



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA  
FAREM-MATAGALPA

Seminario de graduación  
Para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas

TEMA GENERAL:

Acompañamiento para la elaboración del Diagnóstico de la Gestión Empresarial Asociativa de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, durante el año 2018

TEMA ESPECÍFICO:

Acompañamiento en el Diagnóstico del Proceso Administrativo en la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, durante el año 2018

Autoras

- Br. Darling Lisseth Calderón Matamoros
  - Br. Lia Jaritza Rocha Palacios
  - Br. Adriana Elizabeth Urbina Valle

Tutora:

MSc. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, 03 de mayo del 2019.





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA  
FAREM-MATAGALPA

Seminario de graduación  
Para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas

TEMA GENERAL:

Acompañamiento para la elaboración del Diagnóstico de la Gestión Empresarial Asociativa de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, durante el año 2018

TEMA ESPECÍFICO:

Acompañamiento en el Diagnóstico del Proceso Administrativo en la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, durante el año 2018

Autoras

- Br. Darling Liseth Calderón Matamoros
  - Br. Lia Jaritza Rocha Palacios
  - Br. Adriana Elizabeth Urbina Valle

Tutora:

MSc. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, 03 de mayo del 2019.

TEMA GENERAL:

Acompañamiento para la elaboración del Diagnóstico de la Gestión Empresarial Asociativa de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, durante el año 2018

SUBTEMA:

Acompañamiento en el Diagnóstico del Proceso Administrativo en la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, durante el año 2018

## *Dedicatoria*

*A Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por haberme permitido alcanzar este sueño, por ser mi paz, mi aliento y mi sustento.*

*A mi Madre y abuela, Carmela Zamora Lara (Q.e.p.d), porque fue y siempre será mi más grande ejemplo de amor genuino, fe, paciencia y bondad. Gracias por los años de vida y los cuidados que dedicaste para mí, siempre serás mi amor eterno.*

*A mi padre, Francisco Calderón Zamora por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, por los consejos y valores que ha inculcado en mí, gracias a él he logrado llegar hasta aquí.*

*A mi familia, porque en estos años y en los tiempos más difíciles jamás dejaron de creer en mí y han aportado su granito de arena para que yo pudiera alcanzar este sueño.*

*A mis amigas, por su constante apoyo y su amor incondicional durante los buenos y malos momentos, por los momentos de risa y los abrazos, gracias por ser parte de esta pequeña aventura a la que llamamos vida.*

*“Sueña tan salvajemente como quieras”*

*Br. Darling Lisseth Calderón Matamoros*

## *Dedicatoria*

*Dedico este trabajo primeramente a Dios por estar siempre conmigo darme mucha paciencia, sabiduría y fortaleza a lo largo de este arduo camino, que me ha enseñado que las cosas buenas cuestan, pero vale la pena porque los resultados son los mejores.*

*A mi Abuelito Julio Adán Rocha García por todo su cariño, apoyo incondicional y todos los consejos que me han ayudado a ser mejor persona, a valorar la vida y siempre recordarme que pase lo que pase nunca me olvide de quien soy y de donde provengo, a Doña Carmelita que, aunque ya no está con nosotras desde el cielo se que se sentirá orgullosa de que hemos cumplido uno de nuestros grandes sueños y del cual ella en un entonces fue partícipe.*

*A mis padres por apoyarme económicamente durante todos estos años para formarme profesionalmente. A mi hermanito Erick Adán Rocha Palacios por ser una de las razones de culminar mis estudios ya que quiero ser un ejemplo a seguir motivándolo, apoyándolo, aconsejándolo y guiándolo a cumplir sus metas.*

*A mis amigas por siempre darme ánimos, escuchar mis locuras y se incondicionales en las buenas y en las malas, personas únicas de buen corazón espero nunca cambien.*

*Br. Lía Jaritza Rocha Palacios*

## *Dedicatoria*

*A Dios por regalarme fortaleza, sabiduría, perseverancia y el conocimiento necesario para llegar a concluir esta etapa tan importante en mi vida y sé que no existe nada mejor que la compañía de nuestro padre celestial en cada una de las metas alcanzadas.*

*A mi Abuelita Haydee Urbina Martínez quien ha sido padre y madre, me has brindado amor, apoyo, experiencia y estas a mi lado en las circunstancias adversas, gracias por ser un ejemplo de lucha es un enorme privilegio ser tu nieta.*

*A mi tía Mary Urbina Traña quien es una segunda madre, por brindarme apoyo incondicional y esas palabras de aliento que me que han motivado en los buenos y malos momentos, eres un claro ejemplo de humildad, fuerza y superación.*

*A toda mi familia por creer en mí, por alentarme en cada momento y nunca dudar de mis capacidades, les agradezco sus buenos deseos de superación tanto profesional como espiritual.*

*A mis amigas quienes han sido una bendición de Dios, gracias por las sonrisas que me han regalado todos estos años, por su inigualable compañía y por esa excelentísima amistad que trasciende todo lo convencional.*

*Br. Adriana Elizabeth Urbina Valle*

## *Agradecimiento*

*A Dios, por habernos permitido culminar esta etapa de nuestras vidas, por la sabiduría, paciencia, tolerancia, conocimiento y la fortaleza a lo largo de estos años.*

*A Carmelita Zamora quien fue una persona llena de amor, bondad, humildad y felicidad a quien tuvimos el honor de conocer, le agradecemos sus buenos deseos, por sus oraciones, sus palabras llenas de aliento y bendición, a pesar de no estar hoy con nosotros la recordamos como una persona luchadora y una madre incomparable.*

*A nuestros padres y familiares, por el cariño, apoyo, consejos, motivación y por habernos alentado a cumplir una de nuestras metas a pesar de los obstáculos que se nos presentaron en este tiempo.*

*A nuestra tutora Msc. Lily del Carmen Soza López por ser maestra y amiga, por compartir sus conocimientos, sus valiosas enseñanzas, consejos y ser nuestro ejemplo a seguir y una guía motivadora en este proceso investigativo.*

*A todos nuestros profesores que aportaron un granito de arena significativo en nuestra formación profesional, en especial a nuestro querido amigo y profesor Msc. Roger Kühl de la Rocha por compartir sus valiosas experiencias, conocimientos y motivarnos a cumplir nuestros sueños.*





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

## FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA ATAGALPA

### FAREM- MATAGALPA.

#### VALORACION DEL DOCENTE

La suscrita tutora, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por las Bachilleres: Adriana Elizabeth Urbina Valle, carnet No. 14065725, Darling Lisseth Calderón Matamoros, carnet No. 14060181, Lía Jaritza Rocha Palacios, carnet No. 14060490, con el Tema general: “Acompañamiento en la elaboración del Diagnóstico de la Gestión Empresarial Asociativa de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, durante el año 2018”; el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la variable: Proceso Administrativo de la UCOSD del departamento de Matagalpa, durante el año 2018, en el cual se acompaña en la elaboración de un diagnóstico que permitirá conocer los factores del proceso administrativo que están aplicándose y como están contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los productores, desde la gestión que es indispensables para cumplir las metas comunes en estas empresas asociativas para el cumplimiento de metas, misión y visión que busca mejorar la calidad de vida de los productores.

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 Licenciatura en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los 03 días del mes de abril del año dos mil diecinueve.

Tutora

Msc. Lily del Carmen Soza López

## RESUMEN

La presente investigación da a conocer la información obtenida del tema Acompañamiento para la elaboración del Diagnóstico de la Gestión Empresarial Asociativa de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD), donde se profundiza en cada una de las etapas que conforman el Proceso Administrativo.

El propósito de dicho estudio es conocer el funcionamiento de la planeación, organización, dirección y control en la organización, información obtenida en conjunto con los productores durante la visita, lo que permitió determinar su manera de trabajar y si cumplen las metas establecidas.

Este trabajo es importante porque al estudiar la información y conocer la situación de la organización permitió encontrar las actividades que son realizadas de forma correcta, así como los puntos críticos en cada etapa del proceso para dar las debidas recomendaciones que mejoren o ayuden a UCOSD a lograr los objetivos, ser productivos, alcanzar los rendimientos esperados de sus cosechas y crecer como organización.

Al realizar este Diagnostico se pudo concluir que el Proceso Administrativo en la organización presenta muchas deficiencias que perjudican el trabajo en equipo, la comunicación, el cumplimiento de los planes, asumir responsabilidades, entre otros, además impide fortalecer relaciones con clientes potenciales, posicionar sus productos en el mercado y tener incidencia en el desarrollo del municipio.

# INDICE

I.	Introducción .....	1
II.	Justificación .....	6
III.	Objetivos .....	8
IV.	Desarrollo del subtema.....	9
4.1	Descripción de UCOSD .....	9
4.2	Diagnóstico del Proceso Administrativo.....	10
4.2.1	Proceso administrativo .....	11
4.2.1.1	Planeación.....	12
4.2.1.1.1	Tipos de Planeación .....	13
4.2.1.2	Organización .....	25
4.2.1.2.1	Diseño de la estructura Organizacional .....	26
4.2.1.2.2	Principios de la Organización .....	28
4.2.1.2.3	Cultura Organizacional.....	45
4.2.1.3	Dirección.....	46
4.2.1.3.1	Principios de la Dirección .....	47
4.2.1.3.2	Comunicación .....	54
4.2.1.3.3	Tipos de comunicación .....	55
4.2.1.4	Control.....	59
4.2.1.4.1	Procesos del Control .....	60
4.2.1.4.2	La cultura del autocontrol .....	66
4.2.1.4.3	Enfoques del control.....	68
V.	Conclusiones.....	74
VI.	Bibliografía.....	75
VIII-	Anexos .....	77

# I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como tema el acompañamiento para la elaboración del Diagnóstico de la Gestión Empresarial Asociativa de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, durante el año 2018, donde se abordará como subtema el Acompañamiento en el Diagnostico del Proceso Administrativo en la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, durante el año 2018.

UCOSD es una organización que cuenta con herramientas de apoyo constituido por planes estratégicos, filosofía empresarial, estructura organizacional y objetivos definidos por lo tanto, el desarrollo de esta temática parte de la necesidad de implementar de forma adecuada estas herramientas para el desarrollo del proceso administrativo en dicha organización, mediante la implementación adecuada de rutas de acción para logro de objetivos, como el fortalecimiento del trabajo en equipo y el control de los colaboradores, de esta manera se pretende mejorar la efectividad organizacional.

En este estudio del proceso administrativo se abordan las cuatro etapas que lo conforman, se inicia con la Planeación en la cual se profundiza en la planeación estratégica y operativa, además en la etapa de Organización se analiza el diseño, sus principios y la cultura organizacional, también se trata la Dirección sus principios, el liderazgo, estilos de liderazgo, la motivación, teorías de la motivación y la comunicación, por último se expone la fase de Control su proceso, sus enfoques y la cultura del autocontrol.

El principal propósito de esta investigación es elaborar un diagnóstico que describa la situación actual de UCOSD, cómo trabajan, si los individuos laboran para el cumplimiento de los objetivos de la organización, si se apropian de la filosofía empresarial, con el fin de analizar y discutir la situación que se vive en la UCOSD

en cuanto al desarrollo del Proceso Administrativo y plantear posibles recomendaciones en caso de que lo ocurrido no cumpla con lo esperado, todo eso con la información recolectada el día de la visita a la organización mediante el acompañamiento que se dio a los socios a través de las diferentes actividades.

Esta investigación se caracteriza por ser participativa, es de tipo aplicada, por su enfoque es cualitativa, por su profundidad es descriptiva, por su aplicación en el tiempo es de corte transversal. Los métodos de investigación utilizados fueron: el método científico, teórico, empírico, inductivo, síntesis y analítico.

Las técnicas de investigación utilizadas fueron el grupo focal, la entrevista y observación directa. la población está compuesta por 234 productores, la muestra es de 50 personas, el método de muestreo utilizado es el no probabilístico y el tipo de muestra es por conveniencia. El procesamiento de la información se da a partir de la visita a la asociación.

Para realizar esta investigación se tomó como antecedentes otras investigaciones relacionadas a la temática en estudio en los cuales se aborda el proceso administrativo o cualquiera de sus etapas y se encontró lo siguiente:

En Provincia de Imbabura, Ecuador la Universidad Técnica del Norte (Chicaiza & Yamberla, 2014) elaboraron una tesis acerca del Modelo de Gestión Administrativo Financiero para la cooperativa de ahorro y crédito Mushuk Pakari Ltda, Cantón Otavalo, unos de sus objetivos era determinar los procedimientos administrativos y financieros que se desarrollan dentro de la institución y los elementos que intervienen en ellos, así como diseñar el modelo administrativo y financiero que permitiera mejorar los procedimientos internos.

El estudio determino que no existen manuales de funciones y procedimientos en la cooperativa, provocando duplicidad de las funciones y desperdicio de recursos, por lo cual se pudo determinar que es factible y necesaria la creación de

un modelo de gestión administrativo y financiero que permitan fortalecer el sistema de control interno de la Cooperativa, se recomendó mejorar la gestión administrativa y financiera, corrigiendo deficiencias, errores en procesos, y así lograr una mejor utilización del talento humano y recursos, incluida la buena relación entre cada uno de ellos.

En San Salvador en la Universidad de El Salvador Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Administración de Empresas (Martinez, Morales, & Sánchez, 2007) realizaron una investigación sobre la Propuesta de aplicación del Proceso administrativo y estrategias de comercialización para la gestión del consejo administrativo de la asociación cooperativa R. I. Cantón Salinas de Sisiguayo municipio de Jiquilisco departamento de Usulután, su principal objetivo era el diseño de la misión, visión, manual de organización, estructura organizativa, un programa de capacitación, así como diferentes formularios que sirvan de control para obtener mejores resultados.

Como una respuesta al problema que enfrentaba la cooperativa se diseñaron propuestas administrativas en cada una de las fases del proceso; dentro de la planeación se incluyó el diseño de los objetivos, la misión, visión, y políticas necesarias para la cooperativa; de igual forma un organigrama y un manual de organización para cada una de las unidades del organigrama, lo cual ayudaría en gran medida a ordenar administrativamente la cooperativa, ya que permitirá entender mejor la estructura organizativa, consultar los niveles jerárquicos, y mejorar las relaciones laborales de sus miembros, también se tomó en cuenta las estrategias de comercialización, ya que durante la investigación se determinó la falta de esa herramienta; y la implementación de las mismas contribuiría en gran manera a generar una mayor efectividad en las ventas de la Asociación Cooperativa.

En Jutiapa, Guatemala en Universidad Rafael Landívar (2006) se elaboró una tesis con el tema Procesos administrativos y financieros de la cooperativa agrícola integral renacimiento, R. I. de productores de café de Contepeque, Atescatempa.

Uno de sus objetivos era definir qué tipo de liderazgo y de comunicación se estaban utilizando en la Cooperativa, además la determinación de los planes que implementaban. Actualmente los procesos administrativos de la Cooperativa sí se implementan, pero no de acuerdo a las ciencias administrativas modernas que permiten obtener los objetivos de la misma. Según planeación se conoció que no hay una visión y misión formulada en forma escrita y una definición formal de los objetivos. (Martinez F. , 2006)

Se pudo concluir que el proceso de administración de recursos humanos no se realiza de forma adecuada, debido a que no se implementan todas las fases del proceso y las que practican se hace parcialmente, se centraliza demasiado la toma de decisiones y no se motiva de manera adecuada a los subalternos, por lo cual se recomendó practicar una dirección mucho más participativa, donde se dé oportunidad de aporte de ideas del personal de todos los niveles e implementar otras estrategias para mantener motivados a sus colaboradores, de igual forma elaborar el reglamento de crédito interno, para realizar las operaciones que conllevan los procedimientos del otorgamiento y recuperación de créditos.

En Matagalpa, Nicaragua en UNAN FAREM Matagalpa (Flores, 2015) elaboró una tesis para optar al título de maestría en Gerencia Empresarial sobre el Proceso administrativo y gestión empresarial en CAPROABAS, Jinotega. Su objetivo era Valorar la gestión de la cooperativa, en función a los procesos Administrativos de Planificación, Organización, dirección y control. Se concluyó que el proceso Administrativo y Gestión Empresarial de la Cooperativa de Producto de Alimentos Básicos RL, se lleva acabo de forma parcial, ya que no se llevan de forma correcta las funciones del proceso administrativo, se ve limitada por los pobres conocimientos administrativos de los órganos directivos que trabajan en base a su experiencia y el poco compromiso de alguno de ellos.

Además, no existe un sistema motivacional para el personal, de manera que este pueda ejercer de manera eficiente su labor, se recomienda a la organización

informar a la Administración y alta gerencia de la empresa, los resultados obtenidos en la investigación, para que, al conocer de manera objetiva, las realidades evaluadas puedan asumir las acciones que consideran más convenientes al respecto y por su puesto capacitar a la empresa para que sea modernizada.

En Matagalpa, Nicaragua en UNAN FAREM Matagalpa (Laguna, Pérez, & Suarez, 2018) elaboraron un Seminario de Graduación para optar al título de Licenciatura en Economía con el tema general “Planificación Estratégica, Planificación Operativa, Escuelas de Campo y proyecto Agricultura, Suelo y Agua (ASA) desde La Unión De Campesinos Organizados De La Cuenca De San Dionisio (UCOSD. Su objetivo era facilitar la planificación estratégica y operativa de la UCOSD desde las comunidades de El Jícaro y El Zarzal.

El estudio concluyo en que la facilitación de la planificación estratégica permitió que la organización conociera las necesidades y las aspiraciones de los socios en sus parcelas, por otro lado, la planificación operativa permitió establecer las responsabilidades y necesidades de los socios ante la institución; encaminando de esta manera los distintos proyectos hacia las comunidades de los productores que dieron a conocer sus necesidades comunitarias e individuales.

Los antecedentes fueron importantes porque permitieron al grupo tener una idea más amplia sobre aquellos datos trabajados en otras organizaciones tanto nacionales como internacionales, se conocieron sus principales dificultades, así como las maneras en las que se llevaron a cabo, se obtuvo un aprendizaje sobre la importancia y lo particular de una investigación participativa, en un orden de cientificidad. Además, los antecedentes recalcan lo relevante de trabajar en pro del cumplimiento de los objetivos, los cuales deben ser desarrollados y respondidos en el estudio investigativo, convirtiéndose la objetividad y el trabajo en equipo en claves fundamentales.



## II. JUSTIFICACIÓN

La investigación trata de un acompañamiento para la elaboración del Diagnóstico de la Gestión Empresarial Asociativa de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, durante el año 2018, donde se abordará como subtema el Diagnóstico del Proceso Administrativo en la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, durante el año 2018.

Esta investigación se realizó con el fin de conocer el funcionamiento de UCOSD, tanto en sus actividades productivas como administrativas, al realizar un diagnóstico acerca de la implementación del proceso administrativo considerando desde la planeación que es donde se definen los objetivos, se determina la filosofía de la organización para ser conocida tanto interna como externamente, hasta la etapa del control en la cual se busca que los resultados obtenidos sean de acuerdo a los esperados, de esta manera definir cuáles son las necesidades y plantear alternativas que den respuesta a las problemáticas presentes.

La importancia de esta investigación radica en encontrar las mejores alternativas que faciliten el trabajo a la organización, ya que el proceso administrativo representa el pilar fundamental que sostiene la productividad y el adecuado desarrollo de las actividades esenciales de UCOSD, por tal razón es necesario que la organización lo implemente de manera adecuada y además garantizar el compromiso de los socios para cumplir los objetivos de la organización así asegurar el crecimiento organizacional.

Esta investigación tiene un impacto organizacional ya que involucra a la Junta Directiva y productores al representar el objeto de estudio, porque con la buena implementación del Proceso Administrativo obtendrán buenos resultados en cuanto a la productividad, rendimientos, competitividad, posicionamiento del mercado. En el ámbito social ayudara al desarrollo sostenible de la comunidad, a los productores

y a sus familias a mejorar la calidad de vida, económicamente aportara un beneficio al ingreso de las personas, a la satisfacción personal y superación financiera.

Este estudio será de utilidad para UCOSD porque brindará herramientas de mejora para fortalecer el Proceso Administrativo y para superar de manera oportuna los obstáculos que se presentan, mediante las recomendaciones brindadas que promoverán el trabajo en equipo, el compromiso, concientizar sobre la importancia de cumplir con los planes y objetivos. A otros investigadores porque servirá como antecedente o referencia de trabajos futuros, similares a este, que tengan alguna relación con el tema u objetivos planteados.

Como investigadores nos ayuda a poner en práctica los conocimientos administrativos adquiridos durante la carrera que representa un requisito para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas, además permite la familiarización con el entorno laboral, tener una experiencia de las situaciones que viven las organizaciones y a las que debemos enfrentar como Administradoras.

