales de procedimientos y de funciones que permita a los Directivos realizar las actividades correctamente.
- Buscar nuevas fuentes de financiamiento para que todos los socios adquieran los fondos necesarios para realizar las actividades en sus fincas.
- Garantizar asistencia técnica a todos los asociados para llevar a cabo buenas prácticas agrícolas en el cultivo y producción de café.
- Mejorar el sistema de control financiero - contable para recuperar los fondos de la cooperativa.
- Aprovechar los conocimientos adquiridos por los hijos de los socios que poseen becas universitarias y proponerles pasantías en la institución para que se involucren en el trabajo.
- Supervisar de forma continua las áreas críticas de la cooperativa para evitar problemas.
- Contratar a un contador externo que lleve los registros de las actividades que realiza la cooperativa.
- Los órganos directivos deben desempeñar con responsabilidad las funciones del cargo para el cual fueron electos.

XII. BIBLIOGRAFIA.

Asamblea Nacional de Nicaragua. Ley 499: Ley General de cooperativas (2005). La Gaceta Diario Oficial; Managua, Nicaragua. 25 de enero de 2005.

Certo, Samuel C (2001). Administración Moderna. Prentice Hall. Octava Edición. México.

CAC 2012. Congreso Argentino de las Cooperativas. "Las cooperativas construyen un mundo mejor". [http:// www.cac2012.coop](http://www.cac2012.coop)

Chiavenato, Idalberto (2004). Introducción a la teoría general de la Administración. Séptima Edición. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.

Gómez Ceja Guillermo (2004) planeación y organización de empresas. Mc Graw Hill. Colombia.

Gómez Parents Calixto (1982). Dirección y Organización de Empresas. Primera Edición. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.

Goodstein Leonard D. (1998).Planeación Estratégica Aplicada. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.

Greco, Orlando (2003) Diccionario de Economía. Segunda Edición. Valleta Ediciones. Buenos Aires.

Koontz, Weihrich, Cannice (2008). Administración una perspectiva global y empresarial. Mc Graw Hill. Décimo tercera Edición.

Koontz Harold (1961). Principios de Dirección de Empresas, un análisis de las funciones directivas. Segunda Edición. Ediciones del Castillo. Madrid, España.

Melinkoff, Ramón (1990). Los procesos Administrativos. Editorial Panapo. Caracas.

Mercado Salvador (2008). Administración Aplicada: Teoría y práctica. Limusa. Segunda edición. México.

Montana, Patrick J (2008). Administración. Editorial Patria. Quinta Reimpresión, México.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. FAO Noticias. Las cooperativas Agrícolas son claves para reducir el hambre y la pobreza. [www. Fao. Org/new/story/es/item/93819/icode/](http://www.Fao.Org/new/story/es/item/93819/icode/). 31 de octubre del 2011. Roma.

Ortiz Uribe Frida (2008). Metodología de la Investigación: El Proceso y sus Técnicas. Primera Edición. Limusa México.

Piura López Julio (2000). Introducción a la Metodología de la Investigación Científica. Cuarta Edición. Publicación Científica de la Escuela de Salud Pública de Nicaragua. CIES- UNAN- Managua.

Reyes Ponce, Agustín (2011). Administración Moderna. Primera Edición. Editorial Limusa. México

Ríos Donaire Celia Dolores (2010).Aprendiendo Cooperativismo con Doña María. Diagramación e impresión Imprenta Minerva. Matagalpa.

Robbins, Stephen y De Cenzo David (1996). Fundamentos de administración. Editorial Continental. México.

Rosenberg Jerry .M. (1989) Diccionario de Administración y Finanzas. Primera Edición. Océano. CETRUM. Barcelona: España.

Scheaffer Richard, Mendenhall William y Lyman (1987). Elementos del muestreo. Grupo Editorial Iberoamérica .México DF.

Stoner, James (1996) Administración. Sexta Edición. Prentice Hall. Hispanoamérica. México.

Terry, George y Franklin Stephen (1996). Principios de Administración. Editorial Continental. México.

Universidad CentroAmericana (2011) Guía para elaborar citas y lista de referencias.bjcu.uca.edu.ni/contenido/pdf/guía APA.final.pdf. Recuperado el 20 de octubre del 2008.

