

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDICIPLINARIA, MATAGALPA  
UNAN-FAREM - MATAGALPA**



**Maestría en Gerencia Empresarial**

**Tema:**

**“PROCESO ADMINISTRATIVO Y GESTION EMPRESARIAL EN  
COPROABAS, JINOTEGA”  
2010-2013”**

**Tesis para optar al título de Maestría en Gerencia Empresarial**

**Autor**

**Lic. Silvia Elena Flores Orozco**

**Tutor: MSc. José Luis González Rodríguez**

**Matagalpa, 18 Marzo, 2015**

Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en  
COPROABAS

---

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDICCIPLINARIA, MATAGALPA  
UNAN-FAREM - MATAGALPA**



**Maestria en Gerencia Empresarial**

Tema:

**“PROCESO ADMINISTRATIVO Y GESTIÓN EMPRESARIAL EN  
COPROABAS JINOTEGA**

**2010- 2013”**

**Tesis para optar al titulo de Maestria en Gerencia Empresarial**

**Autor:**

**Lic. Silvia Elena Flores Orozco**

**Tutor/ MSc. José Luis González Rodriguez**

**Matagalpa, 18 Marzo del 2015**

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

## INDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>II</b>
<b>VALORACIÓN DEL TUTOR</b> .....	<b>III</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>V</b>
<b>I. INTRODUCCION</b> .....	<b>6</b>
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>8</b>
<b>III. ANTECEDENTES</b> .....	<b>9</b>
<b>IV. JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>14</b>
<b>V. OBJETIVOS</b> .....	<b>16</b>
OBJETIVOS GENERALES: .....	16
OBJETIVOS ESPECÍFICOS: .....	16
<b>VI. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
6.1 PROCESO ADMINISTRATIVO .....	17
6.1.1 <i>Concepto Generales</i> .....	17
6.1.2 <i>Antecedentes de la Administración, Según(Angabi, 2014)</i> .....	18
6.1.3 <i>Concepto de Proceso Administrativo.</i> .....	19
6.1.4 <i>Antecedente de Proceso Aminidtratoivo, Según : (Arena J. A., 1990)</i> .....	20
6.1.5 <i>Elementos básicos del proceso Administrativo</i> .....	22
6.1.5.1 <i>Concepto de Planeación</i> .....	23
6.1.5.1.1 <i>Herramientas de Planeación:</i> .....	24
6.1.5.1.2 <i>Principios de la Planeación.</i> .....	24

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

6.1.5.1.3 Analisis de FODA como parte de herramienta de planeación .....	25
6.1.5.2 Organización: .....	25
6.1.5.2.1 Etapas de la organización .....	26
6.1.5.2.2 Principios de organización Según: (Fayol, 2011) .....	27
6.1.5.3 Dirección.....	28
6.1.5.3.1 Medios o componentes de la Dirección. ....	29
6.1.5.3.2 Principios de dirección.....	30
6.1.5.4 Control.....	30
6.1.5.4.1 Elementos del control: .....	31
6.1.5.4.2 Principios de control: .....	31
6.1.6 Políticas .....	32
6.1.6.1 Clasificación de políticas.....	32
6.1.6.2 En cuanto a su origen, las políticas pueden ser:.....	33
6.1.6.3 Importancias de las políticas.....	34
6.1.7.1 Objetivos Generales .....	34
6.1.7.2 Objetivos específicos.....	35
6.1.7.3 Objetivo Administrativo .....	36
6.1.7.3.1 Clasificación de objetivos Administrativo según el tiempo. ....	36
6.1.8 Planes.....	37
6.1.8 Tipos de planes:.....	37
6.1.9 La Toma de decisiones como parte del proceso administrativo .....	37
6.1.9.1 El proceso de la toma de decisiones se divide en cuatro fases:.....	38
6.1.9.2 Funciones de la Toma de decisiones.....	40
6.2 GESTION EMPRESARIAL .....	41
6.2.1 Conceptos Gestión Empresarial.....	41
6.2.2 Importancia de Gestionar.....	42
6.2.3 Funciones básicas de la administración.....	44
6.2.3.1 Planificación: .....	44
6.2.3.1.1 Importancia de la planificación en las organización. ....	45

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

6.2.3.1.2 Principios de la planeación .....	47
6.2.3.1.3 Actividades importantes de la planeación; .....	47
6.2.3.1.5 Tipos de planeación: .....	51
6.2.3.1.6 Toma de decisiones .....	54
6.2.3.2 Organización .....	56
6.2.3.2.1 Actividades importantes de la organización. ....	56
6.2.3.2.2 Proceso de organización. ....	60
6.2.3.2.3 Estructura Organizacional .....	62
6.2.3.2.4 Organización formal e informal .....	63
6.2.3.2 Dirección.....	63
6.2.3.3.1 Concepto de Dirección .....	64
6.2.3.3.2 Actividades importantes de la Dirección. ....	64
6.2.3.3.3 Elementos del concepto .....	65
6.2.3.3.5 Principios de la Dirección. ....	65
6.2.3.3.Control.....	68
6.2.3.4.2 Elementos Control. ....	69
6.2.3.4.4 Pasos del Control. ....	71
6.2.4 <i>Elementos de gestión Empresarial</i> .....	72
6.2.4.1 Manual de Organización y funcionamiento, Según : (Vasquez, 2001) 72	
6.2.4.1.1 Conceptos .....	72
6.2.4.1.2 Importancia Manual de Organización y funciones.....	73
6.2.4.1.3Pasos para hacer Manual Organizaciones y funciones:.....	73
6.2.5 <i>El Organigrama</i> .....	74
6.2.5.1Tipos de Organigramas .....	75
6.2.5.2 Ventaja de un Organigrama .....	78
6.2.5.3 Desventaja de un organigrama.....	78
6.2.6 <i>Reglamento Interno</i> .....	79
6.2.6.1 Antecedente Reglamento Interno, Según:(Fuentes, 2012) .....	79
6.2.6.2 Definición del reglamento interno.....	81