### III. OBJETIVOS

#### Objetivo general:

Acompañar en la elaboración del Diagnóstico del Proceso Administrativo en la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, durante el año 2018

#### Objetivos específicos:

1. Recopilar información sobre los factores del Proceso Administrativo aplicados a la UCOSD, del departamento de Matagalpa, durante el año 2018.
2. Sistematizar la información recopilada sobre el Proceso Administrativo en la UCOSD, del departamento de Matagalpa, durante el año 2018.

#### IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA

##### 4.1 Descripción de UCOSD

Como se muestra en la Figura 1: Descripción de UCOSD, la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio surge en 1987 integrada por grupos informales a través de asambleas y comisiones de pequeños productores y campesinos líderes de 13 comunidades rurales en el municipio de San Dionisio y Matagalpa, todos ellos con pequeñas parcelas de tierra con menos de 3 manzanas manejado por las mismas familias. Después de varios años surge la necesidad de crecer como empresa y obtener utilidades que reflejen los esfuerzos que realizan a través del buen manejo de la Gestión Empresarial Asociativa.

Figura 1: Descripción de UCOSD



Fuente: Observación directa

Uno de los aspectos que se destaca en el surgimiento de la UCOSD, fue que el Estado para 1987 se veía limitado para apoyar las iniciativas o necesidades del campesinado, a raíz de esto se da una motivación de autogestión campesina la cual comienza hacer frente a esta problemática. En 1988, la UCOSD trasciende en la búsqueda de nuevas alternativas con el fin de mejorar la productividad de las fincas

de igual manera, diversificando los cultivos. (UCOSD, 2011) citado por (Montenegro & Hodgson, 2017)

En el periodo de 1988 a 1992 legalizó su figura jurídica como asociación sin fines de lucro, posterior a esto la UCOSD desarrolló una serie de iniciativas como: acopio y comercialización de granos básicos, financiamiento rural, acceso a tierra y se proyecta un programa de vivienda. A partir del año 1999 la UCOSD con el apoyo de organizaciones no gubernamentales, inicia la elaboración de planes estratégicos que le permitan definir los procedimientos y mecanismos para continuar impulsando principalmente los aspectos relacionados a la sostenibilidad de la organización, la ampliación de los servicios y la creación de nuevos, así como el fortalecimiento de forma general del área administrativa e instancias de dirección, actualmente la UCOSD cuenta con 234 asociados representadas por 13 comunidades rurales de los municipios de San Dionisio. (UCOSD, 2011) citado por (Montenegro & Hodgson, 2017)

#### 4.2 Diagnóstico del Proceso Administrativo

La Gestión Empresarial Asociativa normalmente tiene una estructura compleja, con una especialización de tareas según áreas más definidas. La dirección de la empresa es ejercida por un grupo de productores en nombre del conjunto y generalmente la gerencia es ejercida por personal profesional. Se parte del supuesto de que normalmente las empresas asociativas se constituyen para abordar aquellas tareas en que la asociación puede resultar más eficiente que la acción individual, en consecuencia, también es mayor la importancia de desarrollar un enfoque estratégico de la gestión. (Murcia, 1985)

De acuerdo con el autor, el desarrollo de la organización asociativa solo es posible si se fundamenta en una sólida base de empresas individuales administradas con criterios coherentes y objetivos articulados con los de la empresa asociativa. Las diferencias en la complejidad de las decisiones y el volumen de la

información necesario para las mismas determinan el tipo de habilidades, conocimientos y apoyos requeridos para la toma de decisiones en cada nivel.

UCOSD cuenta con una Junta Directiva que es dirigida por socios capacitados en aspectos administrativos y productivos, trabajan en conjunto para poder llevar a cabo sus objetivos, ya que se les hace más fácil la obtención de créditos, insumos y materiales necesarios para llevar a cabo su producción y cumplir con los estándares establecidos, además las decisiones organizacionales se toman de manera conjunta.

#### 4.2.1 Proceso administrativo

“Comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del quehacer administrativo y hacer referencia a los procesos de planeación, organización, dirección y control.” (Bernal & Sierra, 2013, pág. 16).

Es decir que, como administrador de empresas es esencial tomar en cuenta dicho proceso, ya que representa las pautas para el cumplimiento de los objetivos establecidos en la organización, además, se desarrollan ideas relevantes para poner en marcha las acciones de manera ordenada, eficaz y eficiente, posee un carácter proactivo y trata de conducir hacia el camino del éxito los recursos materiales, financieros y humanos.

A nivel de UCOSD existe un plan estratégico, lo cual da indicios de que, si se ejecuta la planeación; también se organizan algunas actividades con las diferentes comunidades en el levantamiento de necesidades y la asignación de recursos e insumos que se gestionan para la producción, quienes dirigen estas actividades son los representantes de la organización, y la mayor debilidad que se observa es el seguimiento a las diferentes actividades para el cumplimiento de metas.

#### 4.2.1.1 Planeación

“La planeación se entiende como el proceso sistemático y consiente de tomar decisiones acerca de las metas y actividades que un individuo, grupo, una unidad o una organización llevaran a cabo en el futuro.” (Bateman & Scott, 2005., pág. 108)

Según los autores la planeación comprende acciones y dinanismos complicados acerca de los eventos que realizará la organización, representa el primer paso del proceso administrativo que tendrá como responsabilidad proyectar a futuro cuáles serán las medidas o estrategias a tomar en cuenta para lograr desempeñarse de forma productiva.

Figura 2: Planeación

De acuerdo a la Figura 2: Planeación, UCOSD trabaja de forma grupal en cuanto a las actividades que tienen que ver con la Junta Directiva, y las diferentes instituciones inversionistas como el PMA que apoyan los programas de la organización como se observa en la imagen al Sr. Enrique Pereira, representante del PMA



Fuente: Observación directa

mientras se coordinaban actividades en conjunto con la administradora. Sin embargo, cuando se tiene que laborar en comunidad se dificulta el trabajo en equipo lo cual imposibilita atender las necesidades de las unidades de producción y así finalizar con un trabajo individual por comunidad.

Se puede afirmar que no se cumple la teoría por completo pues la organización establece planes para poder llevar a cabo las actividades de manera individual por comunidad y como organización, pero se dificulta la realización de los mismos por no ajustarse a los cursos de acción definidos.

De continuar así este comportamiento en la UCOSD no van a cumplir con sus metas desde las unidades de producción, lo que impide crecer como organización y por ende automáticamente ella misma se desplazaría del mercado, lo cual dañaría indirectamente su relación con elementos tanto internos como externos.

#### 4.2.1.1.1 Tipos de Planeación

a) Planeación tradicional (operativa): Es una forma general de planeación por objetivos, en la que los directivos de las organizaciones definen determinados objetivos para ser alcanzados en un periodo de tiempo y se espera que, una vez comunicado al personal de la organización, este trabaje para lograrlo. (Bernal & Sierra, 2013)

Es decir que toda empresa u organización antes de fomentar o diseñar un plan debe de tener en cuenta la situación que desea planear para crear los objetivos del conforme para que de esta manera los trabajadores puedan cumplir los propósitos sin ningún inconveniente y así mismo dar una respuesta inmediata.

Matriz n°1 opiniones sobre planeación operativa

Escala	Junta Directiva UCOSD	Productores	Investigadores
Políticas	-En la participación que tuvo la representante de la organización menciono algunas	-Existe participación de mujeres y hombres. -Los socios comentaron tener terreno propio para	-Se pudo observar que en la práctica se aplican políticas.



Escala	Junta Directiva UCOSD	Productores	Investigadores
	políticas que poseen en la organización como: - Igualdad de genero - Poseer un terreno propio. - Pertenecer al municipio. - Políticas para créditos.	trabajarlo y que este es un requisito para obtener un crédito. -El apoyo que UCOSD les da a los productores es específicamente para las comunidades pertenecientes al municipio.	- Las políticas no están oficialmente plasmadas en un documento. -Los socios poseen terrenos propios. -Los productores pertenecen al municipio.

Fuente autoría Propia (Calderón, Rocha, Urbina 2019) a partir de entrevistas Grupo focal.

Según la información que se obtuvo en la matriz n°1: Opiniones sobre planeación operativa, la Junta Directiva opina que cuentan con políticas para regular el buen funcionamiento de UCOSD y trabajar de forma más eficiente, en cambio los productores no lo entienden meramente como política sino como condiciones que deben cumplirse para trabajar en la organización, por otra parte, se observó que en la práctica se aplican políticas, pero oficialmente no las conocen como tal y las tratan de cumplir.

La organización cuenta con políticas que permiten conocer cómo llevar a cabo las actividades sustantivas de la organización, sin embargo, estas no están planteadas en un documento formal donde los trabajadores tengan acceso y puedan conocerlas para apropiarse de ellas y lograr un ambiente de trabajo óptimo.

Por lo tanto, se cumple la teoría, ya que cuentan con lineamientos que rigen las actividades de la organización, es por ello que es indispensable que las conozcan apropiándose de las mismas, a pesar de no estar documentadas, trabajar

de esta manera les ha permitido tener cierto grado de coordinación y orientación, ya que los productores tratan de cumplir aquellas políticas que están ligadas a la producción siempre y cuando les permitan obtener un beneficio.

Lo ideal para UCOSD es instrumentarlas y revisarlas con participación de los productores, ya que representan una guía a seguir para el actuar de los productores que conforman la institución, además es una forma de poder llegar a cumplir las funciones establecidas por la organización y alcanzar los objetivos anuales que permitirán lograr el cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

Matriz n°2 opiniones sobre planeación operativa

Escala	Junta Directiva UCOSD	Productores	Investigadores
Normas y Reglas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuentan con normas y reglas para controlar los recursos que les fueron proporcionados, y garanticen los resultados esperados en proporción con los medios facilitados.</li> <li>- Se exige cierto nivel de calidad que no siempre se cumple por parte de los productores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los productores afirman que UCOSD es el principal medio que utilizan para vender sus cosechas.</li> <li>- La UCOSD se encarga de brindar materiales para mantener una producción de calidad.</li> <li>- Afirman que UCOSD les otorga financiamiento.</li> <li>- No siempre se obtienen buenos rendimientos de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización cuenta con normas y reglas específicas en cuanto a la comercialización y la utilización de insumos.</li> </ul>

Fuente autoría Propia (Calderón, Rocha, Urbina 2019) a partir de entrevistas Grupo focal.

Tal como se presenta en la Matriz n°2: Opiniones sobre planeación operativa, la Junta Directiva asegura que cuentan con normas y reglas que regulan el funcionamiento productivo de los socios al aplicar ciertos estándares reguladores en cuanto a insumo o materia prima que les permitirá obtener buena calidad de los productos, de igual manera los productores afirman que existen dichas normas y reglas a las cuales deben apegarse por ser miembros de UCOSD, y estos representa el único medio para alcanzar los rendimientos exigidos, como investigadores se logró conocer estas normas y reglas que la organización aplica para la cosecha y comercialización de los productos.

La organización cuenta con normas y reglas que condicionan el trabajo realizado por los integrantes de UCOSD, al conocer estos lineamientos los productores actúan y toman decisiones según lo establecido por la institución referente a la cantidad de semilla que debe recibir cada uno, las cantidades de fertilizante que deben aplicarse a los cultivos de acuerdo a las necesidades, así como los rendimientos que se esperan obtener por manzana, para esto es necesario ampliar las relaciones a través de la comunicación y coordinación que permita resultados positivos en las gestiones.

Por lo que se puede afirmar el cumplimiento de la teoría ya que, cuenta con normas y reglas reguladoras de cada una de las actividades que se realizan en la organización, son factores poco flexibles que rigen el comportamiento de los individuos y los medios para alcanzar las metas definidas, UCOSD emplea ciertos parámetros que resultan ser sensibles al momento de tomar una decisión en cuanto a la comercialización, insumos, financiamiento y materia prima, a pesar de que existen tales pautas establecidas por la Junta Directiva y el PMA referente a estándares de calidad y rendimientos el cumplimiento no ha sido exitoso por parte de los productores.

Los productores conocen estos lineamientos debido a la experiencia adquirida en estos años por su participación en UCOSD, aun así, no han logrado reconocer

la importancia de los mismos. Por lo antes mencionado es indispensable resaltar la necesidad de plantear normas y reglas desde el inicio de operaciones, las cuales deben modificarse según los cambios que surjan a lo interno y externo de la organización, de otra manera será difícil para los involucrados conocer de manera cuantitativa los insumos necesarios para obtener la producción.

Matriz n°3 opiniones sobre planeación operativa

Escala	Junta Directiva UCOSD	Productores	Investigadores
Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cuentan con procedimientos para otorgar créditos.</li> <li>- Realizan gestiones para el convenio con los proveedores.</li> <li>-Levantamiento de datos para conocer las necesidades de la producción.</li> <li>-Realizan actividades encaminadas a obtener un mercado de compra para la producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Únicamente conocen el procedimiento de la siembra del producto hasta la cosecha.</li> <li>- Algunos conocen el procedimiento para poder obtener un crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Algunos productores desconocen los procesos del funcionamiento de la organización.</li> <li>-Tienen un fundamento poco solido de realizar algunos procesos.</li> </ul>

Fuente autoría Propia (Calderón, Rocha, Urbina 2019) a partir de entrevistas Grupo focal.

De acuerdo a lo planteado matriz n°3: Opiniones sobre planeación operativa la Junta Directiva afirma que cuentan con manuales únicamente para realizar los procesos para otorgar créditos, pero no de todas aquellas gestiones relacionadas a la producción y comercialización, en cambio los productores opinan que solo conocen los procesos de producción, pero lo realizan según su criterio tomando en

consideración su conocimiento empírico al realizar dichas labores, se pudo constatar que los productores conocen cual es el proceso productivo en cambio de los procesos administrativos y de comercialización tienen noción de algunos aspectos generales.

En UCOSD los productores conocen los procesos de producción de forma empírica desde la siembra hasta la cosecha, tal como se aprecia en la Figura 3:

Procedimientos, con los productores se realizó este plan para el cual ellos proporcionaban la información acerca de los requerimientos para insumos, materiales y financiamiento. Sin embargo, desconocen los procesos administrativos de la organización, lo que significa que la información acerca de las gestiones de las actividades realizadas para llevar a cabo todo el trabajo de la organización no fluye de manera efectiva lo que podría provocar un sentimiento de exclusión hacia los productores.

Figura 3: Procedimientos

Requerimientos		Producción			Actividades	fechas	Responsables	funciones
Insumos	Maiz	12.75 m	469 qq	1. Gestión de Compra	Abril	UCOSD	1. Comprar	
	Frijol	21.5 m	429 qq	2. Decisión de Compra	Abril	UCOSD	2. Decidir	
	Millón	11 M	111 qq	3. Compra de insumos	Mayo	UCOSD	3. Comprar	
Credito	Maiz	12.75 m	469 qq	4. Distribución de los insumos a cada Productor	Mayo	UCOSD	4. Distribuir	
	Frijol	21.5 m	429 qq	4. Visitar las instalaciones familiares, bases, comunidades	Abril	UCOSD	4. Visitar	
	Millón	11 M	111 qq	5. Seleccionar una parte de financiamiento	Abril	UCOSD	5. Seleccionar	
herramientas	Maiz	12.75 m	469 qq	3. Tramite el crédito en la institución correspondiente	Abril	UCOSD	3. Tramitar	
	Frijol	21.5 m	429 qq	4. Distribución del crédito a los Productores.	Abril	UCOSD	4. Distribuir	
	Millón	11 M	111 qq	1. Realizar inventario de herramientas y copias	Abril	Cada Productor	1. Inventario	
	Maiz	12.75 m	469 qq	2. Obtener herramientas y copias necesarias	Abril	Cada Productor	2. Obtener	

Fuente: Observación directa

De acuerdo a lo anterior la teoría no se cumple en su totalidad, debido a que tienen un conocimiento parcial de los procedimientos los cuales comprenden la secuencia lógica de acciones necesarias para desarrollar actividades esenciales en la organización, UCOSD aplica procedimientos tanto administrativos como productivos y para la comercialización, que no están plasmados en un manual de procedimientos que asegure la realización ordenada de cada una de las tareas planteadas de lo contrario, pueden suceder afectaciones en las rutas de acción a

seguir, causando retrasos o errores en el transcurso de las operaciones, aunque no existan manuales los productores aseguran conocer solo los de producción, y otros los procesos de comercialización y financiamiento, esto podría afectar gradualmente la participación de los productores causada por desconocer dichos procesos.

Se recomienda a UCOSD que elabore un manual de procedimientos y que cada uno de los productores tenga un adecuado conocimiento de los procedimientos que se llevan a cabo en la organización y que los involucre de manera directa como socios de la organización e indirecta por las gestiones que realizan con las diferentes organizaciones como el PMA, proveedores y clientes potenciales , al realizar esta actividad se promueve la participación e integración, esto permite el aprovechamiento adecuado de los recursos, como se obtienen y como deben usarse, es una tarea muy importante su éxito radica que debe ser incluido desde la planeación.

De acuerdo a la planeación operativa la UCOSD es una organización que cuenta con políticas, normas, reglas y procedimientos, ya que son lineamientos bajo los cuales deben regirse. La Junta Directiva y algunos de los productores conocen y manejan los planes operativos esenciales para el funcionamiento efectivo de la organización.

Según la información plasmada en las matrices, deberían de dar a conocer las políticas, normas, reglas y procedimientos a los productores para que estos se apropien del actuar de la organización, las conozcan y las cumplan, en caso contrario supondría un obstáculo para el cumplimiento de sus objetivos, se recomienda instrumentar estos elementos de la planeación operativa, como las políticas, normas, procedimientos con el objetivo de difundirlo para que los productores se apropien de estas herramientas y de esta manera hacer más eficiente la gestión para garantizar las metas de sus cosechas, ya que la planeación

operativa es muy importante pues se plantean elementos que permiten alcanzar los objetivos y bajo los cuales los productores deben trabajar.

b) Planeación estratégica: Implica un proceso sistemático de construir el futuro de las organizaciones, fundamentado en un conocimiento riguroso de su entorno externo e interno, para formular los objetivos y las estrategias que le permiten a cada organización diferenciarse en el logro de los objetivos y ser más competitivas. (Bernal & Sierra, 2013)

Los Administradores además de establecer los objetivos tienen la necesidad y obligación de conocer al personal que se encargara de realizar dichas acciones, conocer el entorno tanto interno como externo al cual se enfrentaran para poder proponer técnicas y estrategias que lo diferencie de la competencia. Es indispensable poseer una capacidad de análisis al momento de crear las estrategias para lograr los resultados productivos en la organización.

Matriz n°4 opiniones sobre planeación estratégica

Escala	Junta Directiva	Productores	Investigadores
Visión	-Existe la visión	-Tienen conocimiento de la existencia de la visión	-Se pudo observar que la visión está formulada y visible.
Misión	-Existe la misión	-Tienen conocimiento de la existencia de la misión	-Se pudo observar que la misión está formulada y visible.
Objetivos empresariales	-Según la representante cuentan con objetivos empresariales.	-Ellos comprenden que el principal objetivo de la organización es	-De acuerdo con el plan estratégico cuentan con objetivos empresariales.

Escala	Junta Directiva	Productores	Investigadores
		crecer desarrollarse, ser productivos, obtener rentabilidad y una mejor calidad de vida.	
Valores	-No los tienen formulados	- No se obtuvo información	- No se encuentran establecidos los valores pero se declaran en la misión y en el transcurso del plenario se observó irresponsabilidad, poca confianza y compromiso.
Estrategias y tácticas de acción	-Cuentan con plan estratégico	- No siguen el plan y trabajan según su criterio	-Se conoce que cuentan con plan estratégico.

Fuente autoría Propia (Calderón, Rocha, Urbina 2019) a partir de entrevistas Grupo focal.