ANEXOS

Anexo nº 1. Operacionalización de variables.

| Variables | Sub variables | indicadores | | instrumentos | Dirigidos a |
|-------------|----------------|--|---|---|--|
| cooperativa | Marco jurídico | <p>Valores</p> <p>Principios</p> <p>Deberes y derechos de los Asociados</p> <p>Constitución Y Autorización</p> <p>Beneficios y Exenciones.</p> <p>Obligaciones</p> <p>Órgano de dirección y administración</p> | <p>Aplicación y cumplimiento</p> <p>Normas jurídicas que rigen a la institución</p> | <p>Entrevistas encuesta y Guía de observaciones</p> | <p>Entrevista a los Órganos Directivos y al Administrador.</p> <p>Encuestas a los socios.</p> <p>Guía de Observación a la institución objeto de estudio.</p> |

| | | | | | |
|------------------------|---------------|--------------------------------------|--|--|--|
| Gestion Empresarial | Planificación | Tipos de planes: | <p>Constatar si la cooperativa posee misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos y reglamentos. Y si a la vez elabora programas y presupuestos.</p> <p>Nivel de conocimiento Capacidades en la administración de la entidad</p> <p>Nivel de cumplimiento aplicación y logros</p> | Entrevista encuesta y Guía de observación. | Entrevista al Consejo de administración y comités. |
| | | Proceso lógico de la planificación | | | Encuesta a los socios |
| | | Clasificación de la planeación | <p>Constatar si se lleva a cabo:</p> <p>Planeación estratégica</p> <p>Planeación Táctica</p> <p>Planeación operativa</p> | | Guía de observación aplicada en la sede de la cooperativa. |
| | | Desempeño global de la organización. | Alcance de la misión y la visión. | | |
| | | Desempeño de las secciones | Apoyo de las secciones funcionales para el logro de las metas | | |

| | | | | | |
|------------------------|--------------|---|---|--|---|
| Gestion Empresarial | | Desempeño individual | Alineamiento del desempeño individual con las metas | | |
| | Organización | Estructura organizacional y secciones | Determinación de los resultados esperados de un puesto Asignación de tareas a un puesto Delegación de autoridad para cumplir estas tareas Responsabilidad del individuo en el puesto con el cumplimiento de las tareas Cooperación Trabajo en equipo Sinergia Autoridad y liderazgo coordinación | Entrevista encuesta y Guía de observación | Entrevista aplicada a Consejo de administración y comités. Encuesta aplicada a los socios. Guía de observación aplicada en la sede de la cooperativa. |
| | dirección | Autoridad y liderazgo | Comportamiento de los directivos con los socios. Satisfacción con los individuos que representan | Entrevista Encuesta y Guía de observación. | Entrevista aplicada al Consejo de administración y comités. Encuesta aplicada a los socios. |
| | | comunicación | Línea y fluidez | | |
| | | supervisión | Interés por que todo cumplan con su responsabilidad | | |
| motivación | | Grado de motivación Comportamiento individual de grupo | | | |

| | | | | | |
|--|---------|---|--|--|---|
| | | | Aportes y actividades que los socios realizan en pro de la cooperativa | | Guía de observación aplicada en la sede de la cooperativa. |
| | | Toma de decisiones | Nivel de responsabilidad en la búsqueda del mejor curso de acción | | |
| | control | Normas o estándares | Cuali-cuantitativos: costo, ingreso, actuación y perfiles de los individuos | Entrevista encuesta y Guía de observación. | Entrevista aplicada al Consejo de administración y comités. Encuesta aplicada a los socios. Guía de Observación aplicada a la sede de la cooperativa. |
| | | Revisión del desempeño | Análisis de la información presentada en informes | | |
| | | Comparación entre el desempeño real y el estándar | Detectar desviaciones Análisis de las causas | | |
| | | Acción correctiva | Análisis de las causas que ocasionaron las deficiencias para buscar soluciones | | |
| | | retroalimentación | Incorporar dentro de los planes la acción correctiva | | |



ANEXO N^o 2. ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS.

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

UNAN, Managua.

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, Matagalpa.

FAREM – Matagalpa.

Entrevista.

Soy estudiante de V año de Administración de Empresas del Turno Matutino, la investigación se realiza con el objetivo de Analizar la Gestion Administrativa en la Cooperativa Multisectorial Las Brumas RL., en el municipio de Jinotega, periodo 2013; por lo que será de gran relevancia su opinión y por ende de vital importancia su colaboración.