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

6.2.6.3 Objeto del reglamento Interno.....	81
6.2.6.4 Relacion del reglamento interno. ....	82
<b>VII. PREGUNTAS DIRECTRICES.....</b>	<b>83</b>
<b>VIII. DISEÑO METODOLOGICO.....</b>	<b>84</b>
<b>8.1 CONCEPTO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>84</b>
8.2 TIPO DE ESTUDIO: .....	84
8.2.1 <i>Es Descriptivo:</i> .....	84
8.2.2 <i>Es no experimental:</i> .....	85
8.4 ENFOQUE DEL ESTUDIO: .....	85
8.5 METODO TEORICO Y EMPÍRICO. ....	86
8.5.1 <i>Método Teórico</i> .....	86
8.5.2 <i>Método empírico</i> .....	86
8.7 PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS: .....	87
8.8 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN. ....	87
8.8.1 <i>Revisión documental:</i> .....	87
8.8.2 <i>Observación directa</i> .....	88
8.8.3 <i>Entrevista</i> .....	88
8.9 VARIABLES DE ESTUDIO .....	88
8.10 VALIDACIÓN .....	88
<b>IX B. ANALISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>89</b>
10.1 PROCESO ADMINISTRATIVO .....	89
10.1.1 <i>Planeación</i> .....	89
10.1.1.1 Importancia de Planeación .....	90
10.1.1.2 <i>Tipos de planes</i> .....	92
10.1.1.3 Proceso de planeación .....	95
10.1.2 Organización .....	96
10.1.2.1 División de Trabajo .....	96

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

10.1.2.2 Estructura Organizacional.....	98
10.1.2.3 Departamentalización .....	100
10.1.2.4 Jerarquía.....	102
10.1.2.5 Coordinación .....	104
<i>10.1.3 Dirección.....</i>	<i>107</i>
10.1.3.1 Comunicación.....	107
10.1.3.2 Motivación .....	109
10.1.3.3 Liderazgo.....	112
10.1.3.4 Toma de decisiones.....	115
<i>10.1.4 Control .....</i>	<i>118</i>
10.1.4.1 Proceso del control .....	119
10.1.4.2 Motinoreo.....	120
10.1.4.3 Tipos de control .....	121
10.2 GESTION EMPRESARIAL .....	122
10.2.1.1. Importancia.....	123
10.3 ANALISIS DE FODA.....	140
<b>X. CONCLUSIONES.....</b>	<b>146</b>
<b>XI RECOMENDACIONES.....</b>	<b>147</b>
<b>XII. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>148</b>

Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en  
COPROABAS

---

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

## DEDICATORIA

“El éxito está conectado con la acción. La gente exitosa se mantienen en movimiento, hacen errores pero nunca se dan por vencido”.

Conrad Hilton

A Dios, por ser el proveedor y portador de mi vida, de quien recibo fortaleza para seguir adelante y creer que todo lo puedo si estoy bajo su cobertura.

A mi Esposo, por ser parte de mi vida, mi amigo, mi compañero, quien da animo cada día y sueña siempre verme coronar y celebrar mis logros.

A mis Hijos, quienes son la razón de mi vivir, el motivo por quien luchar y el ejemplo a dar.

A mis Padres, quienes fueron los que incentivaron desde un principio en mis estudios y fueron influyentes en demostrarme que todo lo que uno se propone lo puede lograr, siempre llevando consigo los valores morales y cristianos.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

## AGRADECIMIENTO

“La posibilidad de realizar un sueño es lo que hace que la vida sea interesante”

Paulo Coelho

A Dios, por su infinito amor, por ser fuente de esperanza y estar conmigo cuando más lo necesito.

A mi Esposo, por financiar este proyecto y ser parte motivadora e inspiradora en mi vida, por su amor y comprensión.

A mis Hijos, Emily y Gersito, quienes supieron esperar pacientemente y comprender que lo que estaba realizando es un proyecto del cual, tarde o temprano se obtendrá su recompensa.

A mis Padres, Por ser los autores principales de mi vida, por sus consejos, su amor, dedicación, cuyo esfuerzo logrado dan resultado a un proyecto más que coronó.

A mi Tutor: José Luis Gonzalez Rodriguez, por aceptar la tutoría, por ayudarme y ser uno de las personas que me animaban para poder concluir esta etapa.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

## VALORACIÓN DEL TUTOR

Por este medio certifico que la Tesis de graduación, con el Tema: Proceso Administrativo y Gestión empresarial en COPROABAS R.L, de la ciudad de Jinotega en el periodo 2010-2013, realizada por la Licenciada **Silvia Elena Flores Orozco**, como requisito para optar al título de **Master en Gerencia Empresarial**, ha sido concluido satisfactoriamente.

Como tutor de tesis de la licenciada **Flores**, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo de la licenciada **Flores**, se enmarca en las líneas de trabajo prioritarias del programa de Posgrado de la universidad, referida a la solución de problemas en el Desarrollo Empresarial de la región norte dentro del departamento de Ciencias Económicas.