Según la matriz n°4: opiniones sobre planeación estratégica, la Junta Directiva expresa que se cuenta con algunos aspectos de la filosofía empresarial como visión, misión, objetivos empresariales, valores y un plan estratégico los cuales son el punto clave de una buena planificación, por otra parte, los productores afirman tener conocimiento de la misión, visión, no conocen los objetivos, demuestran que su principal propósito es crecer como organización, no logran interpretar los valores de la organización y trabajan según lo que ellos consideren conveniente no de



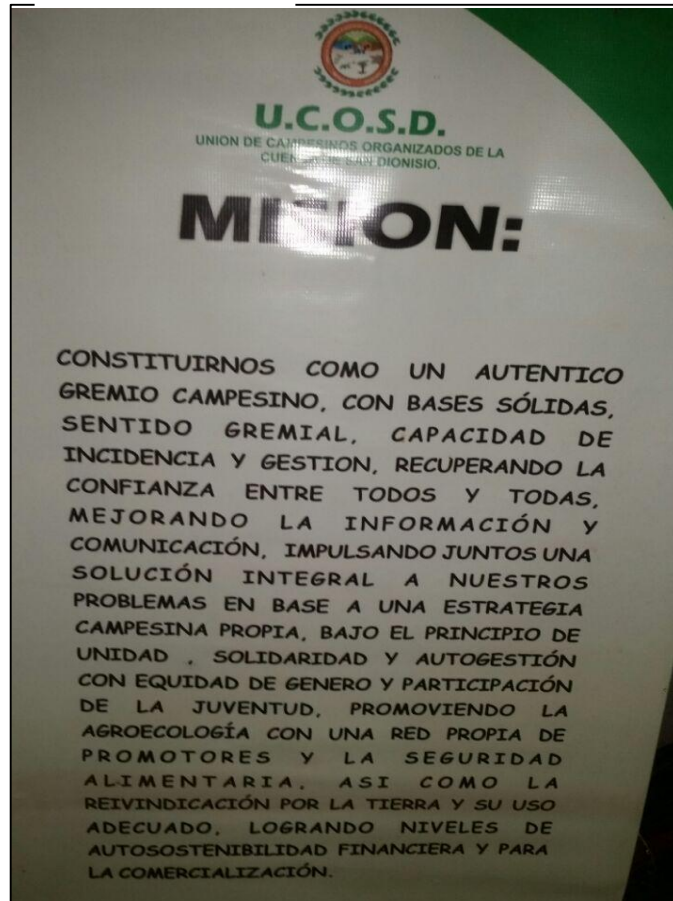
acuerdo a lo planeado, como investigadores se pudo observar que cuentan con algunos elementos de la filosofía empresarial.

UCOSD como toda organización posee una filosofía empresarial, tiene establecida una misión demasiado amplia como se aprecia en la Figura 4: Misión, está definida, escrita y ubicada en las instalaciones. Una vez analizada, se observa que no fue elaborada correctamente, contiene las acciones para crecer como organización y tener un impacto en la sociedad, no cumple con algunos aspectos que se reflejan tales como: recuperar la confianza entre todas y todos, mejora de la información y comunicación, principio de unidad y auto sostenibilidad financiera.

En lugar de ser concisa y reflejar las características esenciales que debe tener la declaración de misión como:

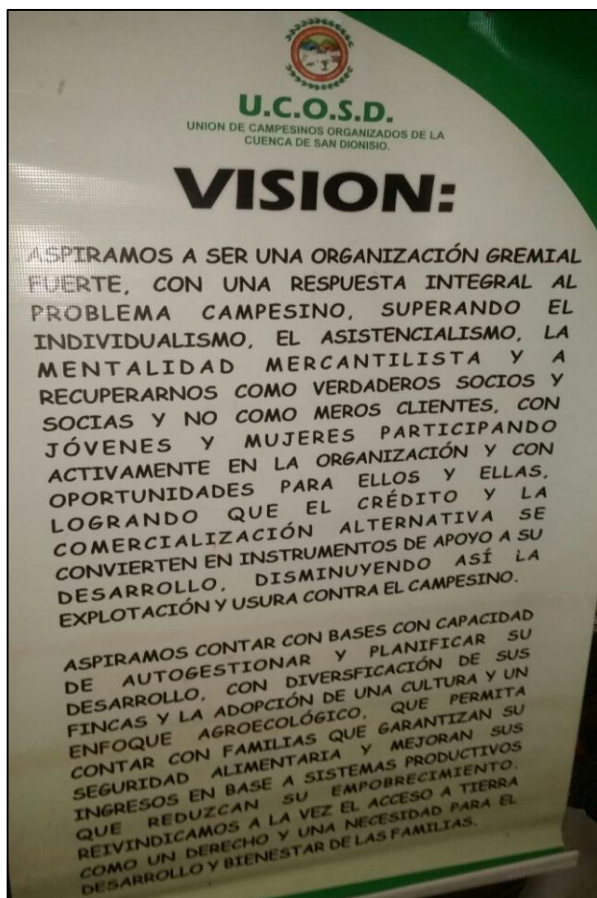
clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia, el crecimiento y rentabilidad, filosofía, auto concepto, preocupación por la imagen pública y preocupación por los empleados. No es necesario cumplir con todos estos aspectos ya que la misión debe redactarse según el giro de la organización.

Figura 4: Misión



Fuente: Observación directa

Figura 5: Visión



Fuente: Observación directa

existe una carencia de compromiso hacia su cumplimiento.

De igual manera los valores son un factor importante en su filosofía empresarial en este caso no son puestos en práctica y se ve reflejado en su comportamiento y actitud. Cuentan con un plan estratégico para poder realizar las actividades y en el cual se supone deben tener tácticas para enfrentar cualquier tipo de dificultades, sin embargo, los productores trabajan según sus propios criterios y su manera de trabajar siendo difícil que cumplan según lo establecido en los planes.

De esta manera se puede observar que la teoría no se cumple en su totalidad, pues la filosofía empresarial abarca aquellos elementos que caracterizan a una

De acuerdo a la Figura 5: Visión, esta al igual que la misión posee deficiencias en su redacción, es muy extensa y su contenido es similar, cabe recalcar que una visión debe contener lo que la organización quiere llegar a ser, sus objetivos a largo plazo, y debe ser lo más realista posible.

Los objetivos empresariales de la entidad se basan en el trabajo en equipo, la coordinación y colaboración de los involucrados donde trabajen de la mano con UCOSD para desarrollarse y expandirse como organización al brindar las mejores condiciones posibles para el productor, los cuales no están formulados, pero son deducibles y

organización, comprende información necesaria para darse a conocer tanto a nivel interno como externo, a pesar de que UCOSD cuenta con algunos de estos elementos no han sabido formularlos ni difundirlos de manera adecuada, por lo mencionado anteriormente los productores no logran sentirse comprometidos, ni parte de la organización lo que puede causar el incumplimiento de los objetivos.

Es recomendable que la organización revise su misión, visión, objetivos, valores y estrategias de acción, su formulación debe adecuarse al contexto que se está viviendo actualmente en la organización y a su objetivo más cercano, al brindar especial énfasis en los valores que resaltan las actitudes que deberían poner en práctica y que es fundamental para desempeñar sus roles, para que los productores se comprometan a su cumplimiento.

Al no incorporar dichos cambios se tendrán siempre resultados negativos de la planeación estratégica, se observa la necesidad de difundir entre los productores de las diferentes comunidades lo que es la filosofía empresarial para que puedan apropiarse de ella y de esa forma cambiar la actitud como organización, al considerar su difusión en cada actividad.

De acuerdo a la planeación estratégica UCOSD es una organización que tiene debilidades en cuanto a la filosofía empresarial aplican cada uno de los elementos de la planeación estratégica sin embargo su cumplimiento se torna complicado, deben de revisar de manera constante los aspectos relacionados con el cumplimiento de sus objetivos, lo que les permitirá estar preparados para los cambios tanto internos como externos. Estos elementos caracterizan a la organización, establecen lo que es y lo que quiere llegar a ser en el mercado competitivo por tal motivo, es muy importante tener bien establecidos la misión, visión, objetivos empresariales, valores y planes estratégicos para que tanto los socios como los competidores identifiquen a la organización en el mercado.

Según la matriz de planeación estratégica UCOSD posee misión, visión, objetivos empresariales, valores y planes estratégicos, los cuales es necesario que sean revisados para darle las debidas mejoras, se preocupen por difundirla en la organización, para que los miembros involucrados se apropien de estos aspectos y los cumplan para lograr resultados efectivos en las operaciones, lo cual es muy importante ya que permite adaptarse a los cambios tecnológicos, productivos, económicos, etc., así como el fortalecimiento de equipos de trabajo en unidad, toma de decisiones y mejorar la comunicación. Aunque la organización posee elementos de la planeación estratégica no se encuentran correctamente estructurados, lo que hace difícil su cumplimiento por parte de los socios, esto provoca que la organización no esté preparada para enfrentar los cambios del ambiente organizacional.

#### 4.2.1.2 Organización

“La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos.” (Ceja, 1994)

De acuerdo con Ceja Gómez es plasmar gráficamente las relaciones que existe entre los diferentes cargos de una organización, para establecer los canales de comunicación y evitar los cuellos de botella en el flujo de la información a los diferentes departamentos para que todos trabajen en conjunto de manera coordinada en el desarrollo de las actividades y en el cumplimiento de objetivos.

En UCOSD existe deficiencia en el funcionamiento de la estructura por los miembros que la conforman, iniciando en la Junta Directiva que carece de autoridad, liderazgo y gestión de mando, claramente observada en la poca participación de los productores en las actividades convocadas, de igual manera presentan una actitud reacia a cumplir lo planeado. La falta de comunicación, coordinación y empeño de las partes interesadas genera un sentimiento de exclusión en algunos productores

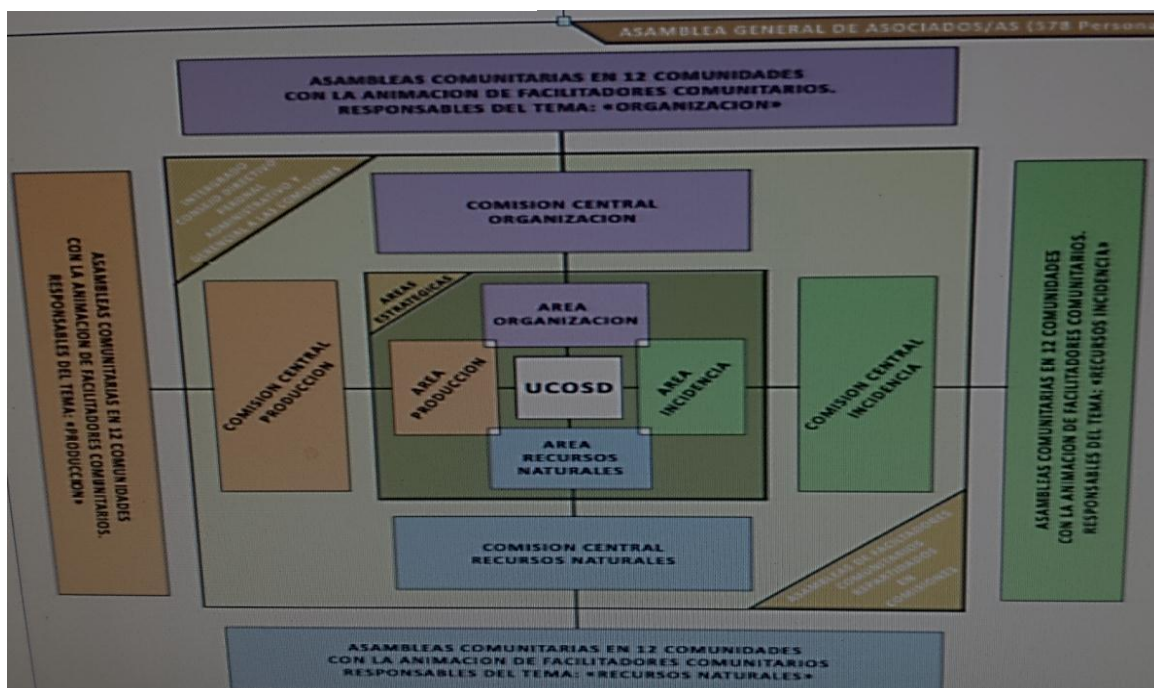
y a su vez, ocasiona deficiencia para poder transmitir información, por lo antes mencionado no se cumple la teoría.

Se recomienda a la UCOSD que formalice una estructura organizacional, necesaria para que cualquier organización posea un ambiente ordenado y capaz de enfrentar los obstáculos que se presenten en el transcurso de sus operaciones, ya que un equipo bien conformado con las debidas funciones delegadas, canales de comunicación identificados y conscientes de sus responsabilidades, podría lograr una excelente integración y coordinación que los lleve al logro de los objetivos organizacionales.

#### 4.2.1.2.1 Diseño de la estructura Organizacional

“Es la representación formal de las relaciones laborales de las organizaciones, donde se definen la división formal del trabajo y las relaciones de dependencia en una organización.” (Bernal & Sierra, 2013)

Figura N° 6: Estructura Organizacional



Fuente: Observación directa

De acuerdo con el autor, toda organización cuenta con organigramas que definen su estructura orgánica, reflejando los distintos niveles de autoridad, así como la distribución de responsabilidades en los diversos departamentos lo cual, facilita la realización de las actividades logrando la eficiencia de la organización.

Durante la visita no se observó un organigrama en las instalaciones aunque si cuentan con uno, tal como se refleja en la Figura 6: Estructura organizacional de forma circular, sin embargo, fue proporcionado uno donde se pudo apreciar que tienen una división por áreas como se observa área de organización, producción, incidencia y recursos naturales, sin embargo en la práctica es en la representante de UCOSD en quien recae toda la responsabilidad de delegar y tomar las decisiones, es importante que como organización exista una participación más amplia en la Junta Directiva para que haya una mejor distribución de trabajo y responsabilidades, lograr una mayor sinergia laboral que permita la consolidación efectiva de las labores en pro del desarrollo de la organización y crecimiento de la producción.

En este aspecto no se cumple la teoría por lo cual es necesario que UCOSD se preocupe por la elaboración de un organigrama que refleje los niveles jerárquicos de los integrantes, y sobre todo que esta estructura organizativa responda a las necesidades de los productores asociados a la organización, además cerciorarse de que sea visible, que todos lo conozcan y respeten, de esta manera todos tendrán conocimiento sobre quien es su jefe inmediato a quien expondrán sus necesidades e inquietudes, además es una de las mejores formas para ser más organizados al tratar de crear un orden, que toda la información y comunicación fluya de manera adecuada sin causar distorsión de los datos para que pueda llegar hasta el nivel más alto sin ningún tipo de problema en caso de que las demás autoridades inmediatas no puedan resolverlo.

#### 4.2.1.2.2 Principios de la Organización

##### a) Especialización

“Dividir y asignar el trabajo de acuerdo con la actitud de cada persona, tomando como base su perfil.” (Luna, 2015)

El autor hace referencia a las actividades o funciones que realizará cada persona en su cargo, limitándose a hacer solo lo correspondiente con su perfil y el área, ya que mientras más específicas sean sus acciones será más eficiente y cumplirá con las metas propuestas.

Matriz n° 5 Principios de la organización

Principio de Organización	Junta Directiva	Productores	Investigadores
Especialización	-Los puestos están descritos en el organigrama de UCOSD.	-Se dedican a una sola actividad (producción). -Algunos productores se dedican a la diversificación de la producción.	-Cuentan con organigrama. - Se especializan en cuanto a la producción de diferentes rubros.

Fuente autoría Propia (Calderón, Rocha, Urbina 2019) a partir de entrevistas Grupo focal.

Según la matriz n°5: Principios de la organización, la Junta Directiva cuenta con un organigrama que presenta los distintos puestos que conforman la organización, los productores se especializan en la parte productiva y algunos de ellos diversifican sus rubros, mediante la visita se pudo constatar la existencia de un organigrama, así como la especialización de los socios.

UCOSD cuenta con un personal capaz de realizar las debidas funciones administrativas, sin embargo, no cuentan con requerimientos indispensables para la organización, ya que los cargos deben ajustarse a las exigencias que se necesitan para desempeñar las actividades encomendadas como su capacidad de transmitir mediante su trabajo el entusiasmo, la pasión y el compromiso hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización, no limitándose solo al desempeño de sus responsabilidades deben otorgar ese extra característico.

La especialización de los productores consiste en el área agrícola, así como el conocimiento y habilidades que poseen para llevar a cabo una buena producción, reflejada en la plenaria realizada donde se pudo comprobar que algunos productores se dedican a un solo rubro y otros diversifican su producción lo cual, representa la estrategia para minimizar riesgos de pérdidas en caso de que uno de los rubros no alcance los rendimientos esperados.

Por lo antes planteado se puede afirmar que se cumple la teoría ya que, la especialización hace referencia a la distribución efectiva del trabajo donde las personas se desempeñen según sus competencias, se debe tomar como base el perfil del puesto, así como una actitud positiva.

El principio de especialización no solo hace referencia al perfil de las personas según el puesto o actividades que realizan de acuerdo a sus competencias para elevar su rendimiento, también trata de analizar las actitudes de los individuos. Para UCOSD es necesario contar con trabajadores que sean capaces de inspirar entusiasmo, deseo de superación de lo contrario, caerían en la monotonía de realizar sus funciones por decreto en lugar de desempeñarse por compromiso, lo ideal es que se caractericen como trabajadores que marquen la diferencia y capaces de ser un ejemplo a seguir para los demás.



b) Unidad de mando

“Para cada función, actividad o trabajo habrá un solo jefe a quien se deberán de reportar los resultados.” (Luna, 2015)

Según el autor, debe existir un solo responsable encargado de recibir toda la información acerca de los avances del proceso, contingencias o cualquier suceso relevante que suceda y que se involucre tanto de manera positiva o negativa con el cumplimiento de los objetivos, además evita fugas de autoridad y responsabilidad, fundamental para crear un adecuado ambiente organizacional.

Matriz n° 6 Principios de la organización

Principio de Organización	Junta Directiva UCOSD	Productores	Investigadores
Unidad de mando	-Plantea que ha establecido responsables para las distintas áreas de trabajo. -Algunos productores se abocan directamente con ellos para resolver sus problemas	-Algunos productores no poseen confianza en sus representantes. -Sus gestiones no son resueltas debidamente.	-De acuerdo al organigrama cuentan con jefes inmediatos. -No existe confianza entre los miembros de la organización.

Fuente autoría Propia (Calderón, Rocha, Urbina 2019) a partir de entrevistas Grupo focal.

De acuerdo a la matriz n°6: Principios de la organización, UCOSD cuenta con un organigrama que refleja las unidades de mando inmediatas para cada área, en ciertas ocasiones no es respetada por los socios, debido a que algunos productores no poseen confianza en sus representantes por la débil gestión, se pudo constatar

que en el organigrama se reflejan de manera explícita los jefes inmediatos que atienden las necesidades de los niveles más bajos hasta los más altos, de la misma forma se puede afirmar que existe poca confianza entre productores.

La UCOSD cuenta con unidades de mando posicionadas desde las comunidades hasta el nivel más alto de la entidad, cuando surgen diversas situaciones tanto buenas como perjudiciales se comunica con el jefe inmediato para proceder a encontrar una solución razonable, lamentablemente no siempre se sigue este patrón, en ciertas ocasiones los productores prefieren resolver sus dificultades de forma personal con los mandos superiores, quien según sus opiniones es la persona con la última palabra, por lo tanto, su confianza recae solamente en ellos, lo que daña de manera considerable el trabajo en equipo.

En cierto sentido si se cumple la teoría, ya que la organización establece unidades de mando necesarios para establecer un orden jerárquico que simplifique la comunicación interna de la entidad, aunque se presentan dificultades en su cumplimiento.

Con este principio se recomienda a la organización respetar los distintos niveles jerárquicos, así mismo recuperar los valores, confianza, comunicación, trabajo en equipo, que se ven afectados a raíz del incumplimiento de la estructura organizacional por tal es importante que UCOSD sea consciente de la necesidad de conocer el organigrama donde se identificara el jefe inmediato, la persona a la cual se le comunicaran dudas o desviaciones de los procesos evitando así malos entendidos que dificulten la realización de las actividades.

#### c) Jerarquía

“Es importante definir el nivel jerárquico de autoridad para que de ahí se desprendan las ordenes necesarias para lograr los planes, de esta forma, la autoridad y la responsabilidad deben de seguir una línea clara desde el más alto ejecutivo hasta el nivel operativo.” (Luna, 2015)

El autor afirma que es necesario obtener pleno conocimiento acerca de los líderes o responsables de la organización, de esta manera los trabajadores tendrán una idea clara de los principales receptores de información, quiénes tomarán las decisiones importantes y a quiénes deberán de entregar resultados e informes sobre los avances de los planes, permitiendo mayor fluidez de comunicación desde la dirección hasta el nivel más bajo.

Matriz n° 7 Principios de la organización

Principio de Organización	Junta Directiva	Productores	Investigadores
Jerarquía	-Cuentan con un orden jerárquico que definen las autoridades respectivas -Tienen establecido quien dirige y asigna las actividades	-Reconocen que existen autoridades encargados del funcionamiento de la organización. -Las decisiones importantes son tomadas por la Junta Directiva y los representantes de las comunidades.	-Se pudo constatar que existen niveles jerárquicos establecidos. -Tienen establecidos a los líderes de las comunidades.

Fuente autoría Propia (Calderón, Rocha, Urbina 2019) a partir de entrevistas Grupo focal.