Cargo que Desempeña: _____

Tiempo de pertenecer a la Cooperativa: _____

I. MARCO JURIDICO

1. ¿Cuáles de los siguientes principios con los que funcionan las cooperativas cree usted que se practican en la cooperativa y porque?

| PRINCIPIOS APLICABLES | SI | No |
|---|----|----|
| Libre ingreso y retiro voluntario de los asociados. | | |
| Los socios tienen igual derecho al voto. | | |
| Distribución equitativa de las ganancias entre los socios | | |
| La cooperativa es autónoma e independiente de otras instituciones u organismos. | | |
| En la cooperativa se brinda educación y capacitación para que los socios adquieran conocimientos y de esta manera contribuir al desarrollo cooperativo. | | |
| La cooperativa trabaja de forma conjunta con el resto de cooperativas de la zona. | | |
| Los socios de la cooperativa se apoyan y se ayudan entre ellos. | | |
| Se fomenta la participación de la mujer en la cooperativa. | | |
| La cooperativa se preocupa por la comunidad y trabaja por el desarrollo sostenible de ésta. | | |

Porque

2. ¿Con qué propósito fue creada y constituida esta cooperativa?

3. ¿Qué beneficios se perciben al estar organizados en la cooperativa?

4. La cooperativa se preocupa por fomentar la educación para los socios logren ampliar sus conocimientos ¿ en qué temáticas?.

5. ¿Qué libros llevan en la cooperativa?

II. **Gestion Empresarial.**

1. **Planificación:**

6. ¿Conoce usted la misión y la visión de la cooperativa? Podría decir los aspectos importantes que se resaltan en ellas.

7. La cooperativa cuenta con los siguientes planes:

| Planes | Si | No |
|---|----|----|
| Poseen objetivos a corto plazo | | |
| Poseen objetivos a largo plazo | | |
| Cuentan con estrategias | | |
| Tienen políticas | | |
| Tienen procedimientos | | |
| Posee un reglamento interno | | |
| Cuenta con programas para fomentar su crecimiento | | |
| Realiza presupuestos. | | |
| | | |

8. Se realiza planeación a corto plazo?

9. Se realiza planeación a largo plazo en la cooperativa?

10. Quienes participan en la planeación?

11. Los planes que se realizan se logran ejecutar?

12. En la elaboración de los planes de la cooperativa, cuáles de los pasos de la planeación se llevan a cabo:

| Pasos de la planeación | Se aplica | No se aplica |
|--|-----------|--------------|
| 1. Se realiza un análisis de la situación de la cooperativa. | | |
| 2. Se realizan los objetivos pensando el camino que se debe seguir, lo que se puede hacer y cuando se piensa hacer. | | |
| 3. Se analizan las condiciones o ambiente en el cual se llevara a cabo el plan (a lo interno y externo). | | |
| 4. Se logran identificar las alternativas, es decir todos los caminos que podemos tomar. | | |
| 5. Se comparan las alternativas con los objetivos propuestos para visualizar con cuál de ellas se podrá cumplir el objetivo al menos costo y con el mayor beneficio. | | |
| 6. Se selecciona la alternativa que mejor se adapta al objetivo. | | |
| 7. Se formulan planes de apoyo como compra de materiales y equipos, plan de financiamiento, de capacitación y de ese modo lograr la ejecución del plan. | | |
| 8. Realización del presupuesto para saber el valor real del plan. | | |

13. Contribuyen los planes al cumplimiento de los objetivos?

14. Se realiza en la cooperativa la planeación de recursos?

15. Considera Ud., que la cooperativa cuenta con los recursos (humanos, financieros y materiales) para ejecutar sus planes?

16. En ésta cooperativa se reúnen para elaborar un plan integral de trabajo para las fincas de los socios?

17. Los miembros de los comités se reúnen al inicio del año para realizar su plan de trabajo.

18. Que dificultades considera usted se presentan al realizar la planeación?

2. Organización:

19. Tiene conocimientos acerca de la existencia del organigrama de la cooperativa?

20. Tiene conocimientos acerca de la existencia de un manual de funciones que describa las actividades que va a desempeñar cada miembro de los órganos Directivos de la cooperativa?