Dado en la ciudad de Matagalpa, Nicaragua a los doce días del mes de Marzo del año dos mil quince.

MSc. José Luís González Rodríguez

Tutor

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

## RESUMEN

Esta investigación se realizó con el objetivo de analizar el proceso Administrativo y gestión empresarial de la Cooperativa de Productos de Alimentos Básicos RL, durante el periodo 2010-2013. Pretendiendo constatar si se aplica continua y adecuadamente sus conceptos, que les permita administrar de manera eficiente y productivamente la cooperativa.

Se desarrollo este trabajo con dos variables: Proceso Administrativo y Gestión Empresarial, de las cuales se conceptualizarón mediante funciones del proceso Administrativo y Gestión Empresarial. Por su nivel de profundidad es descriptiva ya que se analizó el desempeño del Proceso Administrativo y Gestión Empresarial, por su longitud en el tiempo es de corte transversal, ya que se realizó durante el periodo 2010-2013, con enfoque cualitativo, con elementos cuantitativos, usando métodos empírico y teórico, con un universo de 15 Trabajadores, 2 Jefes de Area y 1 Gerente, se emplearon los instrumentos Revisión documental, Observación directa y Entrevista.

De acuerdo con el análisis y discusión de los resultados donde se midieron las variables en estudio, expresamos las principales conclusiones a las que arribamos tales como, se determina 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 hubo un buen funcionamiento de los proceso administrativo y la Gestión empresarial, esto se observo de manera limitada por los pobres conocimientos administrativos de los órganos directivos que trabajan y el poco compromiso de alguno de ellos, ademas, se realizó un planteamiento de alternativas de soluciones para mejorar el desempeño administrativo en la Cooperativa.

Palabras Claves: Gestión –Empresarial, Proceso Admnistrativo, investigación y Cooperativa.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

## ABSTRACT

This research was conducted to analyze the administrative and business process management cooperative RL. Basic food products during the period 2010-2013. Pretending to verify if applied continuously an properly concepts, enabling them to manage efficiently and productively Cooperative.

This work was developed with two variables: Administrative process and Management, wich funtions mediates. Administratives and management process is conceptualized. For its level of depth is descriptive because the performance administrative and management process was analyzed for its length in time is transversal because it was conducted elements, usig empirical and theoretical methods, whit a universe of is workers, 2,1 heads of area manager, the document review, direct observation and interview instruments, were used.

Acording to the alanalysis and discussion of the results where variables were measured in the study, we express the main conclusions we arrive like, it is determined that: the administrative process and management cooperative product basic food RL is takes just partially because there was no proper functioning of the administrative process and business management, this was observed in a limited way for the pood administrative skills of management bodies working and little commitment to any of them, moreover, an approach of alternative solutions was made to improve the administrative performance in the Cooperatie.

Key words: Business management, Process administrative, rearch and Cooperative.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

## I. INTRODUCCION

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

Uno de los grandes valores de las empresas solidarias, especialmente de naturaleza cooperativa, es la capacidad de gestionar como principio fundamental de su quehacer y su función en un proceso Administrativo, bien definido y la mayoría de las veces es realizada de forma empírica pero con el fin de generar mejores condiciones de bienestar y calidad de vida.

La Cooperativa de producto de Alimentos Básicos COPROABAS R,L de Jinotega, fue fundada el 27 de Agosto del 2010, abarcando las siguientes comunidades: Palo Blanco, Las Mercedes, La Laguna, Jiguina, Las Colinas y El Salto del municipio de Jinotega con cede en Palo Blanco. Está formada por pequeños y medianos productores cuya actividad principal es la exportación de granos básicos como es frijol negro y rojo; fuente principal de ingresos para sus familias, produciendo en conjunto 3000 quintales aproximadamente. La Cooperativa Producto de Alimentos Básicos RL. Amerita un estudio para constatar si se aplican continuamente conceptos, técnicas y herramientas de gestión que les permite administrar eficiente y productivamente su organización.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

En este trabajo la cooperativa se conceptualiza desde aspectos: Empresarial, además de tomar como tema de orientación el proceso administrativo que nos permite realizar un análisis y discernimiento más real, profundizando la situación actual de la entidad, teniendo con ello conocimientos previos y por ende mayores aspectos de juicio. Al final del estudio se tendrá un diagnóstico real del desempeño administrativo de la cooperativa y a la vez se podrán proponer posibles soluciones de mejora si ésta lo amerita.

El presente estudio tiene como objetivo de dar un aporte a la Cooperativa de Producto de Alimentos Básicos (CORPOABAS), R.L Jinotega, definiendo sobre las posibles causas que afectan a la empresa, tratar de dar resultados colindantes, que puedan llevar a cabo una mejora a sus funciones.

En el presente trabajo el tema de investigación el Proceso Administrativo y Gestión empresarial en COPROABAS R.L, de la ciudad de Jinotega en el periodo 2010-2013, definiendo para ello la Introducción trata de la actualidad del problema y su importancia, los antecedentes se refiere a una sección breve sobre estudios previos, en la justificación se describen algunas razones del porque de la investigación, que vale la pena realizar, en la definición del problema se resalta el propósito, el que, para que y porque de la investigación, mientras que en los objetivos se señalan las direcciones a realizar dentro del proceso investigativo.

En el marco teórico se exponen y analizan las teorías que sirven como fundamentación de la misma, a través de la aplicación de los tres niveles de lectura. Las preguntas directrices se formularon en función de los objetivos.