La Matriz n°7: Principios de la organización, demuestra que la organización tiene establecido en su estructura organizacional los niveles jerárquicos con representantes que cumplen con funciones de autoridad, los productores a su vez comprenden dicha estructura y conocen a los principales dirigentes que velan para que el cumplimiento de las actividades sea de manera organizada, como

investigadores se pudo observar que la empresa ha designado líderes que representan a las comunidades.

UCOSD cuenta con un organigrama que define de manera ordenada y sistemática la relación y comunicación existentes entre cada uno de los miembros que la conforman, sin lugar a dudas, es cuestionable al momento de poner en práctica dichas acciones debido a las desvinculaciones apreciadas en cada duda, objeción o inconformidad. El irrespeto a la autoridad supone un problema grave para la organización, deja como consecuencia una comunicación deficiente, poca coordinación y por supuesto mal interpretación de información.

El principio de jerarquía se cumple, ya que hace referencia a las autoridades que se deben de establecer dentro de la organización para orientar, coordinar, gestionar y comunicar las diferentes decisiones tomadas para el desarrollo y logro de objetivos, lo cual provoca el intercambio de información, distribución de trabajo equitativo y las ordenes se den de acuerdo a los niveles jerárquicos establecidos, aunque en la UCOSD en diversos momentos ocurre el irrespeto a la autoridad.

Es importante que todos los integrantes de la organización conozcan quienes son las principales autoridades que toman decisiones y delegan responsabilidades, se recomienda a la Junta Directiva tomar medidas correctivas cuando surge irrespeto a la autoridad, a las asignaciones de funciones realizadas para poder operar y al protocolo estructurado por la organización, de seguir laborando de esta manera no existirá respeto a los altos mandos, ni una adecuada organización que conduzca al cumplimiento de los objetivos, lo cual se podría lograr al definir una estructura más clara que responda a las necesidades de UCOSD.

d) Del objetivo

“Todas las funciones y actividades de la organización deben relacionarse sinérgicamente con los objetivos y propósitos del grupo social.” (Luna, 2015)

El autor hace referencia en que cada puesto realiza un trabajo que debe ser en función del cumplimiento de las metas establecidas, de nada sirve un puesto fuera de dichos alcances, de lo contrario solo implica gastos inútiles, pues lo ideal es realizar cada actividad en pro del desarrollo y una mejora drástica en la efectividad organizacional.

Matriz n° 8 Principios de la organización

Principio de Organización	Junta Directiva	Productores	Investigadores
Del objetivo	-Todos trabajan en coordinación para el cumplimiento de los objetivos. -Gestionan en pro del desarrollo de la actividad principal de la organización.	-El principal objetivo es obtener producción y comercialización que genere utilidades.	-Los cargos dentro de la organización están relacionados con los objetivos que desean alcanzar y todos los recursos que se gestionan son para el logro de las metas.

Fuente autoría Propia (Calderón, Rocha, Urbina 2019) a partir de entrevistas Grupo focal.

Según la Matriz n°8: Principios de la organización, la Junta Directiva realiza acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales, por lo tanto los cargos están adecuados a los mismos, para los productores como participantes operativos el principal objetivo es alcanzar un alto rendimiento productivo que les permita generar grandes volúmenes de venta y de esta manera mejorar su calidad de vida, como investigadores se pudo conocer que cada uno de los involucrados en la organización se desarrollan, trabajan y se coordinan en sus diferentes puestos para el cumplimiento de una misma meta, así mismo los recursos se gestionan para lograr las metas.

UCOSD es una organización que ha determinado objetivos entre los cuales predominan mejorar la calidad de vida de los habitantes, integrar a hombres y mujeres a la organización, obtener productos que cumplan los estándares de calidad establecidos para su comercialización entre otros, que pretenden alcanzar mediante su labor para lo cual han determinado aquellas tareas que les permitan lograr las metas así mismo, han establecido cuales son las funciones necesarias que deben ejecutar los miembros de la Junta Directiva y los socios que la conforman. Se puede decir que, si se cumple esta teoría ya que la organización tiene planteados sus objetivos, los da a conocer y trabaja para alcanzarlos, lo que da lugar a un esfuerzo conjunto para lograr cada uno de sus fines.

Es importante reconocer que los recursos que UCOSD gestiona se realizan con el fin de conseguir o alcanzar los objetivos, debido a que el tipo de actividad es vulnerable, a veces no se consiguen las metas de producción.

e) Paridad de autoridad y responsabilidad

“A toda autoridad le corresponde una responsabilidad para que se cumpla la misma. No es correcto hacer responsable a las personas por determinada función si no se le confía la autoridad necesaria para llevarla a cabo.” (Luna, 2015)

El autor propone que, al establecer las autoridades, las organizaciones esperan que respondan ante situaciones que comprometan su progreso y productividad, ante dichos acontecimientos las entidades ponen a prueba la funcionalidad y capacidad de los mismos, este es el sentido de seleccionar representantes autoritarios que desempeñen sus responsabilidades de acuerdo a las funciones encomendadas, y en tiempos críticos.

Matriz n° 9 Principios de la organización

Principio de Organización	Junta Directiva	Productores	Investigadores
Paridad de autoridad y responsabilidad	-Delegan responsabilidades y también autoridad a los productores para tomar decisiones en cuanto a su cosecha.	-Los representantes de las comunidades asumen ciertas responsabilidades. -Los demás integrantes son reacios a recibir y cumplir órdenes.	-Poseen ciertos problemas para delegar responsabilidades.

Fuente autoría Propia (Calderón, Rocha, Urbina 2019) a partir de entrevistas Grupo focal.

La matriz n°9: Principios de Organización, describe que la Junta Directiva asigna responsabilidades y autoridades a los socios para que estos puedan trabajar con cierta autonomía, sin embargo, a los representantes que se les concede no son capaces de cumplir con dicho principio debido, a la conducta irresponsable de algunos integrantes y se pudo constatar que efectivamente presentan problemas de autoridad y responsabilidad.

En la organización existe un problema tanto de autoridad como de responsabilidad, pues la mayoría de los socios no desean tener grandes compromisos por los cuales responder, muchas veces aceptan de forma renuente las tareas que les asignan y al momento de cumplir los productores carecen de la autoridad necesaria para que los demás respondan a las indicaciones que se les brindan, por dicho comportamiento ha sido difícil para UCOSD lograr sus metas pues, los integrantes carecen de compromiso, trabajo en equipo e integración de los objetivos.

Lo antes mencionado determina que no se cumple este principio debido a que supone otorgar autoridad para ejercer diferentes responsabilidades, la organización no ha logrado trabajar bajo esta condición y ha traído como efecto una mala coordinación e ineficiente distribución de trabajo pues la responsabilidad es fundamental para lograr laborar en equipo que permita mejores cosechas y mayores ventas.

Primeramente, es necesario fortalecer la importancia de la responsabilidad en todos los productores y resaltar su impacto en la organización, de esta forma al distribuir las tareas se podrá esperar que los socios cuenten con autoridad hacia los demás miembros de las comunidades y un sentido de compromiso para que todos trabajen en pro del alcance de las metas.

f) Difusión

“Se debe aplicar en forma escrita las obligaciones de cada puesto para que se cumpla la responsabilidad y autoridad.” (Luna, 2015)

Es de suma importancia que las actividades y las tareas que se designan a los puestos de la organización sean plasmados o escritos con el fin de dar a conocer la distribución del trabajo para todos los integrantes de la organización y para que cada individuo esté debidamente informado de cuál es el trabajo que le corresponde, cómo debe llevarlo a cabo, cuál es su nivel de autoridad y quiénes son sus superiores en la organización, todo esto contribuirá a reforzar el respeto a la autoridad y la responsabilidad del cumplimiento de las tareas.



Matriz n° 10 Principios de la organización

Principio de Organización	Junta Directiva	Productores	Investigadores
Difusión	-No cuentan con un manual de funciones ni con otro documento que respalde las responsabilidades.	-Solo trabajan según sus conocimientos.	- La Junta Directiva no posee manual de funciones. - Aunque no exista un manual los productores realizan sus responsabilidades con respecto a la parte productiva. -No hay murales informativos ni técnicas para difundir los logros y proyectos o transmitir educación en aspectos administrativos, financieros ni productivos.

Fuente autoría Propia (Calderón, Rocha, Urbina 2019) a partir de entrevistas Grupo focal.

De acuerdo a la matriz n°10: Principios de la organización, la Junta Directiva no ha elaborado un documento escrito en el cual se definan las funciones a desempeñar por cada uno de los participantes de la organización por tal razón los productores aseguran trabajar según sus conocimientos y la practica adquirida en

el transcurso de los años, se pudo comprobar que efectivamente la organización no cuenta con un manual de funciones, ni murales informativos para transmitir información administrativa, financiera y productiva.

En UCOSD no se cumple debidamente este principio, ya que no existe un manual de funciones en el que se definan cuáles son las tareas y responsabilidades generales y específicas correspondientes a los distintos puestos por lo cual, no se facilita dicha información para que todos conozcan cual es la distribución de trabajo y quienes lo desempeñaran, obviamente esto afecta de forma negativa principalmente a los productores, ya que es más fácil para los miembros evadir sus compromisos y dejar la mayor carga de trabajo en la Junta Directiva.

No se cumple la teoría ya que, el principio de difusión hace referencia a que debe plasmarse en un documento información específica en la cual, se describan las funciones y responsabilidades de los cargos de una organización donde se dé a conocer de manera general a todos los involucrados, de lo contrario los individuos no tendrán conocimiento de las funciones que deben desempeñar en los distintos cargos y podrían atribuirse funciones que no les corresponde realizar. Ni los productores se informan y educan en temas de su interés.

Es recomendable para UCOSD elaborar un manual de funciones con un involucramiento general tanto de los productores como la Junta Directiva para que cada uno de ellos conozcan y se apropien de sus debidas funciones y responsabilidades esenciales para el funcionamiento y desarrollo de actividades, exigir cierto grado de responsabilidad en cuanto a su cumplimiento, de otra forma no podrán distribuirse de manera adecuada los roles, ni conocerán de manera específica cuál es su papel dentro de la organización. Además, elaborar murales informativos, boletines o revistas que reflejen logros, proyectos y así motivar a los productores para que puedan apropiarse más de la organización.

g) Amplitud o tramo de control

El tramo de control funcionará correctamente cuando además de integrar el recurso humano a la empresa, debe de adiestrarlo, capacitarlo o actualizarlo según sea el caso y realizando esto se tendrá la certeza de que los colaboradores cumplirán en forma correcta su responsabilidad. (Luna, 2015)

Según el autor es necesario dar la debida importancia al recurso humano pues, no es suficiente contratar a los candidatos más aptos para los puestos de la organización sino, que se deben proporcionar los conocimientos y facilitar las herramientas que ayudaran a desarrollar habilidades al individuo a ejercer su trabajo, de esta manera, se espera que cumplan con las tareas que se les asignen y que contribuya al cumplimiento de las metas, así como el crecimiento de la organización.

Matriz n° 11 Principios de la organización

Principio de Organización	Junta Directiva	Productores	Investigadores
Amplitud o tramo de control	-Realizan capacitaciones dirigidas a los productores. -Se ejerce supervisión.	-Son convocados a reuniones para mejora de las cosechas. - Se supervisa para otorgar créditos e insumos.	- Capacitan a los productores para elevar el rendimiento de sus cosechas y conozcan las operaciones financieras.

Fuente autoría Propia (Calderón, Rocha, Urbina 2019) a partir de entrevistas Grupo focal.

Según la Matriz n° 11: Principios de la Organización, la Junta Directiva afirma que realizan capacitaciones, pero solamente dirigidas a los productores para mejorar los procesos productivos y por ende la calidad de los productos para lograr

los estándares de calidad además se supervisan algunas actividades, los socios reconocen que la Junta Directiva los reúne para hablar de temas como manejo y aplicación de insumos, rendimientos, calidad y temas correspondientes a la productividad de la organización así mismo aseguran que son supervisados en ciertas actividades, en el transcurso de la visita los representantes y algunos de los socios afirmaron que realizan capacitaciones en pro de mejorar la producción.

En UCOSD no hacen mucho hincapié en las capacitaciones sobre temas administrativos que fortalezcan la formulación de los planes y su estructura organizacional, pero procuran enfocarse en la parte productiva, en conjunto con el PMA tratan de implementar este principio al área sustantiva de la organización para que conozcan las maneras más adecuadas de mejorar las cosechas, sean más productivos, de mayor calidad, conocer las formas de financiamiento y manejo de insumos para la producción, aunque algunos de ellos no asistan se trata de hacer constantes reuniones para integrar a los productores y mejorar los procesos productivos. Por otro lado, se supervisan únicamente las actividades relacionadas a la distribución de insumos y para otorgar créditos, sin dar la debida atención a su principal actividad que es la cosecha de los productos, lo que les hace difícil cumplir con los estándares de producción.

Según lo establecido en la teoría este principio no se cumple pues no se aplica en aspectos correspondientes a la parte administrativa como liderazgo, trabajo en equipo, motivación, agilidad de los procesos, ni en la parte productiva, de seguir así habrán fallas y la parte primordial de la organización puede ir decayendo poco a poco ya que ambas partes deben estar equilibradas en cuanto a sus competencias.

Es recomendable que UCOSD implemente nuevas técnicas para desarrollar las capacidades y habilidades del recurso humano debido, a que en la actualidad se encuentran expuestos a grandes cambios, por lo cual UCOSD debería de poner en práctica este principio a nivel administrativo porque es la esencia de la organización, son quienes dirigen las actividades y el funcionamiento de la misma,

por otro lado siempre se debe atender las necesidades de los productores, ya que representan la parte operativa y sin ellos no sería posible llevar a cabo la producción; así establecer mecanismos de control para dar seguimiento con el fin de corregir acciones durante la cosecha al supervisar a través de los líderes comunitarios.

h) De la coordinación

“La coordinación de las partes de una organización debe estar equilibrada en su departamentalización de sus recursos para cumplir con los objetivos.” (Luna, 2015)

Como afirma Luna González, para que la organización funcione debidamente, tiene que existir coordinación de las distintas partes que la conforman como un todo, estas partes son los departamentos o áreas en las que se divide, las cuales se estructuran de acuerdo a las actividades a fines para distribuir mejor el trabajo y los recursos de la organización, para lograr el alcance de las metas planteadas, si la distribución se ha realizado de forma correcta lo que resta es lograr la coordinación de los departamentos al fomentar el trabajo en equipo y orientar el esfuerzo hacia los objetivos.

Matriz n° 12 Principios de la organización

Principio de Organización	Junta Directiva UCOSD	Productores	Investigadores
De la coordinación	-Realizan actividades en conjunto con el PMA para los productores. -Organizan la distribución de insumos,	-Existe poca asistencia al convocar las reuniones. - Falta de comunicación entre los socios.	-Se afirma el alto grado de irresponsabilidad. -UCOSD organiza reuniones con todos los socios.

Principio de Organización	Junta Directiva UCOSD	Productores	Investigadores
	materiales y financiamiento.	- Algunas veces se presentan conductas irresponsables.	-Se conoce la debilidad en las convocatorias.

Fuente autoría Propia (Calderón, Rocha, Urbina 2019) a partir de entrevistas Grupo focal.

La matriz n°12: Principios de la organización, describe que la Junta Directiva trata de coordinar actividades enfocadas en los diversos temas que corresponden al funcionamiento organizacional, sin embargo, los productores se tornan renuentes a dichas acciones donde no le dan importancia necesaria y esto se demostró en la actitud negativa que presentaron el día de la visita a la organización.

UCOSD en conjunto con el PMA tratan de aplicar una buena coordinación con diferentes actividades de integración para las comunidades, además en lo que respecta a la distribución de insumos, materiales y financiamiento hacia los socios, por otra parte, cuando es tiempo de que se promueva la coordinación entre los productores resulta difícil como se puede observar en la Figura 7: Coordinación, durante el desarrollo del grupo focal los productores inducidos por el levantamiento de datos para el diagnóstico trataban de ponerse de acuerdo para la elaboración de planes y su efectiva participación, ya que estos trabajan individualmente según su criterio, el único medio en que ponen de acuerdo y se logra la coordinación es cuando reciben algún beneficio económico o material, esto deja claro que los productores al único recurso que consideran importante para el logro de las actividades es el financiero y material, y no se da la misma relevancia al recurso humano que desempeñara el trabajo.

Por lo cual se deduce que no se cumple la teoría, este principio se basa en que debe existir un acoplamiento total en cada una de las áreas que conforman UCOSD, necesario para que los planes lleguen a cumplirse sin ningún tipo de interrupción que provoque una desviación en el curso de las acciones encaminadas al logro de los objetivos, su incumplimiento provoca desorden, y el desaprovechamiento de los recursos.

Figura 7: Coordinación



Fuente: Observación directa

Es importante que la Junta Directiva en colaboración con los productores trabajen para cambiar la ideología negativa y persista una actitud proactiva a trabajar en equipo, coordinarse al realizar de manera correcta las actividades acordadas entre ambas partes todo esto con el propósito de mejorar el funcionamiento de la organización, trabajen de manera eficiente y en pro del desarrollo organizacional, donde la coordinación y trabajo en equipo se conviertan en los medios ideales para lograrlo y que permita el aprovechamiento óptimo de los recursos, para ello se debe mejorar la comunicación desde la junta directiva hasta los productores.

En la etapa de la organización se encargan de establecer de manera efectiva cada uno de los puestos que conforman la organización, basándose en la distribución jerárquica de los puestos donde se asignen las debidas funciones, autoridades y responsabilidades a desempeñar, se toma en consideración aquellos medios que permitan que las operaciones se realicen sin inconvenientes como la coordinación, buena actitud, practica de valores y las competencias que disponen

para contribuir al desarrollo organizacional, el cual debe encaminarse únicamente al cumplimiento de los objetivos planteados. UCOSD cuenta con debilidades organizacionales, ya que algunos principios organizacionales no se cumplen en su totalidad como: paridad de autoridad y responsabilidad, difusión, amplitud o tramo de control y coordinación, en cambio si se cumple el de especialización, unidad de mando, jerarquía y del objetivo.

Además, se hace necesaria la aplicación constante de capacitaciones o reuniones que mejoren el trabajo, así mismo, los principios colaboran las exigencias atribuidas a la elaboración y difusión de manuales organizacionales que preparen al personal para ejecutar sus responsabilidades de otra forma, provoca deficiencia en esta etapa, ya que los planes no se han cumplido pues, no se organiza de manera adecuada al talento humano. Se deben realizar diversas actividades que involucren y garanticen cambios en la conducta de los miembros, de lo contrario no se podrán cumplir los objetivos, debido a que el trabajo será desordenado con mínimas posibilidades de alcanzar los rendimientos requeridos en la producción, lo que no permitirá la mejora en la calidad de vida de las comunidades.

#### 4.2.1.2.3 Cultura Organizacional

“Es el modelo general de comportamiento; creencias y valores compartidos entre los miembros de la organización.” (Cannice, Wihrich, & Koontz, 2012)

Como afirma el autor cada uno de los miembros de la organización tiene conductas diferentes que rigen su forma de vida, cuando un trabajador ingresa a una organización tiene que apegarse al perfil de comportamiento y creencias propias de la organización, respetar y cumplir la filosofía, reglas, normas y políticas, apropiándose de ellas para sentirse parte de la familia organizacional.

La cultura organizacional de la UCOSD carece de valores y conducta que favorezcan a la unión, armonía, trabajo en equipo que los identifique como una



organización que se preocupa por el bienestar de sus colaboradores, a pesar del tiempo que tienen de haberse conformado no realizan ningún tipo de actividad que fomente la integración ni familiarización de los involucrados, por lo tanto, la cultura es débil, ya que no se comparten los valores. (Ver anexo n°10)

Es indispensable que la UCOSD cuente con una cultura organizacional que los identifique, se promueva la socialización, compartan como un solo grupo con un objetivo común y de esta manera fomentar la confianza, fomentar valores, un sentido de pertenencia donde el personal que la conforma se caracterice y marque la diferencia entre las demás organizaciones en el mercado, se puede realizar a través de actividades recreativas como ferias que involucre a los habitantes de las comunidades, identificarse por medio de un uniforme, etc., de esta manera lograr que se compartan los valores de la visión y misión.

#### 4.2.1.3 Dirección

“Es aquel elemento de la administración con el 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 delegando dicha autoridad.” (Mercado, 2008)

Según el autor luego de concluir la planeación y organización se prosigue a dirigir todas las acciones de dichas etapas con el objetivo de delegar y orientar las actividades para que estas se realicen conforme a lo establecido de manera efectiva, al supervisar la presencia de anomalías fuera de lo previsto y tomando decisiones en el momento oportuno.