21. Usted como miembro de los órganos de dirección considera que posee los conocimientos, las capacidades, la experiencia y la disposición para desempeñar su cargo de la mejor manera?

22. Usted considera que los demás socios elegidos asumen con responsabilidad su cargo?

23. Existe cooperación entre los socios miembros de los órganos de dirección para ejecutar mejor su trabajo?

24. Logran trabajar en equipo los miembros de cada órgano directivo para solucionar problemas?

25. Logran que todos los socios se integren a colaborar en la cooperativa?

26. Se les asignan actividades a los socios para que se involucren en la cooperativa?

27. Que dificultades considera Ud., se presentan al realizar la etapa de organización?

3. Dirección:

28. Quien asume la Dirección de la cooperativa?

29. Toman en cuenta las ideas de los socios?

30. Existe un delegado que realice visitas a los socios para conocer su situación y necesidades?

31. Son imparciales con el actuar y comportamiento de los socios, cuando son irresponsables, que medidas toman?

32. Comunican a los socios todas las actividades realizadas en la cooperativa?

33. Existe información que los socios debieran conocer y que se les es ocultada?

34. Como se motiva a los socios?

35. Quien considera usted posee autoridad en la cooperativa?

36. Quien considera usted supervisa el cumplimiento de las responsabilidades de los órganos Directivos y empleados?

37. Quien supervisa la ejecución de las actividades en las fincas de los socios?

38. Como se motiva a los socios?

39. Que problemas considera usted se presentan en la etapa de Dirección?

4. Control:

40. Con que estándares miden el desempeño?

41. Que áreas o secciones son más sensibles o problemáticas dentro de la cooperativa?

42. Quien realiza el diagnóstico de la situación de la cooperativa?

43. Como hacen este diagnóstico?

44. En que situaciones es necesario realizar correcciones?

45. Quienes se involucran en este proceso?

46. Realizan control preventivo en la cooperativa?

47. Realizan control concurrente en la cooperativa?

48. Se realiza control por retroalimentación es decir la planificación en base a los resultados?



ANEXO N° 3. ENCUESTA A LOS SOCIOS

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

UNAN, Managua

Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa.

FAREM – Matagalpa.

Encuesta

Soy estudiante de V año de Administración de Empresas del Turno Matutino, se está realizando esta investigación con el objetivo de Analizar la Gestión Administrativa en la Cooperativa Multisectorial Las Brumas RL., en el Municipio de Jinotega, periodo 2013, para lo cual es indispensable su colaboración.

Señale la respuesta que usted estime conveniente y exprese su opinión cuando se le pida.

Marco jurídico:

1. Cuanto tiempo tiene usted de pertenecer a esta cooperativa?

2. Ha recibido el curso de las 40 horas de educación cooperativa?

Sí _____

No _____

3. Tiene conocimientos de la ley general de cooperativas?

Sí _____

No _____

4. Que beneficios obtiene usted de la cooperativa este año?

| Beneficios que se reciben | si | no |
|----------------------------|----|----|
| Créditos a intereses bajos | | |
| Café a mejor precio | | |
| Insumos a precios bajos | | |
| capacitaciones | | |
| Generación de ingresos | | |
| Estar organizados | | |
| Becas | | |
| Beneficios Húmedos | | |
| secadoras | | |

Otros: _____

5. Cuáles de los siguientes principios con los que funcionan las cooperativas cree usted que se practican en la cooperativa y porque?

| Principios Aplicables | si | no |
|--|----|----|
| Libre ingreso y retiro voluntario de los asociados | | |
| Control democrático: un asociado un voto | | |
| Equidad en la distribución de excedentes | | |
| Respeto y defensa de su autonomía e independencia | | |
| Educación cooperativa | | |
| Apoyo entre cooperativas | | |
| Solidaridad entre asociados | | |
| Equidad de genero | | |
| Interés por la comunidad | | |
| | | |

6. Cuáles de los siguientes valores considera usted que se ponen en práctica en la cooperativa?

| Valores Cooperativos | si | no |
|----------------------|----|----|
| Ayuda mutua | | |
| Responsabilidad | | |
| Democracia | | |
| Equidad | | |
| Solidaridad | | |
| | | |