En el diseño metodológico se defino el tipo de estudio a través de su clasificación, enfoque, corte y métodos, además de definir la población del estudio, instrumentos a utilizar, procesamiento de la información y resaltar el proceso de validación de instrumentos.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde su inicio, la empresa Cooperativa de Productos de Alimentos Básicos COPROBAS, surgió con un sinnúmero de problemas, uno de ellos fue la inseguridad de los socios, al no estar de acuerdo con los resultados que debería de dar la Cooperativa en momentos futuros, así como también la falta de personal para poder ejercer las series de trabajo que se ameritaba desde su arranque, desde ese entonces, la cooperativa da inicio con veinticinco socios, de los cuales hace dos años solo estaban activos cinco y a la fecha se fue desintegrando, de manera que de los veinticinco solo están operando dos, los cuales uno de ellos ejerce el papel de Gerente General a la fecha, a medida de transcurrir el tiempo, se vio la necesidad de emplear más personal, ya que obtuvieron financiamiento del banco, facilitando la compra de un beneficio con sus maquinarias incluidas, esto les dio motivo para emplear varones al beneficio, lo que conlleva a generar puestos pero no se define cargos.

Uno de los problemas que surge en la empresa, es la falta de un buen sistema de procesos Administrativo y la falta de una, ya que apartir de ellos representa: en sí la empresa no existe planea, no existe una organización en si, no hay un sistema de control sobre los proceso operativos de la empresa, según: (Arena J. A, Políticas en Proceso Administrativos, 1990), en otras palabras la empresa labora de manera tradicional, No existe reglamento interno, no hay un manual de funciones que indique en si el trabajo que debe ejercer cada colaborador, no desarrolla la funciones de Gestiones Empresarial, de los cuales todas las decisiones quedan en el aire sin estar enmarcada por escrito ya que esta define como tal lo que es la empresa en sí. Por todo lo antes descrito, se llega al planteamiento del problema: ¿Cuál es la incidencia del Proceso Administrativo y Gestión empresarial en COPROABAS R.L, de la ciudad de Jinotega en el periodo 2010-2013?.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

## III. ANTECEDENTES

El presente estudio, corresponde al Proceso Administrativo y Gestión Empresarial de la Cooperativa, de los cuales son conjunto de acciones mediante los individuos desarrollan sus actividades a través de sus funciones.

En la Cooperativa no se han realizado investigación sobre Proceso Administrativo y Gestión de la misma, es por ello el interés que se realiza este estudio.

A nivel Internacional, se logro identificar el siguiente estudio:

Según (Chambi, 2012), “El 22 de Abril del 2012, el especialista en comercio y Marketing y Asesor de emprendedores y Empresarios MIPE y PYME, Ramiro Chambi de Bolivia, realizo un análisis sobre las causa que afectan a las empresas y de las cuales la conlleva a un cierre, el con la ayuda de estudiantes de la universidad de Aquinto Bolivia realizaron estudio a 100 empresa, de las cuales se observaron lo siguiente: De ellas 37 cerraron antes de cumplir su primer año de vida, adicionalmente 32 negocios cerraron en su segundo año de existencia, 26 empresas perecieron al finalizar su tercer año de vida y desafortunadamente solo 5 lograron subsistir al quinto año de existencia y la mayoría de estas no evolucionaron en el tiempo, es decir permanecen en negocio pequeños. ¿Cuáles son las causas que provocan el estancamiento, el fracaso, la quiebra y el cierre de las empresas PYME en Bolivia?. Muchos análisis forenses revelan que la mayoría de las causas corresponden a patrones similares de comportamiento en las empresas que cerraron y son las siguientes:

- Ausencia de buenos sistemas informáticos para el manejo de información.
- Escaza capacitación y actualización de conocimientos por parte de su propietario y administradores en .

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

- Gestión administrativa y financiera.
- Gestión de recursos humanos.
- Planificación estratégica.
- Marketing y ventas.
- Tendencias de consumo.

Según: Ramiro Chambi, “Cada sector empresarial tiene la capacidad de observar inmediatamente el margen del error que sufre una empresa y así poder tomar las decisiones adecuadas para llegar al juicio de poder resolver inmediatamente sus errores, por supuesto, el emprendedor tiene que saber que la mejor receta es curarse en salud, es abrir el paraguas antes de que llueva; es decir, prever con anticipación futuros inconvenientes que pueden acabar con sus sueños de empresario exitoso”.

Es bueno que los emprendedores y empresarios estudien las virtudes de empresas triunfadoras; pero también es muy importante que vean las causas que a muchas otras les llevaron al fracaso. La moraleja debe ser imitar los aciertos y prever los errores.

En ésta investigación principalmente se estudia el estado actual de la aplicación de las principales funciones gerenciales como: planificación, organización, dirección y control. Además se estudia detenidamente el tipo de liderazgo predominante en las cooperativas objeto de estudio.

En el proceso de búsqueda de antecedentes de investigación sobre el tema se logró identificar los siguientes trabajos a nivel local

También en la FAREM Matagalpa a nivel de Grado se trabajo el Tema, La Gestión Administrativa en la Cooperativa Multisectorial la Brumas R.L, en el municipio de Jinotega, periodo 2013, como Autor: Aleyda Ascensión Gonzalez, teniendo como objetivo valorar la gestión administrativa de la Cooperativa Multisectorial Las Brumas

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

RL en el municipio de Jinotega durante el año 2012., llegando a la conclusión, durante el periodo del 2013 hubo poca gestión en la cooperativa, obteniendo pocos conocimientos de funcionamientos de este , para así obtener fuente de financiamientos , integración de los asociados .