Los representantes administrativos de la organización tratan de dirigir a los productores hacia el logro de su principal objetivo como lo es la parte productiva, obtener los mejores rendimientos con productos de calidad que cumplan con los estándares establecidos por su mercado meta, lo hacen a través de los

representantes de las comunidades a quienes se le encarga difundir la información a los demás miembros de la UCOSD mediante capacitaciones para implementar los mejores métodos de producción, también en la aplicación y administración de materiales e insumos para un óptimo desarrollo de la cosecha, sin embargo no todos los productores asisten a dichas capacitaciones o no cumplen con las nuevas estrategias de trabajo y siguen operando con métodos empíricos que han utilizado durante años.

Por lo antes mencionado se puede afirmar que no se cumple por completo la teoría, ya que el proceso de dirección se encarga de asignar autoridad a las personas que se consideran líderes o representantes en la entidad para que se logren los objetivos primordiales dentro de lo planeado por la organización.

Es necesario que la UCOSD se encargue de velar por la dirección y el cumplimiento de acciones correctivas para que los productores trabajen bajo los lineamientos de la organización y no se desvíen de la actividad primordial de la organización, al empezar desde la Junta Directiva hasta los representantes de las comunidades haciéndoles ver la importancia de difundir la información que se considera primordial para seguir operando y lograr los objetivos deseados.

#### 4.2.1.3.1 Principios de la Dirección

##### a) Impersonalidad de mando

“El ejercicio de la autoridad se basa en las necesidades del organismo social para alcanzar sus objetivos, no de su voluntad personal.” (Luna, 2015)

Según Luna, los altos mandos que ejercen la dirección deben basarse en realizar su trabajo de acuerdo a los fines que persigue UCOSD, sin buscar la satisfacción de sus propios intereses y de esta manera lograr mantener un perfil profesional.

### Matriz n° 13 Principios de la Dirección

Principios de la Dirección	Junta Directiva UCOSD	Productores	Investigadores
Impersonalidad de mando	-Su principal propósito es mejorar la calidad de vida de los productores. -Alcanzar grandes volúmenes de venta.	- Mejorar las condiciones en las que viven a través de los beneficios que se obtienen por la producción.	- Se afirma que uno de los principales objetivos de la organización es mejorar la calidad de vida de los productores y sus familias.

Fuente autoría Propia (Calderón, Rocha, Urbina 2019) a partir de entrevistas Grupo focal.

Según la matriz n°13: Principios de la dirección, la Junta Directiva opina que ellos establecen en su misión mejorar la calidad de vida de los productores pero no desde el punto de vista de conveniencia personal sino, como resultado de los beneficios que obtienen de acuerdo al trabajo y empeño colectivo propuesto para cosechar sus producciones, de igual manera los productores afirman que se integran a la organización para crear condiciones para el bienestar de sus familias a través de sus esfuerzos, como investigadores se pudo observar que los beneficios que obtienen los productores están bien recompensados en cuanto a la mejora de la calidad de vida de sus familias por todo el trabajo y esfuerzo que realizan para poder ser una organización productiva, ya que manifiestan que a veces no ajustan ni para pagar las deudas con los rendimientos y la calidad de la producción.

Los socios en conjunto con la Junta Directiva y organizaciones como el PMA se preocupan por mejorar la calidad de sus cosechas para obtener los mejores resultados agrícolas, asegurarles y brindar a sus familias la mejora de las condiciones en las que viven.

Se puede decir que se aplica la teoría ya que este principio hace referencia a la equidad de los beneficios sin sacar una ventaja propia que perjudique a los demás, en este caso los socios no persiguen intereses fuera de los objetivos organizacionales ni fuera del acuerdo establecido entre la UCOSD y los productores, siempre se asignan tareas de acuerdo a las necesidades de la organización como un conjunto y no como personas individuales, si las metas no se logran es por factores externos y la misma actitud del productor.

Es por ello que se recomienda a la UCOSD trabajar por un objetivo en común que los beneficie a todos sin hacer preferencias o exclusiones de ninguna índole, pues los ha beneficiado de forma positiva al incluir a sus familias para poder alcanzar dicho objetivo, se deben revisar las políticas de crédito para que exista más accesibilidad y que exista mayor acompañamiento para los productores.

b) De la vía jerárquica

“Este principio nos ubica en que hay que respetar los niveles jerárquicos, para que las ordenes fluyan correctamente y de esta forma evitar problemas que puedan repercutir en conflictos.” (Luna, 2015)

Según el autor no importa la complejidad de una organización ya que, siempre existirá una estructura organizacional que señale las respectivas ubicaciones de los puestos por lo cual, es esencial que los trabajadores conozcan y respeten las diferentes líneas de autoridad o de mando, para que el flujo de información sea de manera adecuada y provenga de las fuentes respectivas, de lo contrario se tendrá consecuencias que ralenticen la realización de las actividades.

Matriz n° 14 Principios de la Dirección

Principios de la Dirección	Junta Directiva	Productores	Investigadores
De la vía jerárquica	-Cuentan con organigrama en el cual tienen estructurado los distintos niveles jerárquicos.	- Por comunidad se elige un líder que asigna responsabilidades y vela por sus necesidades.	-Los representantes asignan responsabilidades.  -Todos deben reportar resultados o algún tipo de información relacionada a su trabajo.

Fuente autoría Propia (Calderón, Rocha, Urbina 2019) a partir de entrevistas Grupo focal.

Según la matriz n°14: Principios de la dirección, la Junta Directiva asegura que la organización tiene establecidos los niveles jerárquicos en su organigrama, en el que se presentan quienes son los que dirigen las actividades según la división del trabajo, los productores aseguran que eligen por comunidad a tres personas que los representan, y se pudo constatar el día de la visita ya que se trabajó con estas personas.

A pesar que UCOSD cuenta con una estructura organizacional definida presentan dificultades relacionadas a su cumplimiento, obviamente dichas acciones repercuten de manera negativa en el quehacer de la organización, algunas veces el irrespeto a la jerarquía en UCOSD ha permitido que las asignaciones no se acaten efectivamente y que muchas líneas de mando pierdan su autoridad, el principal motivo es la inconformidad en cuanto a la confianza y responsabilidad de algunos de los socios en el cumplimiento de sus obligaciones, no se puede esperar efectividad si las gestiones no se manejan ni ejecutan sistemáticamente.

Por lo antes mencionado se puede decir que no se cumple la teoría en su totalidad ya que, el principio de la vía jerárquica hace alusión al respeto de los niveles jerárquicos de la organización para que el trabajo se pueda ejecutar de forma ordenada y eficiente cumpliendo con lo asignado por el encargado y en esta organización se necesita de una ardua labor para poder llegar a alcanzar lo que la teoría expresa de lo contrario, el desorden dará paso a conflictos que disminuirán el rendimiento esperado.

La anarquía en la organización debe ser disminuida requiere de un cambio de actitud y mayor compromiso por parte de los involucrados, centrándose principalmente en el respeto hacia los representantes encargados de dirigir las acciones a ejecutar, se debe concientizar y dar a conocer que el trabajo estructurado es la única forma para lograr alcanzar las metas tanto organizacionales como productivas.

c) De la resolución de conflictos

“Los conflictos deben resolverse oportunamente, aplicando la justicia, no importando el tamaño del problema”. (Luna, 2015)

Los administradores deben adoptar una actitud proactiva en función de los conflictos que se pueden presentar en la organización, independientemente de la magnitud del problema su obligación es darle solución basándose en las reglas y procedimientos que han sido determinadas previamente, sin otorgar preferencia a ninguno de los involucrados.

### Matriz n° 15 Principios de la Dirección

Principios de la Dirección	Junta Directiva UCOSD	Productores	Investigadores
Resolución de conflictos	-Tratan de resolver los diversos problemas que se presentan.	- No asumen la responsabilidad de sus actos cuando surge un problema.	-Cuando surgen problemas se trata de resolver todo como un equipo.

Fuente autoría Propia (Calderón, Rocha, Urbina 2019) a partir de entrevistas Grupo focal.

Según la Matriz n°15: Principios de la dirección, la Junta Directiva afirma que se preocupan por la resolución de conflictos que se presentan en la organización, tal parece que el principal problema es la irresponsabilidad y es una posición que se mantiene de acuerdo a lo que expresan los representantes, como investigadores se pudo notar que ante las incidencias que se presenten tratan de resolverlas como un equipo donde todos aporten ideas de mejora y en conjunto encuentren la solución más viable.

En la actualidad UCOSD atraviesa situaciones críticas que dan paso a diferentes problemas relacionados al trabajo en equipo, compromiso, confianza, respeto etc. Para los productores la solución a los conflictos radica en la culpabilidad otorgada a los demás sin asumir su propia responsabilidad, sin embargo la junta directiva trata de resolver los problemas imparcialmente, cuando los rendimientos son bajos o las asistencias a las actividades son escasas, no se busca señalar a aquellos participantes de las comunidades que presentan debilidades, sino que trabajan metódicamente para que toda la organización supere las dificultades, disminuyan las incidencias y aprendan de los errores ya que, las faltas de algunos de ellos perjudica a todos los participantes.

Esto demuestra que, si se cumple la teoría, ya que la resolución de conflictos aborda sobre la imparcialidad que debe existir en la organización hacia los

participantes cuando surgen errores o desviaciones que perjudican la dirección correcta de sus planes, en UCOSD a pesar de que los productores no se comprometen la junta directiva prioriza un ambiente de igualdad a las fallas cometidas.

Se recomienda a los miembros de UCOSD buscar siempre las soluciones adecuadas a los conflictos que se presenten, así como evitar algún tipo de preferencia hacia productores o comunidades, no se debe olvidar que todos buscan alcanzar un objetivo común, dicho propósito no debe ser interrumpido por conflictos menores, lo ideal es que los dirigentes solucionen con la sensatez necesaria sin afectar las operaciones organizacionales.

Para ejercer una dirección eficiente en la organización es necesario que estos principios se cumplan en su totalidad de ser posible, pues ayudan a que las actividades se coordinen y el recurso humano este alineado a las actividades correspondientes para seguir instrucciones de trabajo. A través de la vía jerárquica se busca que los socios conozcan y sepan quienes son las autoridades a quienes deben responder, así mismo se facilita la transmisión de información al seguir los canales correspondientes.

Por otro lado, la importancia de la impersonalidad de mando radica en que todo dirigente y socio en UCOSD obedece al cumplimiento de los objetivos de la organización, y no de los propios, de igual forma es necesario tener presente que cada individuo posee una personalidad y criterio propio por lo cual, siempre se deben resolver los conflictos que pueden surgir de forma conjunta a fin de garantizar un ambiente laboral adecuado y una buena convivencia que facilite el trabajo en equipo para el logro de sus objetivos.



#### 4.2.1.3.2 Comunicación

“Representa el intercambio de pensamiento e información para proporcionar comprensión y confianza mutuas además de buenas relaciones humanas.”  
(Chiavenato I. , 2001)

El autor indica que este es un medio por el cual interactúan los individuos, departamentos, áreas y la organización en su conjunto para transmitir ideas, opiniones o datos de manera objetiva y oportuna facilitando las relaciones, evitando la distorsión o malinterpretación de la información que genere conflictos y atrasos en los procesos generando un ambiente de turbulencia en la organización.

UCOSD es una organización que cuenta con una comunicación deficiente en relación al intercambio de información, además no respetan los niveles jerárquicos de la organización, a pesar de que la organización trata de integrarlos al realizar reuniones donde se les convoca a todos los socios para tomar decisiones, intercambiar información y plantear inquietudes, la asistencia es mínima , donde se refleja la mala actitud que afecta a los demás integrantes pues causa desmotivación al inculcar irresponsabilidad y la falta de compromiso.

Lo antes mencionado nos indica que no se cumple la teoría, ya que la comunicación es un proceso indispensable que mejora las relaciones entre los individuos con el intercambio de pensamiento con una buena actitud que facilite el trabajo en equipo a la organización, en este caso la UCOSD presenta debilidades y de seguir así podría afectar las diferentes áreas de la organización.

Se recomienda a la UCOSD tomar acciones correctivas en cuanto al mal manejo de la comunicación, con capacitaciones que tengan como objetivo persuadir a los integrantes de la organización sobre la importancia de la misma y cómo esto facilita la toma de decisiones, el flujo de la información, que se eviten malos entendidos, agilizar gestiones, simplificar los procesos y trabajar de la mejor manera

para lograr los objetivos organizacionales, de esa forma difundir la misión, visión, planes para motivar a los socios y que se apropien de las metas.

#### 4.2.1.3.3 Tipos de comunicación

##### a) Comunicación descendente

“Información que fluye desde los niveles superiores hacia los inferiores en la jerarquía de la organización.” (Bateman & Scott, 2005.)

La comunicación es descendente cuando desde la alta gerencia se transmite información de los distintos niveles del organigrama, con el propósito de que los subordinados realicen las actividades requeridas y cuenten con los datos que les faciliten su quehacer.

##### b) Comunicación Ascendente

“Información que fluye desde los niveles inferiores hacia los superiores en la jerarquía de la organización.” (Bateman & Scott, 2005.)

Este tipo de comunicación se da cuando la información fluye desde el nivel más bajo hasta el más alto de la organización, transmitiendo mensajes que permite conocer el desarrollo de las actividades, el progreso en el logro de las metas, así como opiniones y dudas de los subordinados.

##### c) Comunicación Horizontal

“Información que comparten personas del mismo nivel jerárquico, puede darse entre miembros del mismo equipo de trabajo.” (Bateman & Scott, 2005.)

Es una comunicación que permite interactuar entre aquellos miembros que son iguales jerárquicamente al establecer una relación cercana donde se compartan ideas, opiniones o sugerencias a las posibles situaciones de las unidades, y de esta

manera se logra elevar la coordinación entre los involucrados sin importar el departamento al cual pertenezca.

d) Comunicación formal

” Las comunicaciones formales constituyen episodios oficiales, sancionados por la organización en los que se transmite la información. Pueden moverse hacia arriba, hacia abajo o en forma horizontal y a menudo implican papeleo, se dispone con anticipación y son necesarias para desempeñar alguna tarea” (Bateman & Scott, 2005.)

Los autores hacen referencia a aquella información comunicada de forma puntual y juiciosa, posee la capacidad de transmitirse por diferentes puntos de la organización, para poder llevarse a cabo es necesario actuar de manera frecuente a través, de un documento escrito indispensable para la ejecución de las funciones y actividades de los colaboradores.

e) Comunicación Informal

“Es menos oficial. El personal dice chismes, los empleados se quejan de su jefe, hablan acerca de sus equipos favoritos de deportes, murmuran secretos acerca de sus compañeros de trabajo, los equipos de trabajo les dicen a los recién llegados cómo comportarse” (Bateman & Scott, 2005.)

Este tipo de comunicación se basa en el lenguaje informal de los trabajadores al interpretar a su manera lo que la gerencia, administración o hasta los mismos compañeros de labores transmiten como mensaje formal, sin embargo, hay que tener cuidado y evitar causar rumores, malinterpretación, inconvenientes o malos entendidos entre los colaboradores de las diferentes áreas estropeando la eficiencia de la comunicación tanto a nivel interno y causando una mala imagen a nivel externo.

Matriz n°16 Tipos de comunicación

Tipos de comunicación	Junta Directiva	Productores	Investigadores
Descendente	-Comunican decisiones a los representantes y socios en general.	-La junta directiva les transmite información. -También reciben información de los representantes.	-Efectivamente se da la comunicación descendente.
Ascendente	-Los productores comunican sus inquietudes.	-Algunos productores no respetan la jerarquía.	- La comunicación ascendente presenta algunos inconvenientes en el intercambio de información.
Horizontal	-Existe comunicación entre los miembros del mismo nivel.	-Existe comunicación entre los productores de la misma comunidad.	-Se da la comunicación horizontal dentro de la organización.
Formal	-Se realizan asambleas.	-Son convocados a constantes reuniones.	-Regularmente establecen encuentros.
Informal	-Algunas veces se han escuchado críticas poco constructivas por parte de los miembros.	-Realizan comentarios inadecuados de sus compañeros.	-Existe comunicación informal.

Fuente autoría Propia (Calderón, Rocha, Urbina 2019) a partir de entrevistas Grupo focal.

Según la matriz n°16: Tipos de comunicación, la Junta Directiva afirma contar con los tipos de comunicación descendente, ascendente, horizontal, formal e informal, así mismo los productores afirman trabajar de la misma manera, y como investigadores se pudo constatar que están presentes en la organización.

UCOSD posee todos los tipos de comunicación que se deben aplicar en la organización de acuerdo a los diferentes contextos que se presentan, en el caso de la comunicación descendente se da cuando la junta directiva comunica a los productores información o decisiones a tomar y que puede incidir en el curso normal del proceso, en la ascendente los productores informan al representante de comunidad sus inquietudes pero algunas veces los productores se saltan jerárquicamente las unidades de mando y no toman en cuenta a los representantes para plantear ciertas situaciones.

La comunicación horizontal está presente entre cargos del mismo nivel por ejemplo entre los miembros de la junta directiva cuando intercambian información entre ellos para tomar decisiones o se requiere algún tipo de dato de estos cargos, Por otra se realizan reuniones o asambleas en las cuales se plantean inquietudes y novedades como cambios climáticos, incidencia de plagas, alza de precios, etc., y se ponen de acuerdo para emprender acciones es aquí donde aplica la comunicación formal, por último los productores aplican la comunicación informal a través de rumores o comentarios despectivos sobre el trabajo de sus mismos compañeros y demás comunidades.

Lo antes mencionado permite afirmar que no se cumple la teoría en su totalidad ya que si bien es cierto hacen uso de los distintos tipos de comunicación, la cual es muy importante para transmitir información a los diferentes niveles de UCOSD desde la asignación de tareas productivas hasta la entrega de reportes de cosechas necesario para la toma de decisiones sin embargo, el correcto flujo de información se ve interrumpido por algunos productores que no respetan la jerarquía

y transmiten información a las unidades de mando equivocadas lo que provoca una comunicación deficiente.

Se recomienda a UCOSD hacer conciencia sobre la importancia de respetar los distintos tipos de comunicación que la organización utiliza de igual forma, los altos mandos deben aconsejar y brindar la confianza a los demás socios para que puedan transmitir sus inquietudes a los representantes correspondientes, de no cambiar este actuar la comunicación seguirá deteriorándose e impedirá la coordinación y logro de metas.

La dirección de UCOSD no se ejerce adecuadamente pues aplican diversos estilos de liderazgo de forma equivocada, lo cual no favorece el trabajo en equipo ni la realización oportuna de las actividades. Por otro lado, los factores motivacionales son ineficientes pues no logran que los productores se sientan comprometidos al desarrollo de sus responsabilidades y al cumplimiento de las metas, así mismo se ve afectada la comunicación pues no se cumple el principio de vía jerárquica el cual está orientado al respeto de los niveles jerárquicos de la organización para lograr un flujo adecuado de información en cada una de las tareas que se asignan.

#### 4.2.1.4 Control

“Consiste en el proceso sistemático de regular o medir las actividades que desarrolla la organización para que estas coincidan con los objetivos y expectativas establecidas en sus planes.” (Bernal & Sierra, 2013)

Para el autor el control es la última etapa que conforma el proceso administrativo a través de la cual se da seguimiento a las tareas que se desempeñan en la organización con el fin de realizar ajustes o correcciones cuando sea necesario para lograr que los resultados reales estén de acuerdo a los esperados y así cumplir con los objetivos que se establecieron en la planeación.

La organización establece cierto grado de control de las actividades que se desarrollan donde se pretende la participación de todos los involucrados, una vez inicia la ejecución de las operaciones, en ciertos periodos se convocan encuentros donde se plantean los resultados tanto positivos como negativos, de esta manera los productores adquieren la oportunidad de alcanzar excelentes resultados de producción en base a los recursos asignados, sin embargo resulta difícil ajustarse a las metas cuando las asistencias resultan bajas, la información brindada poco confiable y la falta de compromiso latente, para la UCOSD la falta de control es un obstáculo aún vigente que lamentablemente deja como consecuencia el incumplimiento de los programas.

La teoría no se cumple pues el control obedece a las inspecciones exigidas para regular frecuentemente progresos o retrasos organizacionales que conduzcan a la mejora, en cambio UCOSD posee deficiencias que perjudican su desarrollo y que no parecen cesar, de no aplicar un control efectivo será sumamente difícil lograr alinearse de acuerdo a lo establecido.

Se recomienda a la organización llevar un control efectivo de las acciones realizadas por los productores, además verificar que los datos brindados sean los correctos, inclusive realizar visitas planeadas estratégicamente para reconocer los avances generales de las comunidades, de esta forma comparar lo expuesto con lo percibido en el campo, así como también cerciorarse si utilizan los insumos y materiales facilitados para alcanzar la productividad deseada y si están dando el uso correcto a los créditos.