7. Posee conocimientos acerca de la existencia del acta constitutiva de la cooperativa?

Sí _____ No _____

8. Tiene conocimientos acerca de los estatutos de la cooperativa?

Sí _____ No _____

9. Usted considera que los socios de la cooperativa exigen su derechos?

Sí _____ No _____

10. Usted considera que todos los socios cumplen sus deberes en la cooperativa?

Sí _____

No _____

11. Ha desempeñado algún cargo en los órganos directivos de la cooperativa?

Sí _____

No _____

12. En su cooperativa cuales de estos órganos de Dirección existen?

| Órganos de Dirección | si | no |
|---------------------------|----|----|
| Asamblea General | | |
| Consejo de Administración | | |
| Junta de vigilancia | | |
| Comité de crédito | | |
| Comité de Educación | | |
| | | |

13. Conoce a todos los miembros del Consejo de Administración?

Sí _____

No _____

14. Conoce a los miembros de la junta de vigilancia, comité de crédito y de educación?

Sí _____

No _____

15. Considera importante la participación de la mujer en las cooperativas?

Sí _____

No _____

16. Conoce usted la existencia de socias que ocupan cargos en la cooperativa?

Sí _____

No _____

17. Como considera usted la situación económica de la cooperativa?

Excelente _____

muy buena _____

Buena _____

Regula _____

18. Que problemas tiene la cooperativa actualmente?

| problemas | si | no |
|------------------------------------|----|----|
| Problemas económicos | | |
| Problemas de comunicación | | |
| Problemas de capacitación | | |
| Problemas de Administración | | |
| Problemas de cobranza a los socios | | |
| Problemas de asistencia técnica. | | |

19. Usted para ingresar a la cooperativa realizo una aportación económica?

Sí _____ No _____

20. Se le extendió un certificado de aportación cuando la realizo?

Sí _____ No _____

21. La cooperativa obtiene utilidades?

Sí _____ No _____

22. Si su respuesta es sí explique de qué manera se obtienen las utilidades y como se reparten entre los socios?

23. En que emplean sus utilidades?

24. Ha existido algún caso en que las utilidades no se hayan distribuido?

Sí _____ No _____

Explíquenos en qué casos pasa eso.

Gestión Empresarial:

25. Conoce la misión y la visión de la cooperativa?

Sí _____ No _____

26. Participa en la elaboración de los planes de la cooperativa?

Sí _____ No _____

27. Usted planea con anticipación las actividades que realiza en su finca?

Siempre _____ casi siempre _____
Algunas veces _____ nunca _____

28. Usted participa en la toma de decisiones de la cooperativa?

Sí _____ No _____

29. Los socios miembros de los órganos directivos se preocupan por resolver sus necesidades?

Siempre _____ Casi siempre _____
Algunas veces _____ Nunca _____

30. A usted en la cooperativa le orientan sobre las actividades que va a realizar en su finca?

Siempre _____ casi siempre _____
Algunas veces _____ nunca _____

31. Usted en la cooperativa firma contratos comprometiéndose a entregar una cantidad específica de café?

Siempre _____ Casi siempre _____
Algunas veces _____ nunca _____

32. Usted entrega la totalidad de la producción de café a la cooperativa?

Siempre _____ Casi siempre _____
Algunas veces _____ nunca _____

33. En la cooperativa tienen a alguien que les de asistencia técnica?

Sí _____ No _____

34. Cuáles son las formas de comunicación que existen en su cooperativa?

Verbal _____ escrita _____ ambas _____

35. Como se comunica la gerencia con los socios?

| Medios de Comunicación utilizados | si | no |
|-----------------------------------|----|----|
| Cartas | | |
| Asambleas | | |
| Pláticas informales | | |
| Llamadas telefónicas | | |
| | | |

36. Como se comunican los socios con la gerencia?

| Medios de comunicación utilizados | si | no |
|-----------------------------------|----|----|
| Cartas | | |
| asambleas | | |
| Pláticas informales | | |
| Llamadas telefónicas | | |

37. Como se comunican los asociados?

| Medios de Comunicación utilizados | si | no |
|-----------------------------------|----|----|
| En asambleas | | |
| Pláticas informales | | |
| Reuniones sociales | | |
| | | |

38. Solicito este año a la cooperativa préstamos en efectivo e insumos para el mantenimiento de café?

Si _____ no _____

39. Recibió de la cooperativa lo solicitado?

Si _____ no _____

40. El préstamo que recibió fue de :

| | si | no |
|---------------------------|----|----|
| Banco privado | | |
| instituciones financieras | | |
| particulares | | |
| | | |