En base a la problemática que enfrenta COPROABAS, en comparación de este trabajo, la cooperativa obtiene pocos conocimientos en cuanto al manejo de Proceso Administrativo como por igual Gestión Empresarial, teniendo en común una de las misma problemática, falta de conocimiento de un mejor funcionamiento de estos.

Otra investigación encontrado fue sobre la Gestión Adiministrativa de la Cooperativa Multisectorial de Productores, Exportadores y Comercializadores de café(COMEXPROCCAFE R.L), en la cosecha 2012-2013, Autores: Norvin Ariel Urbina Urbina y Norvin José Zelaya Morales.

El objetivo de esta investigación es de analizar la gestión de Administración de la Cooperativa COMEXPROCCAFE R.L en la cosecha 2012-2013, como conclusión la Cooperativa presenta un a gestión deficiente de su proceso Administrativos, reflejando problemas en la planeación, en la unificación de ideas al elaborar los planes, so poseen planes a largo plazo, a pesar de que tienen misión, visión y objetivos empresariales y los miembros no tienen conocimientos sobre los estándares de control.

En comparación de COPROABAS, por igual presente deficiencia en lo que es Proceso Administrativo y Gestión Empresarial, los miembros desconocen la misión, visión y objetivo de la Cooperativa.

Además se consulto la tesis de grado, con el tema: Retos y Oportunidades que ofrece la organización en cooperativas para los pequeños productores de café del Departamento de Matagalpa, durante el periodo 2000 – 2004. Autoras (Bra.Anahir

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

Arellys Rocha Gutiérrez y Carla Inés Tórrez Guerrero). Donde se aspectos generales de las cooperativas (conceptos, valores, principios), antecedentes, marco legal.

Igualmente encontramos la tesis, con el Tema: Apropiación de los socios en las Cooperativa Base Santa Isabella, Peñas Blancas en el Departamento de Matagalpa durante el II semestre del 2012. Autores (Br. Lourdes Geraldine González Rizo y Br. Erick José González Prado). Plantean en el desarrollo de su investigación como una de sus variables el funcionamiento cooperativo desde el punto de vista organizacional destacando los órganos directivos que existen en la institución que sirven de referencia para la elaboración del nivel analógico del marco teórico.

Como parte del desarrollo y fortalecimiento de la gestión de ventas y trademaking, estudiantes de la Maestría en Gestión Empresarial, de la FAREM-Estelí, realizaron una feria, en la que aplicaron los conocimientos teóricos e intercambiaron experiencias en el proceso de ventas, normas y atención al cliente. En el evento prevaleció el uso de la metodología participativa de evaluación, en la que se visualizó el interés, percepción y experiencia percibida en el ejercicio.

También analizamos la Tesis para optar al grado de: Maestría en Desarrollo Rural Sustentable, como tema: Gestión de conocimiento una herramienta de empoderamiento de socias y socios de cooperativas agropecuarias del rubro café (Coffea arabica L), Santa María de Pantasma, Jinotega 2010, autor: Ing. Gabriel Castro Blandon, Asesor: Msc: Gloria Yadira Gonzalez Valdivia. Su objetivo fue el de valorar el nivel de gestión de

conocimiento de socias y socios para lo que hizo necesario identificar los factores influyentes en la gestión del conocimiento.

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

Finalmente se consulto la Tesis para optar al titulo de: Maestro en contabilidad en énfasis en auditoria, con el tema: Maestria en contabilidad con énfasis en auditoria evaluacion de la efectividad del control interno en el desempeño administrativo, en la cooperativa de ahorro y crédito La Merced R,L II semestre del 2010. , autor: Maria Guadalupe Baltodano Ardon, Tutor: Dr. Jairo Emilio Rojas Meza, como objetivo, Evaluar la efectividad del control interno en el desempeño administrativo, en la COAC La meced R,L II Semestres 2010., como conclusión: La falta de conocimientos y funcionalidad de los principios de control interno por parte de los directivos de la cooperativa, ya la escala aplicabilidad de la normativa interna y extarna, se contiyuye como los elementos de control con mayores debilidades encontradas.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

## IV. JUSTIFICACIÓN

Al momento de aplicar el proceso administrativos y gestión empresarial, se profundiza el conocimientos, brindando un aporte a la Cooperativa de Productos de Alimentos Básicos R,L, periodo 2010 al 2013, de manera que obtenga una mejor organización de los puestos de trabajos, es decir se logra visualizar de una manera clara y ordenada las funciones de los cargos, unidades de trabajos y áreas.

La gestión administrativa es un tema de gran escala para la empresa, ya que se trabaja en función de buscar el mayor aprovechamiento de los recursos; teniendo en cuenta que por medio de éstas se integran, se formulan y se aprovechan los recursos; que generan mejoría y cambio positivo cuando se lleva a cabo de la mejor manera. Esta es el conjunto de capacidad, conocimientos, actitudes que se obtienen y a la vez adquieren las personas con el transcurso del tiempo, es decir con la experiencia y la responsabilidad para capacitarse y aplicarlo a las distintas áreas de la empresa, para así lograr el mayor objetivo. También de esta manera se logra optimizar el recurso humano de forma eficaz y eficiente, para el efecto desarrollo de los procesos productivos y también administrativos de la Cooperativa (COPROABAS) de la ciudad de Jinotega, durante el periodo 2010- 2013.