#### 4.2.1.4.1 Procesos del Control

##### a) Claridad sobre los objetivos de la organización

“Es primordial que un proceso de control administrativo se comience por tener claro los objetivos y estrategias organizacionales, de forma que el respectivo control se realice sobre su cumplimiento.” (Bernal & Sierra, 2013)

Según los autores las metas planteadas, así como los, mecanismos para lograrla definidos durante la planeación tienen un papel importante, pues indican el curso de acción que tomara la organización por tal razón es necesario conocerlos y entender lo que se pretende para aplicar un control efectivo en las actividades indicadas y determinar si se logran los objetivos.

b) Establecimiento de estándares

Consiste en determinar parámetros o estándares (referentes) específicos para los factores críticos de éxito, los aspectos o actividades considerados claves que son determinantes para el logro de los objetivos, y por lo tanto, sobre los cuales es necesario realizar control. (Bernal & Sierra, 2013)

Según Bernal y Sierra Aragón la siguiente etapa del proceso es establecer estándares o criterios de desempeño para aquellas actividades que permitirán lograr las metas planteadas y en las que debe aplicarse el control, por la cual estos deben escogerse en dependencia de lo que fue definido durante la planeación y deben ser aptos para la organización con el propósito de emplear un control efectivo.

c) Medición de resultados

Es necesario establecer indicadores que permitan medir las actividades y, en particular los resultados de las acciones realizadas considerando aspectos como: qué es exactamente lo que se quiere medir y cómo se medirá, cada cuánto se mide y cuál es la fuente que proveerá la información para medir. (Bernal & Sierra, 2013)

Los autores hacen referencia a la necesidad de tener una guía indicadora que permita conocer de manera precisa si las acciones de los colaboradores se ejecutan adecuadamente y saber que tan rentables son los resultados obtenidos, pero para dicha conclusión es indispensable abastecerse de información útil y poseer una



base de medición confiable, de otra manera no tendría sentido, lo usual es tomar como principal referencia los objetivos a cumplir.

d) Comparación de los resultados con los estándares

“Consiste en comparar los resultados de la medición con los estándares o los parámetros establecidos al momento de fijar los objetivos corporativos y las estrategias para lograrlos.” (Bernal & Sierra, 2013)

Según los autores este punto es fundamental para la organización en su conjunto, el tener conocimientos sobre el desempeño de los estándares establecidos indicara la efectividad de todo el trabajo realizado, así mismo otorgara pautas acerca de las mejoras necesarias en el proceso y que permitan generar grandes probabilidades de cumplimiento, no se deben realizar deducciones al respecto, la comparación es, y siempre será una medida obligatoria.

e) Evaluación de resultados y toma de acciones

Es importante evaluar los resultados de la actividad de las organizaciones y comparar los resultados en función de los estándares definidos para el logro de los objetivos; según la correspondencia o coherencia entre los resultados obtenidos y los previstos, se toman decisiones para que las acciones siguientes se ajusten a dicho logro. (Bernal & Sierra, 2013)

Según Bernal y Sierra se recalca de manera significativa lo indispensable que es la evaluación de resultados como medida correctiva, el control ejerce importancia cuando se encuentran hallazgos que perjudican y ralentizan la realización de los objetivos, sin embargo, es posible obtener en la valoración situaciones positivas que ameriten pequeños cambios en las decisiones, en ambas situaciones la necesidad de accionar es imperiosa, y resulta factible para lograr alcanzar las metas establecidas.

f) Retroalimentación y reinicio del proceso de control

Realizada la evaluación de los resultados y la toma de decisiones por implementar, se comunica la evaluación a las personas involucradas, se les comenta las decisiones que igualmente se ajustan ante la observación de dichas personas y se reinicia el proceso de control, lo cual se hará de forma reiterativa y permanente. (Bernal & Sierra, 2013)

Según los autores una vez realizados los pasos anteriores se prosigue a brindar información a los colaboradores de la organización sobre los aspectos relevantes encontrados, los miembros son quienes ejecutan las actividades por lo tanto, deben conocer aquellas decisiones y cambios en el proceso, así mismo los motivos que conllevan esas modificaciones, por lo general los administradores son los encargados de brindar dicho comunicado, garantizar la reiteración del proceso de control y evitar incidir en los mismos errores.

Matriz n°17 Proceso de control

Proceso del control	Junta Directiva UCOSD	Productores	Investigadores
Claridad de los objetivos de la organización	-La organización tiene claro sus objetivos.	-Su principal objetivo es obtener buen rendimiento en las cosechas para generar ganancias.	-Los miembros están claros de los objetivos de la organización.
Establecimiento de estándares	-Junto con el PMA establecen estándares de calidad en la producción.	-Trabajan para poder cumplir con una producción de calidad. -Algunas veces se les hace difícil	- Todos trabajan para cumplir los estándares y de esta manera comercializar.

Proceso del control	Junta Directiva UCOSD	Productores	Investigadores
		cumplir con los estándares.	
Medición de los resultados	-Existen parámetros para evaluar rendimientos de las producciones.	-Los resultados de sus rendimientos son medidos por manzana. -Valoran la calidad de cada uno de los rubros.	- Miden los resultados a través de los estándares de calidad y los rendimientos.
Comparación de resultados con los estándares	-Se realiza al final del ciclo. -Se evalúa la efectividad planeada con la obtenida.	- Se revisa lo que se tiene previsto cosechar con lo se obtuvo realmente.	- Los productores pierden oportunidades por no cumplir con la calidad de la semilla ni con los resultados esperados.
Evaluación de resultados y toma de acciones	-De acuerdo con los resultados se emprenden acciones de mejora. -Se toman decisiones comerciales para no perder la producción.	- Las mejoras que se hacen son con respecto a problemas agrícolas como: incidencia de plagas, enfermedades, etc.	-Evalúan las cosechas y en dependencia de los resultados toman las acciones convenientes.

Proceso del control	Junta Directiva UCOSD	Productores	Investigadores
Retroalimentación y reinicio del proceso de control	-La Junta Directiva toma decisiones para las cosechas siguientes	-Si los resultados son negativos se nos aconseja mejorar para el siguiente ciclo.	-Se deduce que no toma decisiones en conjunto para mejorar

Fuente autoría Propia (Calderón, Rocha, Urbina 2019) a partir de entrevistas Grupo focal.

Según la matriz n°17: Proceso de control, la junta directiva asegura que realizan el proceso de control al aplicar cada una de las etapas desde la claridad de los objetivos hasta la retroalimentación, los productores aseguran tener pleno conocimiento de los objetivos y estándares a cumplir de igual forma conocen aquellos parámetros de medición de cosecha que evaluara su producción y que permitirá comparar sus resultados con los planteados por la organización, de esta manera se tomaran aquellas acciones que ayuden a mejorar el siguiente ciclo productivo, como investigadores se puede deducir que no aplican el proceso de control en su totalidad y lo que poco aplican es deficiente.

UCOSD ha establecido los objetivos que desea alcanzar y estos son de conocimiento de todos los integrantes, así mismo para alcanzar tales objetivos ha establecido estándares que permiten medir la calidad de los productos que cosechan, los rendimientos que deben obtener por manzana, la limpieza y sanidad de los productos, etc., a pesar de contar con estos elementos y saber cuál es el trabajo a realizar el proceso es deficiente, ya que no se da el adecuado seguimiento en el transcurso de la producción lo cual, se ve reflejado en la comparación y evaluación de lo obtenido con los resultados inicialmente planteados, por lo que se pierden oportunidades con clientes importantes en el mercado e impide expandirse como organización pues los productores deben vender su producto en la comunidad para recuperar al menos los costos.

Aunque tratan de hacer conciencia a los socios acerca de las fallas presentes, el no trabajar en equipo, brindarles acompañamiento y la poca coordinación dificulta aprovechar las experiencias pasadas al iniciar un nuevo ciclo productivo pues se cometen los mismos errores y no hay una verdadera retroalimentación.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, se afirma que la teoría no se cumple por completo, ya que el proceso de control establece estándares que permiten medir las actividades para detectar cualquier falla o error que pueda alterar el curso de acción establecido, en UCOSD por otro lado, hay deficiencias en esta etapa del proceso administrativo debido a que no se controlan aquellas actividades esenciales en el transcurso de la producción que garanticen que al final se obtendrá un producto de calidad. De seguir así, nunca obtendrán los resultados esperados, ni se podrán expandir o adquirir un lugar privilegiado en el mercado agrícola.

Es recomendable que la Junta Directiva y los encargados de controlar dichos procesos se involucren de forma activa en todas las acciones que se llevan a cabo en el proceso de producción de los diferentes ciclos como en la primera, postrera y apante en dependencia de si el producto es perenne o anual, esto para llevar un mejor control que permita detectar las desviaciones de manera oportuna y así, tomar las acciones correctivas necesarias para obtener buenos resultados al final de cada cosecha.

#### 4.2.1.4.2 La cultura del autocontrol

Las organizaciones en el nuevo ambiente de los negocios están desarrollando la cultura de confiar en que las personas, más que orientarse a cumplir metas, se dediquen a aprovechar las oportunidades que se vislumbran en el entorno de las organizaciones, tanto interno como externo; de esta manera, se logra un mejor aprovechamiento del talento de las personas y se obtiene una mayor competitividad por partes de las propias organizaciones. (Bernal & Sierra, 2013)

Bernal & Sierra Arango hacen referencia a que en la actualidad las organizaciones se deben preocupar por el entorno empresarial tanto interno como externo, el primer paso para adaptarse a dichos cambios es la confianza depositada en los trabajadores, pues se reconoce su nivel de importancia dentro de las organizaciones y como el desarrollo de sus competencias permiten mejores resultados. La organización debe poseer la convicción de que la creación de tendencias e innovaciones surgen no solo para alcanzar los objetivos sino para que las personas sean capaces de demostrar libremente en su centro de labores aquellas capacidades que los diferencie de los demás talentos en el mercado.

La UCOSD procura que los integrantes de las comunidades sean capaces de mostrar sus conocimientos y habilidades de cosecha, durante la producción les permiten trabajar con los métodos y técnicas productivas que les parezcan mejor para la siembra, siempre se persigue el cumplimiento de los objetivos pero se agregan aquellos detalles que corroboran la idea de que los productores sean capaces de concluir sus labores con méritos personales por comunidad, aunque dichas decisiones traigan consigo diversos efectos.

De acuerdo a lo planteado se puede afirmar que, si se cumple la teoría, ya que la cultural del autocontrol manifiesta la participación crítica y activa de los participantes en el proceso sustantivo de la organización, basándose en los beneficios que se adquieren para los colaboradores y aunque parezca difícil de creer la organización respeta dicho concepto.

Lo ideal para UCOSD es seguir trabajando en conjunto con los productores, permitiéndoles aportar decisiones importantes, así como respetar y considerar las ideas expuestas que involucren las actividades de la organización, de esta manera sean capaces de percibir sus opiniones y acciones como generadoras de cambio para cada una de las comunidades, hasta que esto se cumpla se podrá guiarlos al cumplimiento de los objetivos.

#### 4.2.1.4.3 Enfoques del control

##### a) Control preliminar

“Se utiliza antes de que las operaciones se inicien, incluso las políticas, los procedimientos y las reglas que se han diseñado para garantizar que las actividades planeadas se lleven a cabo en la forma adecuada.” (Bateman & Scott, 2005.)

De acuerdo con los autores esta parte del proceso administrativo evalúa que todo se lleve de acuerdo a lo planeado antes de que inicien las labores en las organizaciones se puede poner en práctica al tomar en cuenta la filosofía empresarial, para que todos los objetivos propuestos se cumplan y obtener los mejores resultados.

Matriz n° 18 Enfoques del control

Enfoques del control	Junta Directiva	Productores	Investigadores
Control Preliminar	-Ejercen control al otorgar créditos. -También al momento de distribuir los insumos.	-Brindan los créditos e insumos para la cosecha.	- Ejercen un control preliminar en aquellas actividades cuantificables.

Fuente autoría Propia (Calderón, Rocha, Urbina 2019) a partir de entrevistas Grupo focal.

De acuerdo a la matriz n°18: Enfoques del control, la Junta Directiva afirma que ponen en práctica el control en aquellas actividades en las cuales se necesita llevar un orden de lo que se les brinda a los productores para ser equitativos y a todos brindarles los mismos beneficios, es por eso que los productores consideran que la organización controla los insumos que le son brindados y asegurar un uso correcto, según lo que se pudo observar la junta directiva trata de regular algunos procedimientos.

UCOSD cuenta con un control preliminar de algunos procedimientos al inicio de la cosecha como lo son la distribución de insumos y al otorgar créditos, pero no basta con regular solo algunos aspectos, es indispensable que se controlen todas aquellas acciones a realizar para tomar medidas correctivas en caso de que suceda algún inconveniente.

Por lo tanto, se puede decir que la teoría no se cumple en su totalidad, ya que este enfoque establece que se debe controlar el desarrollo de las actividades mucho antes de que sean puestas en marcha, de no ser así las actividades del proceso pueden iniciar mal debido a diversas situaciones como, que no se proporcionen oportunamente los materiales e insumos necesarios al inicio de cada cosecha, no se cumplan los estándares de producción y exista mayor nivel de incertidumbre al no realizar un control lo que afecta todo el proceso.

Se recomienda a UCOSD incluir el control en todas y cada una de las actividades iniciales que se pondrán en marcha en la organización, mediante la iniciativa, disposición y aceptación de lo que se ha planeado por parte de todos los socios, al plantear las mejores formas para alcanzar buenos rendimientos, de esta manera también se pueden detectar posibles problemas en el desarrollo de dichas actividades que se llevaran a cabo y permitirá elaborar acciones correctivas antes de que las afectaciones puedan llevar al declive de la organización.

b) Control concurrente

“Se utiliza durante la ejecución de los planes, incluye dirección, supervisión y actividades de ajuste fino a medida que se lleva a cabo.” (Bateman & Scott, 2005.)

De acuerdo con los autores en el transcurso de las operaciones en las organizaciones siempre es necesario tener dominio de lo que se lleva a cabo sin importar que hallan reportes o informes de los planes y actividades en marcha es conveniente cerciorarse objetiva y minuciosamente de que no existe ninguna falla o



acontecimiento que este fuera de lo previsto y si es así, actuar en el momento indicado para que no existan imprevistos que perjudiquen a la organización.

Matriz n°19 Enfoques del control

Enfoques del control	Junta Directiva UCOSD	Productores	Investigadores
Control Concurrente	-Se encargan de velar porque cada uno de los beneficios brindados se utilicen.	-Existe un escaso acompañamiento por parte de UCOSD en el proceso de cosecha.	- Al parecer la Junta Directiva no supervisa durante el ciclo productivo. -El tipo de control que ejercen no es satisfactorio.

Fuente autoría Propia (Calderón, Rocha, Urbina 2019) a partir de entrevistas Grupo focal.

Según la matriz n°19: Enfoques del control, la junta directiva ellos aseguran tener un control de los beneficios que se les brindan a los productores para los diferentes rubros y extensiones de parcelas con las que cuentan, los productores afirman que el control es deficiente en relación con los beneficios que se les brindan al no cerciorarse que sean usados únicamente para la producción, se puede determinar que no aplican correctamente el control en las actividades que se realizan.

En UCOSD no se realiza un control general de actividades, se preocupan solo por supervisar algunos de los procesos que consideran son los más importantes como el registro de los insumos otorgados, sin embargo, para los productores es importante controlar cada uno de los procesos que estén dentro de las actividades destinadas al cumplimiento de los objetivos de la UCOSD.

Por lo cual se puede decir que no se cumple la teoría en su totalidad ya que, supone la supervisión y ejercicio del control de manera total para la obtención de

los mejores resultados, además se debe dar seguimiento en el transcurso de las operaciones para cumplir los objetivos, en cambio UCOSD aplica un control de los procesos de forma parcial.

Se recomienda que no solamente la junta directiva debe controlar el uso adecuado de los beneficios brindados a los productores, si no también que exista una supervisión periódica por parte de los representantes de las comunidades donde se esté al tanto de cómo se están ejecutando los planes y detectar ciertas fallas que se podrían presentar en las cosechas como: incidencia de malezas, plagas, enfermedades fungosas, virosis, deficiencia de nutrientes, etc. Y de esta manera brindar todas las precauciones posibles para que al final los productores en conjunto con la Junta Directiva tomen conciencia de que se realizó todo lo que estaba a su alcance para ayudar a minimizar los riesgos en caso de que las producciones no sean las esperadas.

c) Control de retroalimentación

“Control que se centra en el uso de información acerca de resultados anteriores para corregir desviaciones del estándar aceptable.” (Bateman & Scott, 2005.)

De acuerdo con la teoría algunas veces en las organizaciones se presentan imprevistos que no estaban dentro de lo establecido o que pueden causar fallas en el transcurso de las operaciones es por ello que esta parte del control se enfoca en documentar tales imprevistos y de acuerdo a esas experiencias que no se vuelva a repetir el mismo error para tratar de trabajar de la manera más eficiente y obtener buenos resultados.

Matriz n° 20 Enfoques del control

Enfoques del control	Junta Directiva UCOSD	Productores	Investigadores
Control de retroalimentación.	-Realizan control al finalizar la cosecha de los productos.	-Se verifica si el cumplimiento de los estándares establecidos es o no el esperado.	- Este tipo de control se ejerce por la organización.

Fuente autoría Propia (Calderón, Rocha, Urbina 2019) a partir de entrevistas Grupo focal.

De acuerdo a la matriz n°20: Enfoques del control, la Junta Directiva y los socios aseguran que a final del proceso productivo se revisa si el producto es el esperado así mismo, como investigadores es posible asegurar que el control de retroalimentación se lleva a cabo en esta organización.

UCOSD es una organización que se dedica a la producción de algunos rubros, pero conoce los resultados de los mismos hasta que estos ya han finalizado su proceso, es decir, que una vez cosechado se sabe con certeza si cumplen o no con los estándares de calidad, el volumen de producción o los requerimientos de los clientes potenciales, en ese momento es prácticamente imposible realizar acciones de mejora, sin embargo, se puede tomar esta información para las futuras cosechas.

Este tipo de control se basa en revisar los productos finales para identificar errores y realizar los cambios necesarios para mejorar por lo cual, se puede asegurar que la teoría no se cumple por completo, pues los socios logran identificar cuáles son sus fallas una vez obtenida la cosecha, pero esta información muchas veces no se utiliza para mejorar los siguientes ciclos productivos por lo que se hace difícil cumplir los estándares o medidas establecidas.

Se recomienda a los socios considerar cada experiencia en sus cosechas para mejorar en cada ciclo, ya que les brinda información importante que debe ser

utilizada para ayudar a mejorar su producción, elevar sus rendimientos y aportar al crecimiento organizacional, de no tomar las medidas necesarias seguirán teniendo pérdidas económicas causadas por la no aceptación de los rendimientos de sus clientes potenciales.

## V. Conclusiones

La información se recopiló a través de la visita que se realizó a UCOSD el 19 de abril del 2018, en la cual se aplicaron instrumentos como: Entrevistas, Grupo Focal y Guías de Observación, respaldado por fotos y audios, lo que permitió obtener información acerca de los factores del proceso administrativo.

1. En la Planeación, UCOSD tiene planteados elementos de la planeación operativa y estratégica que facilitan el trabajo, pero su cumplimiento se ve afectado por una redacción deficiente en algunos de estos elementos en su filosofía empresarial, además de la falta de difusión y apropiación por parte de los miembros, con mayores dificultades en la planeación operativa que ha impedido alcanzar el cumplimiento de la planeación estratégica.

2. En Organización, UCOSD tiene una estructura organizacional definida por áreas y se cumplen algunos principios de este elemento, por otro lado, la cultura organizacional es débil y su principal dificultad es el irrespeto a la jerarquía entre los productores y la Junta Directiva.

3. En Dirección, se cumplen la mayoría de los principios establecidos y utilizan los diversos tipos de comunicación, con algunas debilidades en el principio de vía jerárquica que afecta todos los procesos y por ende la comunicación.

4. En Control, únicamente se cumplen las etapas iniciales del proceso, además solo se ejerce el enfoque preliminar del control y se practica la cultura del autocontrol, se determinó que el seguimiento y la retroalimentación son las principales fallas de este elemento.

5. El Proceso Administrativo ejercido en UCOSD es deficiente, aunque han establecido elementos de la Planeación y Dirección, en las etapas de Organización y Control se presentan la mayoría de las dificultades que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos.