41. Lleva actualizado su libro de registro?

Si _____

no _____

ANEXO N° 4. GUIA DE OBSERVACION.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN – MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa

Guía de Observación.

| Criterios a observación | si | No |
|--|----|----|
| Marco Jurídico. | | |
| 1. En la sede de la cooperativa se encuentran visibles los principios del cooperativismo en murales o cualquier otro tipo de medio de información. | | |
| 2. En la sede de la cooperativa se encuentran visibles los valores del cooperativismo en medios legibles para los socios. | | |
| 3. Poseen el acta constitutiva de la cooperativa. | | |
| 4. Llevan registros para contabilizar las actividades de la cooperativa. | | |
| 5. Se encuentran elaborados los estatutos de la cooperativa. | | |
| 6. Poseen el documento de la ley general de cooperativas. | | |
| Gestion Empresarial | | |
| 7. La estructura organizacional de la cooperativa se encuentra bien definida. | | |
| 8. Los socios trabajan en equipo. | | |
| 9. La cooperativa está siendo rentable. | | |
| 10. Los socios que tienen cargos en los órganos Directivos utilizan lenguaje técnico – administrativo. | | |
| 11. Los directivos de la institución se reúnen para trabajar en función de su cargo. | | |
| 12. Se logra dar financiamiento a todos los socios. | | |
| 13. Se realizan reuniones para tomar decisiones. | | |
| 14. Los créditos se distribuyen en base a las necesidades de los asociados. | | |
| 15. Todos los socios pagan sus créditos. | | |
| 16. Todos los socios entregan su cosecha a la cooperativa. | | |
| Planificación. | | |
| 17. En la cooperativa se trabaja con planes administrativos. | | |
| 18. En la elaboración de los planes se aplican los pasos lógicos de la planeación. | | |
| 19. Los socios participan en el establecimiento de de objetivos y metas de la cooperativa. | | |
| 20. La cooperativa posee planes a largo plazo. | | |
| 21. La cooperativa posee planes a mediano plazo. | | |
| 22. La cooperativa posee planes a corto plazo. | | |

| | | |
|---|--|--|
| 23. En la cooperativa se encuentra visible la misión y la visión para que todos los socios la lean. | | |
| 24. Tienen elaborados los objetivos de la cooperativa. | | |
| 25. Poseen estrategias para competir en el mercado. | | |
| 26. Tienen políticas que faciliten la toma de decisiones. | | |
| 27. Cuentan con un manual de procedimientos para facilitar la ejecución de las actividades. | | |
| 28. En la cooperativa se realizan presupuestos. | | |
| 29. En la cooperativa se desarrolla el proceso de toma de decisiones. | | |
| 30. La cooperativa cuenta con un reglamento interno. | | |
| Organización | | |
| 31. La estructura de la cooperativa está definida de acuerdo a la ley. | | |
| 32. En la cooperativa existe manual de funciones. | | |
| 33. En la cooperativa se encuentran bien definidas las secciones. | | |
| 34. Se cumplen los pasos para organizar. | | |
| 35. Todos los socios asisten a las asambleas. | | |
| 36. Los socios elegidos para ocupar cargos los están asumiendo. | | |
| 37. Existe racionalidad en la distribución de recursos para cada área. | | |
| Dirección. | | |
| 38. Los órganos directivos visitan a los socios para conocer su situación. | | |
| 39. Los órganos directivos comunican a los socios las actividades realizadas en la cooperativa. | | |
| 40. Existen factores que motiven a los socios a seguir en la cooperativa. | | |
| 41. Cuentan con medios para comunicar a los socios información de interés. | | |
| 42. Todos los socios participan en las asambleas según libro de actas. | | |
| 43. Se invita a los socios con anticipación para que asistan a las asambleas. | | |
| 44. Se supervisan las fincas de los socios y se lleva registro de ello. | | |
| 45. En la cooperativa hay socios que sobresalen como líderes. | | |
| Control. | | |
| 46. Tienen estándares para medir el desempeño de la organización. | | |
| 47. se piden informes para para conocer el avance a los empleados y órganos Directivos. | | |
| 48. Las actividades se sustentan en documentos. | | |
| 49. Cuentan con tecnología para almacenar información. | | |
| 50. Realizan estimaciones de cosecha a los socios. | | |

| | | |
|--|--|--|
| 51. Se inspecciona detalladamente el café de cada socio. | | |
| 52. Se realizan visitas esporádicas a los socios para evaluar el cultivo del café. | | |
| 53. Se le exige a los socios que lleven actualizados los libros de registro. | | |
| 54. Se verifica que la cantidad de café que se recibe en la cooperativa sea la misma que llega al beneficio. | | |
| 55. Se contabilizan todas las operaciones que realiza la cooperativa. | | |
| | | |