Esto nos permitirá conocer a profundidad, el quehacer de la Cooperativa y brindar un aporte a la misma para su mejor funcionamiento. La finalidad de esta investigación será de gran importancia para la Cooperativa de producto de alimentos básicos, ya que tendrá una visión actual de su desempeño administrativo con información valiosa, que facilite la ejecución de sus funciones para una mejora en el manejo y definición a desempeñar en un futuro, lográndose así y proponiéndose metas definidas para alcanzar a largo plazo, llevando consigo de la mano todos los procesos necesarios en su mejora continua y que al final pueda representar sus

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

proyectos propuesto en si como toda empresa utilizando bien el manejo de Proceso Administrativo y de Gestión .

Los resultados de este trabajo investigativo serán importantes para el desarrollo de mejora de la Cooperativa, también servirá de ayuda a los asociados y empleados en función de mejorar su forma de planificación, organización y ejecución del trabajo. Por otra parte, la investigación ayudará a aumentar los conocimientos técnico-científicos, para la Universidad, investigadores, docentes, sector empresarial y estudiantes en los programas de posgrado.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

## V. OBJETIVOS

### **Objetivos Generales:**

- ✓ Analizar los pasos del proceso administrativos y su incidencia en la Gestión Empresarial aplicados en la cooperativa COPROABAS Jinotega 2010-2013.

### **Objetivos Específicos:**

- ✓ Describir el proceso Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS Jinotega 2010-2013.
- ✓ Valorar la gestión de la cooperativa, en función a los procesos Administrativos de Planificación, Organización, dirección y control.
- ✓ Determinar el desempeño de gestión administrativa por parte del personal en la cooperativa.
- ✓ Proponer sugerencias para mejorar el uso de los proceso y gestión de la cooperativa.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

## VI. MARCO TEÓRICO

### 6.1 Proceso Administrativo

#### 6.1.1 Concepto Generales

Según (Moratto, 2007). " Es una actividad compuesta por etapas que forman un proceso único y estructurado con organizar, ejecución, control e interrelación entre las funciones".

Según (maikari95, 2012). "La determinación del conjunto de pasos a seguir para lograr un objetivo, todo esto basado en una investigación y con la elaboración de un plan detallado de acciones a realizar" "Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, se clasifican en :

- a) Planeación, es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, etapas de planeación( Planeación estrategia, Visión, Filosofía, Misión, Objetivos, Políticas, estrategias, programa, presupuesto;
- b) Organización: consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, sus etapas son: División de trabajo y coordinación, Integración, es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para ejecutar los planes, sus etapas: selección, determinación, definición, elección;
- c) Dirección: es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y la orientación del factor humano y el ejercicio del liderazgo, sus etapas son: Toma de decisiones, motivación, supervisión, comunicación, liderazgo;
- d) Control: es la fase del proceso administrativo, a través del cual se establece estándares para evaluar los resultados obtenidos, u etapas:establecimiento de estándares, medición, corrección, retroalimentación" (Arianinnita, 2011).

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

Toda Empresa debe de asumir con su responsabilidad de establecer una dirección o coordinación lógica, sobre el uso correcto de estos procesos, ya que de estos realmente depende el avance de la empresa, en vista de llevar en cuenta las posibles metas futuras, establecido un buen plan de manejo sobre llevar en rieles los objetivos, su misión y visión, de tal manera en conformidad a los conceptos anteriormente expuestos, la Cooperativa de Productos de alimentos básicos COPROABAS, si cumpliera con los procesos de manera coherente y bien establecidos, no habría actualmente una situación que limita a tomar decisiones muy conmovedoras.

## 6.1.2 Antecedentes de la Administración, Según(Angabi, 2014)

La palabra administración viene del latín "ad" y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otra persona, es decir, prestación de un servicio a otro. Sin embargo el significado de esta palabra sufrió una radical transformación. La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

La administración comprende diversos elementos para su ejecución es necesario establecer procedimientos mediante los cuales se puedan generar soluciones claras a problemas determinados, dentro de todo proceso los patrones establecidos siguen una serie de normativas y controles que permiten regular sus acciones.

Las empresas están estructuradas bajo parámetros organizativos en donde se conjugan el recurso humano y la ejecución de las actividades por parte de las partes que la integran es necesario que dentro de una organización se deben

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

Establecer planes de acción estratégicos caracterizados por el manejo de políticas adecuadas para el control y la toma de decisiones dentro de una organización.

Toda organización bien sea pública como privada tiene como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con un uso adecuado de sus recursos disponibles, por lo cual es indispensable el establecimiento de controles y evaluaciones de sus procedimientos a fin de determinar la situación real de la empresa, en función de plantear una efectiva toma de decisiones.

Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante, las organizaciones deben incorporar nuevas herramientas administrativas que le permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados. Todo esto en virtud de hacer más eficaz el proceso administrativo en cualquiera de sus fases

Según:(Martinez, 2011) Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuyo aplicación conjuntos humanos permite establecer sistemas relacionales de esfuerzos cooperativo, mediante los cuales se alcanzan propósitos comunes que no se logran de manera individual en los organismos.

Según: (Kast, 2011) “define la administración como: coordinación de individuos y recursos materiales para el logro de objetivos organizacionales.

Según :(J.Hernandez, 1990) La administración es la ciencia que por su contenido, desarrollo e importancia actual tiene una amplia aceptación y su difusión es debida a la necesidad misma.