## VI. Bibliografía

- Abreu, J. L. (13 de Diciembre de 2014). *Metodología de la investigación*. Recuperado el 12 de Marzo de 2019, de [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Bateman, T. S., & Scott, A. S. (2005.). *Administración: un nuevo panorama administrativo*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Bernal, T. C., & Sierra, A. H. (2013). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (2da ed.). Colombia: Pearson.
- Canales, F. (2008). *Metodología de la investigación* . Mexico: Limusa .
- Cannice, M., Wihrich, H., & Koontz, H. (2012). *Administración, Una perspectiva global y empresarial* (14va ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Ceja, G. G. (1994). *Planeación y organización de empresas* (8va ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso administrativo* (3ra ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chicaiza, S., & Yamberla, G. (23 de Enero de 2014). Modelo de Gestión Administrativo Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Credito MUSHUK PAKARI LTDA, Cantón Otavalo, Provincia de Imbabura. *Modelo de Gestión Administrativo Financiero*. Ibarra, Imbabura, Ecuador: sd.
- Diaz, N. (2010). *Técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa* . Obtenido de <http://www.core.ac.uk tecnicasdeinvestigacioncualitativaycuantitativa.pdf>
- Flores, S. (18 de Marzo de 2015). Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en Coproabas, Jinotega. *Proceso Administrativo y Gestión Empresarial*. Jinotega, Jinotega, Nicaragua: sd.
- Gomez, S. (2012). *Metodología de la investigación* . Mexico: Red Tercer Milenio .
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ta ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Laguna, H., Pérez, S., & Suarez, M. (7 de Enero de 2018). Planificación Estratégica, Planificación Operativa, Escuelas de Campo y proyecto Agricultura, Suelo y Agua (ASA) desde La Unión De Campesinos. *Planificación Estratégica y Operativa*. Matagalpa, Matagalpa, Nicaragua: sd.
- Logroño, M. (14 de Junio de 2013). *Slideshare, investigación participativa*. Recuperado el 13 de Febrero de 2019, de <http://www.es.slidershare.net/moisestLogroo/investigacion-participativa>.
- Luna, G. A. (2015). *Proceso Administrativo* (2da ed.). Mexico: Patria.
- Marin, A. (2005). *Metodología de la investigación* . Obtenido de <http://.metinvestigacion.wordpress.com>

- Martinez, F. (15 de Junio de 2006). Procesos Administrativos y Financieros de la Cooperativa integral Renacimiento 59 R.L de Productores de Cafe de Contepeque Atescatempa, Jutiapa. *Procesos Administrativos y Financieros*. Jutiapa, Atescatempa, Guatemala: sd.
- Martinez, O., Morales, A., & Sánchez, C. (12 de Septiembre de 2007). Propuesta de Aplicacion de Proceso Administrativo y Estrategias de Comercialización para la Gestion del Consejo Administrativo de la Asociacion Cooperativa 31 De Diciembre R. L. Cantón Salinas de Sisiguayo, Municipio de Jiquilisco. *Propuesta de Aplicacion del Proceso Administrativo y Estrategias de Comercializacion*. San Salvador, Jiquilisco, El Salvador: Universidad de El Salvador.
- Martinez, R., & Rodriguez, E. (2015). *Manual de metodologia de la investigacion cientifica*. Obtenido de [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/cielam/manual\\_de\\_metodologia/deinvestigaciones](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/cielam/manual_de_metodologia/deinvestigaciones)
- Mercado, S. (2008). *Administracion aplicada. Teoria y practica* (2da ed.). Mexico: Limusa.
- Montenegro, K., & Hodgson, L. (8 de febrero de 2017). Desarrollo productivo, familiar y comunitario desde la Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD) durante el año 2016. *Desarrollo productivo, familiar y comunitario*. Matagalpa, Matagalpa, Nicaragua: sd.
- Murcia, H. (1985). *Administracion de Empresas Asociativas de Produccion Agropecuaria*. Costa Rica: IICA.
- Ortiz, F., & Garcia, M. (2008). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: Limusa.
- Piura, L. J. (2008). *Metodologia de la investigacion cientifica* (6ta ed.). Managua: Xerox.
- UCOSD. (2011). Revista UCOSD. *sd*.

# VIII- ANEXOS



## Categorización de Variables

Variable	Sub variable	Sub sub Variable	Descriptor	Instrumento	Pregunta	A quien va dirigido
Gestión Empresarial Asociativa	Proceso Administrativo	Planeación	Tipos de Planeación	Entrevista	¿Ejerce algún tipo de plan?	Gerente
				Grupo focal	¿Hace planes para cosechar?	Productores
				Grupo focal	¿Cómo planifica sus actividades?	Productores
				Guía de Observación	¿Existe un documento con planes establecidos?	Investigadores
			Diseño Organizacional	Entrevista	¿Considera que tener una empresa bien organizada es indispensable?	Gerente
			Organización	Principios de la organización	Entrevista	¿Cómo se ejerce la autoridad jerárquicamente?
Entrevista	¿La organización está bien estructurada con un organigrama definido?	Gerente				
Entrevista	¿Existen líneas de mando?	Gerente				

## Categorización de Variables

Variable	Sub variable	Sub sub Variable	Descriptor	Instrumento	Pregunta	A quien va dirigido
Gestión Empresarial Asociativa	Proceso Administrativo	Organización	Cultura Organizacional	Grupo focal	¿Cómo es la relación entre los todos los integrantes?	Productores
		Dirección	Principios de Dirección	Entrevista	¿Quién dirige las actividades planeadas?	Gerente
				Entrevista	¿Cuál es la importancia de saber dirigir una organización?	Gerente
				Entrevista	¿Cómo se coordinan las actividades a realizar?	Gerente
		Liderazgo		Entrevista	¿Qué es el liderazgo para usted?	Gerente
			Liderazgo	Grupo Focal	¿Qué comportamiento presenta el líder de la UCOSD? ¿El administrador es amable con los productores?	Productores

## Categorización de Variables

Variable	Sub variable	Sub sub Variable	Descriptor	Instrumento	Pregunta	A quien va dirigido
Gestión Empresarial Asociativa	Proceso Administrativo	Organización	Motivación	Grupo focal	¿Para usted cual sería la mejor manera de motivar a un miembro de la organización?	Productores
				Grupo focal	¿Qué provoca la motivación en los colaboradores?	
			Comunicación	Entrevista	¿Cree que es necesario la comunicación entre el personal de la empresa y los productores?	Gerente
				Entrevista	¿Se realizan asambleas, capacitaciones?	Gerente
		Grupo focal		¿Se comunican con anticipación las reuniones?	Productores	
		Grupo focal		¿Qué medios utilizan para comunicarse?	Productores	
		Control	Proceso de Control	Entrevista	¿Qué es para usted el control?	Gerente
				Entrevista	¿Se evalúan los logros al final del periodo agrícola?	Gerente
				Entrevista	¿Qué elementos toma en cuenta para ejercer el control?	Gerente

## Categorización de Variables

Variable	Sub variable	Sub sub Variable	Descriptor	Instrumento	Pregunta	A quien va dirigido
Gestión Empresarial Asociativa	Proceso Administrativo			Entrevista	¿Realizan visitas a las parcelas de los productores?	Gerente
				Entrevista	¿Qué nivel de la autonomía les concede a los productores	Gerente
	Control	Enfoques del control	Entrevista	¿Con que frecuencia ejerce el control? ¿En qué actividades aplica el control?	Gerente	

Para desarrollar la presente investigación se definió el siguiente diseño metodológico

#### 1) Método de investigación

Esta investigación se caracteriza por ser participativa que “Es un proceso educativo por excelencia, una oportunidad para el aprendizaje colectivo donde los participantes investigan su propia realidad y analizan las causas de sus problemas. También es la oportunidad para compartir experiencias, intercambiar saberes y conocimientos, aprender a utilizar las técnicas para recoger información y aprovechar los resultados en beneficio de la organización y comunidad.” (Logroño, 2013).

Para la realización de la investigación se utilizó esta metodología, ya que se inició por consultar fuentes secundarias a cerca de las temáticas y las características de la investigación; mediante la visita a la organización donde se contó con la participación de algunos socios representantes de comunidades, en un plenario en el cual los productores, la Junta Directiva y los estudiantes investigadores, interactuaron al abordar las diferentes situaciones presentes en la organización, a partir del cual se recolecto información indispensable para identificar las problemáticas, analizar y posteriormente recomendar acciones para fortalecer el funcionamiento de UCOSD.

#### 2) Tipo de investigación

“La investigación aplicada se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. Se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas.” (Marin, 2005). La información obtenida brinda bases objetivas para que los investigadores puedan hacer uso de los conocimientos que han adquirido para detectar problemas y brindar posibles soluciones, que posteriormente pueden ser aplicadas en la organización.

### 3) Por su enfoque

La investigación tiene un enfoque cualitativo “se caracteriza por un proceso conocimiento/acción, es decir la incorporación del conocimiento obtenido se incorpora como parte del propio proceso de investigación a la vida cotidiana de la población”. (Piura, 2008). Esta investigación es cualitativa debido al proceso de la misma, primeramente, se visitó la organización para identificar cuáles eran las necesidades que debían ser atendidas, se utilizaron instrumentos cualitativos que brindaron pautas para hacer un contraste de la teoría, lo observado y toda la información recolectada que es de utilidad para determinar la situación que viven los productores.

### 4) Por su profundidad

La investigación descriptiva “Buscar especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006)

En esta investigación se describe el Proceso Administrativo y las etapas que lo comprenden como la planeación, organización, dirección y control, de cada una de estas etapas se profundiza en aquellos elementos que los conforman, se describen las características de los productores asociados, la forma de trabajar su producción, de organizarse para gestionar sus necesidades, el tipo de liderazgo que desempeña UCOSD en su relación con las diferentes comunidades y la forma en que le dan seguimiento a las actividades.

### 5) Por su aplicación en el tiempo

“Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006)

La investigación es de corte transversal pues se recolecto información al aplicar los instrumentos una sola vez, a la misma muestra, durante el día de la visita el 19 de abril del 2018 de la cual se pudo obtener información necesaria mediante técnicas participativas y levantar un diagnóstico.

## 6) Métodos de investigación

Método científico: “Es el procedimiento planeado que se sigue en la investigación para descubrir las formas de existencia de los procesos objetivos para desentrañar sus conexiones internas y externas, para generalizar y profundizar los conocimientos así adquiridos, para llegar a demostrarlos con rigor racional y para comprobarlos en el experimento y con las técnicas de su aplicación.” (Ortiz & Garcia, 2008).

Este método se aplica al establecer un proceso para desarrollar la investigación al iniciar con la planeación de la visita, la elaboración de los instrumentos, obtención de la información, definición del tema de investigación, análisis de resultados que permitirán determinar las conclusiones.

### Método Teórico:

“Permite descubrir en el objeto de investigación las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales, no detectables de manera sensorial.” (Martinez & Rodriguez, 2015). La investigación hace uso de este método porque a través de la teoría se logran definir los factores o elementos que están presentes en la realidad de la organización.

### Método Empírico:

“Su aporte al proceso de investigación es resultado fundamentalmente de la experiencia. Posibilita revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio, accesibles a la detección sensorial, a través de procedimientos prácticos con el objeto y diversos medios de estudio.” (Martinez & Rodriguez, 2015). A través de la experiencia con los productores, resultado de la visita a la UCOSD se obtuvo información a través de diferentes instrumentos que permitió caracterizar a los productores asociados y diagnosticar una problemática, donde se aplicaron técnicas participativas para la recolección de la información como entrevista, grupo focal, observación directa.

Método Inductivo:

“Plantea un razonamiento ascendente que fluye de lo particular o individual hasta lo general. Se razona que la premisa inductiva es una reflexión enfocada en el fin.” (Abreu, 2014)

Es un proceso que parte del diagnóstico realizado el día 19 de abril del 2018 en el que se trabajó con socios de distintas comunidades que integran la organización, se recolectó información sobre dichas comunidades lo cual permitió determinar las problemáticas individuales y por ende las de la organización.

Método de síntesis:

“Su principal objetivo es lograr una síntesis de lo investigado; por lo tanto, posee un carácter progresivo, intenta formular una teoría para unificar los diversos elementos del fenómeno estudiado.” (Gomez, 2012). Se hizo uso de este método al analizar los resultados conformado por matrices, que permiten formular una triangulación de información basado en la matriz, teoría y la situación de UCOSD.

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. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. (Ortiz & Garcia, 2008).

Se utilizó el método analítico porque el fenómeno de estudio es el Proceso Administrativo y se descompuso en cada una de sus etapas, al analizar según la información obtenida cómo se implementan en UCOSD, de igual forma en el procesamiento de la información se relacionó la teoría con la práctica lo que permitió brindar posibles recomendaciones al tema de estudio dirigidos a la organización.



## 7) Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación utilizadas fueron tres:

a) Grupo Focal el cual “Reúne a un grupo de personas y se trabaja con este, en relación con los conceptos, las experiencias, emociones, creencias, categorías, sucesos o los temas que interesan en el planteamiento de la investigación.” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006). Con los productores asociados a la UCOSD, representantes de las diferentes comunidades: El Chile, El Corozo, El Jicaro, El Carrizal, El Zapote, Susuli y Samulali, donde los participantes expusieron sus inquietudes y los diversos escenarios que afronta la organización, así como también sus causas, lo que permitió conocer la manera en que trabajan al obtener información de primera mano y necesaria para desarrollar nuestro tema de investigación. (Ver anexo n°2)

b) Entrevista según (Ortiz & Garcia, 2008) “Es la práctica que permite al investigador obtener investigación de primera mano. Se puede llevar a cabo en forma directa, por vía telefónica, enviando cuestionarios por correo o en sesiones grupales.” La Entrevista en UCOSD se realizó de forma directa con el Gerente, la Administradora, representante del PMA (ver anexo n° 1,4,5 ) y los representantes de las comunidades donde se abordaron las preguntas definidas de manera previa para conocer los hallazgos y obtener un mejor conocimiento de la situación de la organización. (Ver anexo n° 6,7,8,9)

c) Observación Directa la cual “Se caracteriza por la interrelación que se da entre el investigador y los sujetos de los cuales se habrán de obtener ciertos datos. En ocasiones este mismo investigador adopta un papel en el contexto social para obtener información más fidedigna que si lo hiciera desde fuera.” (Ortiz & Garcia, 2008). Uno de los objetivos de la visita a UCOSD era observar todo el panorama de la organización su infraestructura, el comportamiento y actitud adoptada por los socios, la observación permitió tener mayor credibilidad y confianza sobre información de la organización y que mediante la aplicación de otra técnica hubiera sido difícil. (Ver anexo n° 3)

8) Población:

Está compuesta por todos los elementos (personas, organismos, historias, etc.) que participan del fenómeno que fue definido y delimitado en análisis del problema de investigación. (Díaz, 2010). Para llevar a cabo esta investigación se toma como población a todos los productores de UCOSD que son 234 que incluye a la Junta Directiva y a los representantes de comunidades.

9) Muestra:

“Es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc. Sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia.” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006). La muestra se eligió por conveniencia ya que de cada comunidad asistieron sus respectivos representantes, los cuales fueron 25 socios tomando en cuenta a los integrantes de la Junta Directiva que brindaron datos relevantes para poder realizar la investigación, así como 18 estudiantes de la carrera de Administración de empresas, 6 estudiantes de Mercadotecnia y un representante del PMA, lo que suma un total de 50 personas que conforman la muestra.

a) Método de muestreo

Muestreo no probabilístico: “Se caracteriza porque el investigador selecciona a su muestra siguiendo algunos criterios identificados para los fines del estudio que le interesa realizar.” (Canales, 2008). El tipo de muestreo que se utilizó es el no probabilístico porque no se utiliza ninguna fórmula para determinar una cantidad específica de muestra.

b) Tipo de muestra:

Por conveniencia: “Es en el que el investigador decide, según sus objetivos, los elementos que integraran la muestra, considerando aquellas unidades supuestamente típicas de la población que desea conocer.” (Canales, 2008). Se considera que es un muestreo por conveniencia en base a los siguientes criterios:

- Que los productores estén asociados a la UCOSD
- Que sean mayores de edad
- Que sean hombres o mujeres

## 8.- Procesamiento de la información

Para desarrollar esta investigación de naturaleza cualitativa se dio inicio con la planeación de una visita a la organización, luego se elaboraron instrumentos como: Entrevista, Grupo Focal y Guía de Observación Directa, para poder aplicar estos instrumentos fue necesario el acuerdo entre UCOSD y UNAN-FAREM, Matagalpa y de esta manera hacer posible la visita al Municipio el 18 de abril del 2018. El día del encuentro participaron estudiantes de las carreras de Administración de empresas y Mercadotecnia en compañía de docentes, donde cada grupo tenía el propósito de obtener información para posteriormente emplearla en diferentes enfoques, y de acuerdo a dichos datos realizar posteriormente las consultas bibliográficas que permitirían relacionar la teoría con la realidad de la organización.

Una vez en el campo de estudio se inició con la dinámica Estrategia de Trabajo en Equipo con el propósito de crear un ambiente de compañerismo entre ambas carreras, posteriormente la Administradora dio la bienvenida y presento a los estudiantes con los productores para dar inicio a las actividades planeadas. Se crearon grupos de estudiantes y cada uno trabajo con 2-3 representantes de la comunidad asignada para recolectar datos con el uso de medios didácticos como paleógrafos, pizarra y marcadores, se distribuyó el trabajo entre los integrantes de los equipos para efectuar la toma de fotografías, audios y aplicar entrevista.

En el transcurso de la actividad se dedicó un momento para aplicar entrevistas al Gerente de UCOSD (Sr. Saúl Úbeda Arosteguí), Administradora, Socios de la Organización y Representante del PMA (Enrique Pereira), para finalizar la visita se realizó un Plenario donde algunos productores expusieron sus inquietudes, la experiencia de haber sido participes de la actividad y aportes de mejora para la organización.

Luego de obtener toda la información y tener un diagnóstico de las diferentes problemáticas que enfrentan los productores, se procedió a definir los temas específicos

de estudio, objetivos y ordenar las variables en congruencia con las necesidades encontradas en la organización.

Para procesar los datos primeramente se elaboró una matriz general de la información obtenida por comunidad, luego se consolidaron todos los datos de las comunidades de acuerdo al tema de estudio, además se utilizaron matrices en la mayoría de los descriptores, lo que permitió sistematizar la información para establecer una relación entre la opinión de la Junta Directiva, los productores y lo que se percibió como investigadores. Para dar continuidad al proceso se elaboró la triangulación en base a las matrices, se describió la situación de UCOSD, de esta manera determinar si se cumplía o no las teorías Administrativas y de acuerdo a los resultados de los puntos anteriores brindar posibles recomendaciones.

## Anexo N°2



**UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA**  
UNAN - MANAGUA



### ENTREVISTA

Como estudiantes de quinto año de la carrera de Administración de Empresas de la UNAN-FAREM, Matagalpa nos planteamos como objetivo, Acompañar la Administración de Negocios a la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD), por lo tanto, llevamos a cabo la siguiente entrevista dirigida al Gerente.

1. ¿Ejerce algún tipo de plan para sus actividades?
2. ¿Cuál considera usted que es el propósito más importante de elaborar planes
3. ¿Considera que el apoyo del PMA es una oportunidad?
4. ¿Se reúne con los productores para elaborar planes?
5. ¿Considera que tener una empresa bien organizada es indispensable?
6. ¿La organización está bien estructurada?
7. ¿Existen líneas de mando?
8. ¿Cómo se ejerce la autoridad jerárquicamente?
9. ¿Quién dirige las actividades planeadas?
10. ¿Cuál es la importancia de saber dirigir una empresa?

11. ¿Cómo se coordinan las actividades a realizar?
12. ¿Qué es el liderazgo para usted?
13. ¿Cree que es necesario la comunicación entre el personal de la empresa y los productores?
14. ¿Se realizan asambleas, capacitaciones?
15. ¿Qué es para usted el control?
16. ¿Se evalúan los logros al final del periodo agrícola?
17. ¿Qué elementos toma en cuenta para ejercer el control?
18. ¿Realizan visitas a las parcelas de los productores?
19. ¿Qué nivel de la autonomía les concede a los productores?
20. ¿Cuál considera usted que es el propósito más importante de elaborar planes?
21. ¿Con que frecuencia ejerce el control?
22. ¿En qué actividades aplica el control?

## Anexo N°3



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA



### ENTREVISTA A REPRESENTANTE DEL PMA

Los estudiantes del quinto año de la carrera de Administración de Empresas, turno matutino, del II semestre del año 2018, agradecemos su gentil colaboración, ya que los datos que nos pueda brindar son importantes para el estudio que estamos realizando.

La siguiente entrevista fue aplicada a Enrique Pereira del PMA de la ONU, durante el taller con la Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD), del municipio de Matagalpa en el período 2018-2019; la cual, tiene por objeto realizar un Diagnóstico del Proceso Administrativo de la organización.