ANEXO N^o. 5

Grafico N^o. 2



Fuente: autoría propia mediante encuesta a los socios Coop. Las Brumas. González A.

ANEXO N° 6.

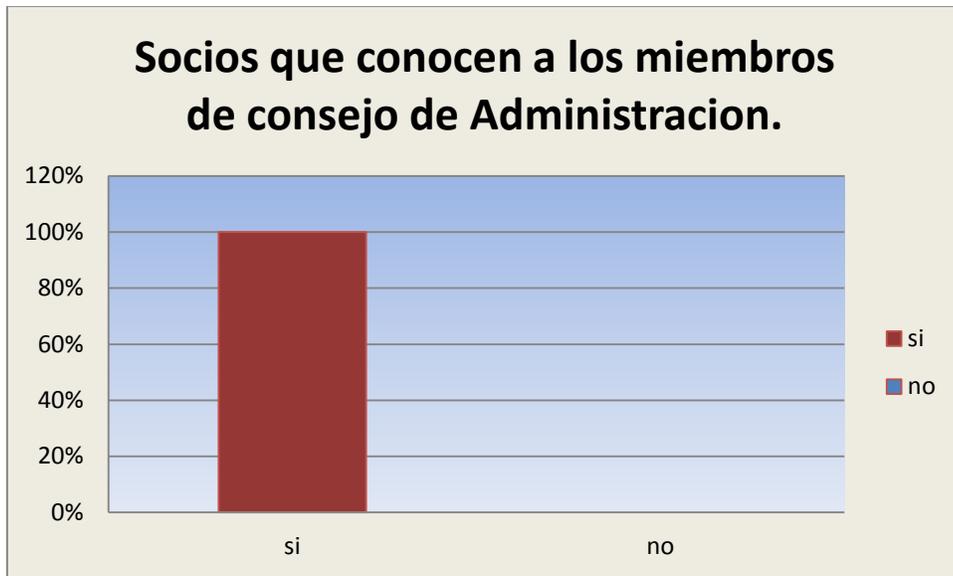
Grafica N° 9.



Fuente: autoría propia mediante encuesta a los socios de la Coop. Las Brumas RL., González A.

ANEXO N° 7.

Grafica N° 10.



Fuente: autoría propia mediante encuesta a los socios de la Coop. Las Brumas RL., González A.

ANEXO N° 8

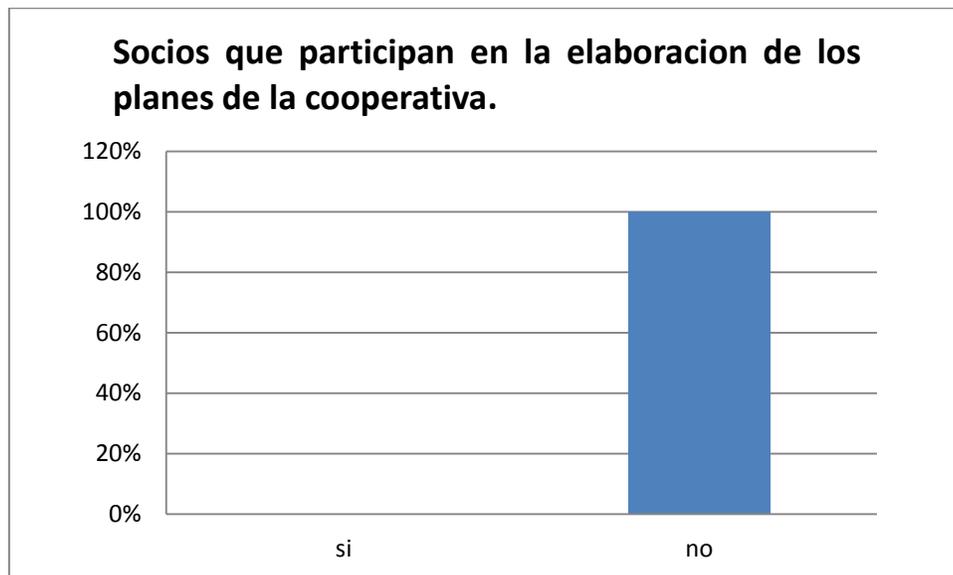
Gráfica N° 13:



Fuente: autoría propia con entrevista a los socios de la Coop. Las Brumas RL., González A.