## 6.1.3 Concepto de Proceso Administrativo.

El término proceso significa secuencia o transformación continua de una idea para llegar a finalidades precisas; también se utiliza para referirse a la transformación de

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

materiales en productos, o datos en información con un objetivo concreto. De acuerdo con nuestros fines, la administración, utilizamos el termino "proceso" para referirnos a la transformación de ideas en términos de objetivos que establece la gestión de las empresas para asegurarse del cumplimiento de lo previsto y, en caso, se procede con las modificaciones o ajustes pertinentes según: (Rodriguez, 2011).

Conforme al concepto la Administración se puede determinar como una disciplina que permite estudiar las anomalías que enfrenta una empresa, como en este caso COPROABAS, que actualmente presenta una deficiencia en los procesos Administrativos, parte de esto urge la necesidad de una buena aplicación del del mismos, de tal manera que se pueda realizar de forma correcta, para así tener mejores resultados.

6.1.4 Antecedente de Proceso Aminidtrativo, Según : (Arena J. A., 1990).

Una descripción detallada y exhaustiva de los autores que han contribuido en administración resultaría no solo extensa, sino complicada en su elaboración; sin embargo, es necesario atender los trabajos mas representativos.

El proceso Administrativo se inicia con el hombre inteligente, variando su intensidad de acuerdo con la etapa y sobre todo en función de los elementos disponibles; de tal suerte se encuentra vestigios en Egipto, China, Grecia, Roma y demás pueblos de la antigüedad, así como en las comunidades indígenas de america; aun cuando, en casi toda las civilizaciones citadas se confunden con el gobierno y la religión, debido a la trascendencia de ambas y la relativa importancia de los negocios comerciales e industriales.

En cuanto al antecedente Administrativo, desde mucho años atrás, el hombre ha venido surgiendo con muchas necesidades a medida que ha venido enfrentadose con diversas situaciones en el ámbito empresarial, conforme a esto, se ha venido aportando muchas ideas que han dado solución y respuestas a muchas inquietudes,

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

esto lo enmarco a la situación que la empresa COPROABAS, ha venido enfrentado, con una gran necesidad, podemos llamarle así de trabajar correctamente, haciendo uso de un buen funcionamiento y uso de procedimientos Administrativos, de lo que actualmente carece.

Max Weber, realizó estudios relacionados con los sistemas usados en Egipto hacia el año 1300 a.C. concluyendo que se utilizaban procedimientos administrativos definidos y sistemáticos, tiempo después, en el reinado de Ramsés III existe un antecedente que ha quedado registrado en el papiro Harris.

Rostovtzeff proporciona otro antecedente: Por primera vez el sistema administrativo de Egipto fue, por así decirlo, codificado; se coordinó y llevó a cabo como una máquina bien organizada, establecida para un pronóstico bien definido y bien comprendido, no se permitió discreciones alguna en las labores estatales del personal, sino que todo el sistema se basó en la fuerza y la compulsión.

cuando una estructura está organizada e integrada, se lleva a cabo el proceso administrativo, Según: (Arena, 1990)

Planeación: Definición del problema e investigación de las soluciones previas, así como formulación de un programa detallado de acción. Estudio en la solución para lograr en lo posible un cambio innovador. Todo este esfuerzo de programación e innovación se realiza tomando en cuenta la estructura de la empresa (recursos humanos, materiales y técnicos). Implementación: Los programas preparados constituyen las alternativas sujetas a decisión. No basta con una buena decisión, ya que es necesario que exista motivación del que adopta el programa y de los subalternos, sentir interés por actuar. Así mismo se requiere transmitir claramente el mensaje deseado, o sea la comunicación plena.

Control: Comparación de los resultados de la acción con la planeación, pero no tan solo las diferencias sino también sus causas. En empresas con una estructura

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

adecuada puede surgir el control automático, o sea la corrección inmediata sin necesidad de reiniciar el ciclo y tener que planear, sino proceder a la implementación.

Según: Wood Ward (1960) “El proceso Administrativo son pasos donde los gerentes toman decisiones, los miembros de la organización ponen en prácticas diversas estrategias”, El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, hacia el interior de su empresa y hacia el exterior de su empresa. Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando. Al principio los procesos administrativos, giraban al entorno del funcionamiento interno de una organización, las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización, la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación tienen una larga tradición en la historia del ejercicio de la administración.

Lo anteriormente expuesto tiene relación con las dificultades administrativas que presentan algunas empresas en el territorio nicaragüense y específicamente la Cooperativa de productos de alimentos básicos (COPROABAS), porque para que una empresa o Cooperativa, en este caso, tenga los éxitos deseados, debe cumplir con todo un proceso administrativo. Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo. Por ejemplo, planeación, organización, dirección y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas, cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo.

## 6.1.5 Elementos básicos del proceso Administrativo

según (Amundarain, 2004). “los elementos de proceso de Administración, comprenden: revisión, planeación, organización, integración, dirección y control”.

Según (Chiavenato, 2012). “Los elementos que los conforman son: planear, organizar, dirigir y controlar.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

## 6.1.5.1 Concepto de Planeación

Según: (Garcia, 2012)“Planificación, acción y efecto de planificar, función fundamental del proceso Administrativo, sin la previa administración de las actividades, por medio de la planeación no habría nada que organizar, dirigir ni que controlar. Para lograr una administración competente, deben hacerse planes basados en hechos, para prever y ordenar las actividades necesarias.

Según(Gomez Cejas, 1994)”La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas”.

Según:(Hampton, 2011) “Es reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir como situarla o posicionarla en el ambiente; determinar objetivo de corto plazo; definir métodos de realización”.