1. ¿Cuál es el capital que requieren para trabajar con UCOSD?
2. ¿Todo es a través de donaciones?
3. Desde su punto de vista ¿Considera que ha habido un aporte financiero o de capital de parte de los productores, para poder hacer realidad UCOSD?
4. ¿Cree usted importante que los productores conozcan sobre educación financiera para los procesos de comercialización de sus productos?
5. ¿Y ustedes como programa de las naciones unidas, les dan ese fortalecimiento a los productores?
6. ¿Para ustedes es factible este proyecto que llevan con UCOSD?
7. Significa ¿Qué la producción de UCOSD, el PMA la compra para ese otro proyecto?
8. En la toma de decisiones, el productor a veces debe vender ahora, vender luego; ¿Qué tan importante es para ustedes que los productores se apropien de estas decisiones administrativos financieros?

## Anexo N°4



### ENTREVISTA A GERENTE DE UCOSD

Los estudiantes del quinto año de la carrera de Administración de Empresas, turno matutino, del II semestre del año 2018, agradecemos su gentil colaboración, ya que los datos que nos pueda brindar son importantes para el estudio que estamos realizando.

La siguiente entrevista fue aplicada al Sr. Saúl Úbeda Arosteguí, presidente fundador y miembro de la junta directiva y gerente desde hace 10 años de la Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD), del municipio de Matagalpa en el período 2018-2019; la cual, tiene por objeto realizar un Diagnóstico del Proceso Administrativo de la organización.

1. ¿Háblenos acerca del capital de UCOSD?
2. ¿UCOSD trabaja con 12 comunidades, siempre ha sido así o han venido incrementando?
3. ¿Para la adquisición de insumos, cómo es el proceso de créditos desde las financieras?
4. ¿Cuál es el aporte en capital social de los productores; los productores ponen algo para hacer realidad todo esto o todo es a través de gestiones de UCOSD?
5. ¿Qué significa para ustedes el estado de pérdidas y ganancias anuales en UCOSD?
6. ¿Cómo hace UCOSD, para la deducción del préstamo o para pagar el crédito?
7. ¿Todo eso se hace anual? Se solicita en mayo y en diciembre, estaban pagando
8. ¿Cuál es el punto de equilibrio en las cosechas anualmente?



9. Unos decían que producían 40 qq y solo vendían 10qq, ¿Cómo ve eso UCOSD?  
¿Qué solo le den 10qq a UCOSD, para comercializar y 30qq se quede el productor?
10. ¿Para usted es rentable UCOSD?
11. ¿Qué tan importante es para UCOSD, que el productor conozca sobre educación financiera, esté apropiado de las herramientas?
12. ¿Qué medios utilizan para que los productores conozcan sobre educación financiera?
13. ¿UCOSD tiene misión, visión y objetivos?

## Anexo N°5



### ENTREVISTA A LIDERES DE LAS COMUNIDADES SUSULI Y SAMULALI

Los estudiantes del quinto año de la carrera de Administración de Empresas, turno matutino, del II semestre del año 2018, agradecemos su gentil colaboración, ya que los datos que nos pueda brindar son importantes para el estudio que estamos realizando.

La siguiente entrevista fue aplicada a líderes de las comunidades de Susulí y Samulalí de la Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD), del municipio de Matagalpa en el período 2018-2019; la cual, tiene por objeto realizar un Diagnóstico del Proceso Administrativo de la organización.

1. ¿Susulí aparte de UCOSD, SAGSA-DISAGRO tienen otra financiera?
2. ¿Y ellos cómo hacen?
3. ¿Cómo es ese crédito?
4. Son tres momentos, ¿Cómo se le llama a ese primer momento?
5. Nosotros queremos realizar un inventario, esa es nuestra expectativa, ¿Cómo es la realidad en Samulalí?

## Anexo N°6



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### ENTREVISTA A MIEMBRO DE UCOSD



Los estudiantes del quinto año de la carrera de Administración de Empresas, turno matutino, del II semestre del año 2018, agradecemos su gentil colaboración, ya que los datos que nos pueda brindar son importantes para el estudio que estamos realizando.

La siguiente entrevista fue aplicada al Sr. Carlos Mercado, miembro de la Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD), del municipio de Matagalpa en el período 2018-2019; la cual, tiene por objeto realizar un Diagnóstico del Proceso Administrativo de la organización.

1. ¿Cada cuánto compran sacos?
2. ¿Y las palas, covadoras?
3. ¿Dónde los guardan? ¿Ustedes tienen su lugar?
4. ¿Compran los sacos con dinero propio de ustedes, o con financiación?
5. Entonces, haciéndonos como una idea, usted como productor: ¿Cuántos qq de frijol cosecha por ejemplo?
6. ¿Cuántas Mzs siembra usted?
7. ¿Cuántas personas siembran en 2 Mzs?

## Anexo N°7



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### ENTREVISTA A MIEMBRO DE UCOSD



Los estudiantes del quinto año de la carrera de Administración de Empresas, turno matutino, del II semestre del año 2018, agradecemos su gentil colaboración, ya que los datos que nos pueda brindar son importantes para el estudio que estamos realizando.

La siguiente entrevista fue aplicada a un miembro de la Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD), del municipio de Matagalpa en el período 2018-2019; la cual, tiene por objeto realizar un Diagnóstico del Proceso Administrativo de la organización.

1. ¿Cómo realiza el proceso de siembra?
2. ¿Cómo es el trabajo al momento de sembrar?
3. ¿Problemática que más presenta?
4. ¿Tienen organización, control, planeación?
5. ¿Funciones de la gestión de compras?
6. ¿Qué equipos necesita para realizar el proceso de acopio?
7. ¿Cuánto es el costo de producción?
8. ¿Cómo realiza el mantenimiento y si es fácil adquirir los repuestos de los equipos?
9. ¿Cuánto son los insumos que necesitan para poder realizar la cosecha?
10. ¿Lo que utiliza cada productor está disponible?
11. ¿Cuánto tiempo se lleva en el transcurso de la cosecha?

## Anexo N°8

Fecha: 18 de abril, 2018.

### Guía de observación

TEMA: Proceso Administrativo de UCOSD, municipio de San Dionisio, departamento de Matagalpa

Nombre de la empresa: Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD)

Objetivo: Observar y evaluar el entorno de la organización dentro de la empresa.

Nº	Actividades a evaluar	Si	No
1	Tienen misión	X	
2	Tienen Visión	X	
3	Infraestructura adecuada		X
4	Ambiente adecuado de trabajo		X
5	Organigrama		X
6	Comportamiento adecuado de los productores		X
8	Manual de Procedimientos y funciones		X
9	Políticas, normas y reglas		X
10	Liderazgo	X	

Anexo N°9



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA  
FAREM-MATAGALPA

Grupo Focal

TEMA GENERAL:

Acompañamiento para la elaboración del Diagnóstico de la Gestión Empresarial Asociativa de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, durante el año 2018

TEMA ESPECÍFICO:

Acompañamiento en el Diagnóstico del Proceso Administrativo en la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, durante el año 2018

:

## GRUPO FOCAL DEL 19 de abril del 2018

TEMA: Administración de negocios de UCOSD, municipio de San Dionisio, departamento de Matagalpa,

OBJETIVO: Acompañar la Administración de Negocios a la Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, en el período 2018 – 2019

### CRONOGRAMA (Programación y desarrollo)

- |                                      |        |
|--------------------------------------|--------|
| 1. Bienvenida                        | 5 min  |
| 2. Introducción a la temática        | 10 min |
| 3. Discusión de la guía de preguntas | 50 min |
| 4. Conclusiones                      | 5 min  |
| 5. Despedida.                        | 5 min  |

### PARTICIPANTES:

50 socios de la Unión de Campesinos Asociados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa

### MODERADOR:

### AUXILIAR:

### SECRETARIA:

### DISEÑO DE LA GUIA DE PREGUNTAS:

1. ¿Hace planes para cosechar?
2. ¿Cómo planifica sus actividades?
3. ¿Qué pasos sigue para elaborar un plan?
4. ¿Se le toma en cuenta para elaborar planes?
5. ¿Qué tipo de creencias y tradiciones practica en la organización?
6. ¿Qué comportamiento presenta el líder de la organización?
7. ¿El administrador es amable con los productores?
8. ¿Para usted cual sería la mejor manera de motivar a un miembro de la organización?
9. ¿Qué provoca la motivación en los colaboradores
10. ¿Por qué es importante el trabajo en equipo?
11. ¿Se comunican con anticipación las reuniones?
12. ¿Qué medios utilizan para comunicarse?

### SITIO DE REUNIÓN:

### DÍA Y HORA:

## Anexo N°10

Audio 1

Productor 1 y 2

Aproximadamente cada productor aporta 15qq/mz de frijoles por cosecha o bien por temporada la primera es en agosto y la segunda en diciembre, pero las comunidades aportan diversas cantidades en los diferentes rubros no solamente frijoles. Además, realizan cambios en el manzanaje principalmente en septiembre, donde se siembra maíz de primera, de postrera lo utilizan para sembrar los frijoles y donde se siembra frijoles en primera, se utiliza para sembrar sorgo en la segunda cosecha debido a las plagas, además, este se siembra en una sola temporada en enero (25qq/mz), en los cambios de manzanaje es mínimo el rendimiento obtenido por manzana.

El café que se cosecha en la comunidad es poco aproximadamente 5 manzanas, su cosecha esta lista en diciembre, y los que optan por sus siembras lo hacen con recursos propios sin apoyo de ninguna organización. Además, siembran tomate utilizando grandes macro túneles de 8\*16 mts y han llegado a producir 25-30 cajillas, así como varias mayas de chiltomas y cebollas, aunque lamentablemente solo 3 socios de la comunidad cuentan con 2 macro túneles cada uno, debido a que tienen fuente de agua en las parcelas y al resto se le dificulta.

De los 39 socios de la comunidad solo a 7 de ellos se le otorgan créditos, los demás trabajan con organizaciones financieras para conseguir financiamiento y solo 5 productores laboran con capital propio. Trabajan con sus propias herramientas de trabajo, aunque no poseen un inventario de las mismas, el productor 1 es de los pocos socios de la comunidad que realiza un plan de trabajo para su parcela, pero gracias a que el trabajo de cosechas lo realizan con el apoyo de sus familiares estos los dominan y ayudan a cuidar los materiales, hasta el momento no han tenido ningún problema de perdidas, sin embargo, sus dificultades son con las bombas y el mal funcionamiento que estas producen. Mi cosecha no la vendo en el mercado, sino que la acopio y la vendo a



gente que lo necesita o comerciantes que pasan por la zona, en mi caso lo hago así y la mayoría de los socios también.

Audio 2

Administradora

Estamos dando responsabilidades no solo al facilitador de esa comunidad sino a los productores, pero también que la administración y el Consejo Directivo busquemos estrategias alianzas que nos puedan ayudar. En este caso, el año pasado tuvimos oportunidad de poder vender este producto de nuestros productores o nuestros miembros de la UCOSD al PMA, sin embargo, no pudimos cumplir por problemas que tenemos con la parte que nos salieron variedades con diferentes colores y no pudimos hacer el tema de la unificación de este producto. Entonces ahí habría que mejorar y algo de eso, se dio la búsqueda de la semilla en un solo color y resulta que fue un ejercicio bueno a través de la universidad, que nos facilitó 15 libras de frijoles INTA-rojo, pero, sin embargo, debido al clima de la comunidad salió más pálido y en las otras comunidades tuvieron un excelente brillo y color siendo la misma variedad, entonces habría que ver que se puede hacer.

Algunos decían que es el cambio climático que nos afecta, pero yo digo que nosotros nos estamos adaptando a ese cambio climático, entonces no es cierto que vamos a echar la culpa a otros cuando la responsabilidad parte de nosotros. Solo existen dos procesos: uno que se hace la parte de promoción y divulgación en las comunidades, el levantamiento de información tanto de insumos como de créditos, las negociaciones que ya estamos aliados con Sagsa Disagro que es a través del grupo para poder conseguir esos insumos más baratos y el resto, que ya es la parte de la organización de los productores para el traslado de esos productos hacia las comunidades y distribuirlos según lo que corresponda a cada quien.

### Audio 3

Algunos de nosotros no sabemos ni firmar, entonces de ahí es bien difícil para nosotros, por lo que le toca a la organización trabajar muchísimo con los productores que tenemos nosotros, porque es difícil cambiar, entonces si no cambiamos a bien, empecemos cambiando el crédito, organicemos bien el crédito para que así podemos bajar, hacia producir más distinto. Con eso yo les digo todo.

### Audio 4

Pudimos ver algo que estaba planeado de la comunidad algunos datos o cifras que no las manejaba porque no estuve cuando se dio la elección de los socios, pero creo que conozco más o menos la comunidad, conozco los socios y manejo la información, yo pienso que es una información muy bonita, pero hay que darle seguimiento porque en la comunidad, veces anteriores ya intentamos hacer un acopio comunitario, pero no dio resultados porque muchos no se quieren responsabilizar.

Pienso que la estrategia la forma de hacer la planificación hasta la comercialización es muy buena pero lo importante es cuando todos asumamos la responsabilidad como socios, si queremos ganar en la producción tenemos que responsabilizarnos, por eso le decía a los alumnos que tiene que ser un seguimiento en la comunidad, porque yo les puedo explicar una cosa de lo que ellos habían dicho, la información que ellos dieron pero la otra cosa es que ellos se responsabilicen de lo que dijeron, entonces yo creo que eso es un trabajo que hay que darle seguimiento si queremos tener ganancias, porque ahorita hasta el momento estamos vendiendo a los intermediarios a que me compre lo más sucio porque a veces los frijoles se venden con paja, entonces se vende hasta basura hasta el momento pero si queremos tener mejores ganancias tenemos que organizarnos, planear la forma como vamos a acopiar, la producción y la comercialización, yo creo que es una tarea que nos toca como comunidad pero especialmente a aquellas personas que fueron seleccionadas, la comunidad selecciona a 4 y de esos 4 solo pude venir yo, creo que los otros tienen que asumir su responsabilidad y ver que no es tarea de un día si no que de bastante tiempo para irnos reorganizando para tener las ganancias al final de la cosecha.

## Audio 5

Bueno nosotros estábamos debatiendo con los chavalos de la comunidad y les decía que no todos vinieron en mi comunidad somos 39 socios donde se cultivan granos básicos, no se cultivan grandes cantidades, hablamos de media manzana a cuatro manzanas máximo y se han disminuido porque se han venido incorporando otros rubros en la parcela y eso ha venido dando una baja a lo que son granos básicos entonces ha habido una baja producción en eso y también se hablaba del acopio, en un entonces de nuestra comunidad se estuvo acopiando en las bodegas de San Calletano, después ya no se siguió dando por el mismo manejo de nuestros socios se quiere vender ese producto como en los mercados locales así como sale así lo quieren hacer, como que no queremos hacer lo que nos pide pues la selección entonces, esto se ha reducido en nuestra comunidad y también la incorporación de otros cultivos que han venido incrementando en la comunidad como el tomate y la cebolla no en mayor pero si han dado resultado, también hablábamos de las estrategias como hacerlo entonces ahí se hablaba que había que darle seguimiento publicidad en la comunidad como hacerlo que el grupo de socios de la información en la sede y luego la organización se encargue de publicar de buscar mercados mejores que den ese volumen de potencial que produce la comunidad y quienes somos los integrantes, tiene que hacerlo los mismos socios, los responsables que esta y luego estos lo pasan a la sede y la sede comparte todo el conocimiento y producto que se está ofreciendo ya sea por las redes sociales que se han venido incorporando en lo campo casi todo mundo maneja eso y es bueno manejarlo para una buena función como publicar nuestros granos, nuestros cultivos que se están cultivando en nuestras tierras y los compromisos que asumimos como socios y familia que podemos alcanzar estas metas.

## Audio 6

El tema principal es la organización voy, a hablar con base a lo que es porque es bueno hablar con la verdad. Anteriormente tuvimos una asamblea como estaba diciendo a los muchachos los responsables no están invitados hasta hoy por la mañana me estaban llamando que viniera a trabajar y tuve que venirme, así como ando, segundo

lugar ahí empieza el desorden. Con lo que es los granos básicos ustedes saben cada quien maneja como es su plantación porque ese es el mayor error que uno hace, uno dice voy a sembrar tantas manzanas de frijoles o de maíz pero lo primero es que no llevamos un orden que es lo principal, que es lo que voy a necesitar, que voy a utilizar para eso, plantearme que cuanto voy a gastar, entonces después de eso ya viene la mala organización si usted quiere ganar tiene que sacar un buen producto como decía el compañero ahí vendemos lo sucio lo que uno hace eso es si así como vendo así voy a tener ganancias en mi producto, tenemos que aprender a ordenarnos desde la casa, porque así va a ser en el trabajo, si usted quiere tener ganancias y ser una persona de éxito tiene que aprender de la casa y si es conforme a los granos básicos hay que buscar un orden que voy a necesitar conforme a las herramientas de trabajo, si usted sabe cuánto va a invertir tiene que basarse primero en lo que va a usar porque no voy a decir voy a sembrar frijoles y no tengo lo necesario tengo tener claro mi plan de trabajo, tengo que ver que voy a utilizar y necesitar, hay que aprender a ordenarse en equipo y esa es una de las debilidades que hay aquí en la organización.



## Anexo nº11

### PROCESO ADMINISTRATIVO

DESCRIPTOR ES	JUNTA DIRECTIV A	COMUNID AD EL CHILE (ADRIANA)	COMUNID AD EL JICARO (LIA)	COMUNID AD EL COROZO (DARLING)	COMUNIDA D EL CARRIZAL (YANCIS)	COMUNIDA D EL ZAPOTE (JOSAFAT)	COMUNIDA D SUSULI (ILSI)	COMUNIDA D SAMULALI (ERNESTO)
Planeación		<ul style="list-style-type: none"> <li>-condiciones inadecuadas para acopiar</li> <li>-No todos poseen una planeación de las herramientas y recursos necesarios para la cosecha.</li> <li>-No elaboran planes de publicidad para darse a conocer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta/no cuentan con insumos insuficientes para sus cosechas.</li> <li>-No planifican las actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No gestionan la adquisición de insumos.</li> <li>- Poca disposición para participar en la elaboración de los planes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No realizan planes de presupuesto para adquirir productos necesarios para el cultivo.</li> <li>-No destinan las herramientas necesarias de trabajo.</li> <li>-No contemplan las capacitaciones de temas socioculturales que favorecerían el cumplimiento de su misión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No planean estrategias para expandir su producción.</li> <li>- No elaboran planes que involucren un centro de acopio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No planean presupuestos que reflejan las ganancias que podrían lograr alcanzar.</li> <li>-Gestión débil para adquisición de insumos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Carecen de conocimientos para manejar adecuadamente el dinero.</li> </ul>
Organización		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Algunos involucrados presentan conductas irresponsables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de comunicación</li> <li>- Falta de un acopio comunitario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conducta indispensable.</li> <li>-Poco compromiso por parte de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Concientizar a los pobladores acerca de la equidad de género.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Poco compromiso de los productores.</li> <li>-Poca organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mala organización en la comunidad.</li> <li>-Mala actitud para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No logran coordinar las actividades con las demás</li> </ul>

		- Perdida de confianza.	- Actitud negativa para las actividades realizadas en la organización .	los responsables para mantener el acopio de la comunidad -Falta de coordinación para contactar buenos clientes.	-Poco interés y mínima participación de los integrantes.	de la comunidad.	involucrarse en las actividades.	organizaciones. -Clima laboral turbulento con las demás comunidades.
Dirección		- No existe comunicación entre los miembros. - Ausencia de difusión y comprensión de la filosofía empresarial.	- No existe coordinación . - Liderazgo deficiente para delegar actividades. - Ausencia de trabajo en equipo. - Poca disposición a brindar información sobre las dificultades.	-No se delegan las actividades correctamente. -Los productores solo se sienten motivados para asistir a las reuniones a cambio de insumos. -Los integrantes estaban reacios a compartir información. -Pocos conocimientos sobre las actividades de la	-No utilizan los medios de comunicación virtuales para darse a conocer.	-Falta de una buena comunicación y coordinación entre los productores para ejecutar las actividades. -Poseen deficiente espíritu de compañerismo. -No poseen buena comunicación entre los involucrados.	-Falta de coordinación. -Los productores reciben las capacitaciones, pero no logran poner en práctica dichos conocimientos.	-No existe una comunicación eficiente entre productores y junta directiva.

				organización				
Control		-Control deficiente desde el inicio de la cosecha por lo tanto el control es de baja calidad.	-No existe control de las actividades de los productores.		-Debido al control ineficiente la calidad de sus productos, su comercialización es baja.		-Falta de un seguimiento rígido sobre las capacitaciones dadas.	-No poseen registros sobre la producción y rendimientos obtenidos.