ANEXO N° 9

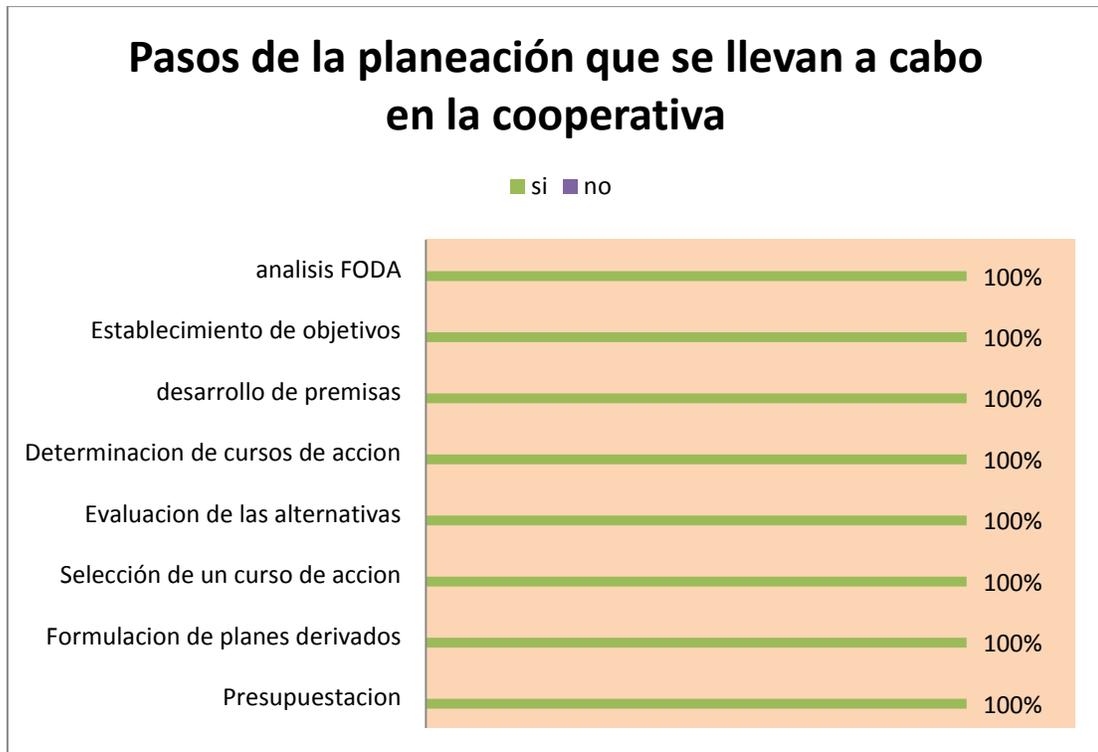
Gráfica N° 14:



Fuente: Autoría propia mediante encuesta a los socios de la Coop. Las Brumas RL., González A.

ANEXO N° 10

Grafica 16:



Fuente: autoría propia mediante entrevista a los Directivos de la Coop. Las Brumas RL., González A.

ANEXO N° 11.

Calculo de la muestra:

$$N = 35 \text{ socios activos} \quad n = ??$$

$$e = 10\% = 0.10 \quad Z = 90\% = 1.65$$

$$p = 50\% = 0.50 \quad q = 50\% = 0.5$$

$$n = (z^2) (p) (q) (N) \div (e^2) (N - 1) + (Z^2) (p) (q).$$

$$n = (1.65)^2 (0.5) (0.5) (35) \div (0.10)^2 (35 - 1) + (1.65)^2 (0.5) (0.5).$$

$$n = 23.821875 \div 1.020625.$$

$$n = 24 \text{ socios como muestra.}$$