Según: (Goldstein, 2011), “La planeación es el proceso por el cual la dirección (CEO) o staff directo de una organización prevé el futuro y desarrolla los procedimientos de las operaciones necesarias para alcanzarlo( el futuro)”.

Según: (Terry, 2011), “Es la selección y relación de hechos, así como la formulación y su conjunto de suposiciones, respecto del futuro en la visión y formulación de las actividades propuestas que se crean necesarias para alcanzar los resultados. También es determinar los objetivos y los cursos de acción que deben tomarse. Explicación personal (Gomez Cejas, 1994).

Como se ha venido definiendo, la planeación no es más que proyectar acciones para un futuro en mediano a largo plazo, para que operen con éxito, lo que actualmente COPROABAS pretende o trata de hacer, esta con un objetivo de obtener un desarrollo sostenible mediante de su análisis en el ambiente que opera, lo relacionamos el concepto de una Empresa sin Planear, es como conducir un avión

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

sin controles, que permita saber la altitud, presión, velocidad y comportamiento del motor, lo que complicaría llegar correctamente a llegar al destino deseado.

## 6.1.5.1.1 Herramientas de Planeación:

Según: (R. T. G., 2011),” Son el conjunto de instrumentos, para ordenar la acción de la empresa en lo gerencial y administrativo.

- a) Propósitos: Son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.
- b) Objetivos: Representa los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente.
- c) Estrategia: Son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, las lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- d) Políticas: Son guías para orientar la acción; son criterios lineamientos y no se sancionan.
- e) Presupuestos: Es el plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresando en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.
- f) Pronósticos: Es prever las cosas que pudieran suceder.

Las herramientas viene siendo una gran ayuda para COPROABAS, de manera que esta pueda establecer sus metas.

## 6.1.5.1.2 Principios de la Planeación.

según :(Rodriguez S. H., Etapas de Planeación, 2011)

- Principio de la Precisión: Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

- Principio de la Flexibilidad: Es dejar un margen para los posibles cambios que se pudieran dar, tanto buenos como malos.
- Principio de la Unidad: Trabajar de una manera unida, coordinada e integrada para lograr la meta propuesta.

## 6.1.5.1.3 Analisis de FODA como parte de herramienta de planeación

Según: Koontz (2008), Una herramienta fundamental para la planeación estratégica es el análisis de FODA, que utiliza la matriz SWOT: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, en español FODA, es de uso corriente para facilitar su memorización. Los elementos internos son las fuerzas generadas y propias de la empresas, y a su vez las debilidades que por razones naturales cualquier organización tiene o se generan en razón del avance tecnológico y de administración de las demás empresas.

Los elementos externos: la competencia, fortalezas y estrategias, así como sus debilidades junto con el desarrollo económico, social, tecnológico, y las circunstancias políticas, representan oportunidades o amenazas.

FODA : es un método para evaluar fuerzas y oportunidades, debilidades y amenazas

Evaluación Interna: Las fuerzas son internas y requieren aprovechar para avanzar las debilidades son los problemas internos de eficiencia y efectividad.

Evaluación externa ( del entorno): Las oportunidades son los elementos que existen en un momento dado, básicamente externo, que nos permiten avanzar hacia la visión estratégica. Amenaza lo que implica alerta a lo que se esta por venir, que por igual resulta un peligro y debe ser corregido inmediatamente.

## 6.1.5.2 Organización:

Según: (Garcia, 2012), Acción y efecto de organizar u organizarse: la manera como están estructurados los diferentes órganos o parte de un conjunto, complejo, conjunto

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

de persona que pertenecen a un cuerpo o grupo organizado. Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Según: (Hernandez, 2011), "Fase del proceso administrativo en la que se aplican las técnicas administrativas para estructurar una empresa u organización social, definiendo las funciones por áreas sustantivas, departamentos y puesto, estableciendo la autoridad en materia de toma de decisiones y la responsabilidad de los miembros que ocupan dichas unidades, así como las líneas de comunicación formal para facilitar la comunicación y cooperación de los equipos de trabajos, con la finalidad de alcanzar los objetivos y estrategias".

Según: (Ponce, 2011), "Es la estructura de las relaciones que se deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

### 6.1.5.2.1 Etapas de la organización

Según: (Rodríguez S. H., Etapas del Proceso Organizacional, 2011), "se extiende por etapas la secuencia de actividades que hay que realizar para organizar o reorganizar a una empresa".

- a) División del Trabajo: Separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.
- b) Jerarquización: Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.
- c) Departamentalización: Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades específicas, con base en su similitud.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

En base al concepto Departamentalizar, lo definimos como agrupar actividades relacionadas con cada área de trabajo de forma que se permita la especialización los responsables y se lleve a cabo una división de funciones según la actividad de cada empresa, este concepto lo relacionamos en base a COPROABAS, de igual forma al presentar muchas areas de trabajo.

## 6.1.5.2.2 Principios de organizaciónSegún: (Fayol, 2011)

- Principio de Unidad de Objetivo: Una estructura organiacional es eficaz si facilita la coperación de los miembros hacia el logro de los objetivos de la empresa.
- Principio Jerarquico: Cuando más clara sean las líneas de autoridadde cada nivel, más eficaz serán las desiciones y la comunicación organizacional.
- Principio de equidad en carga de trabajo:El trabajo del administrador , cuando organiza una empresa, es equilibrar las cargas de trabajo de forma que todos los miembros tengan, acorde a sus niveles y capacidades técnicas, responsabilidades que se llevan a cabo dentro de una jornada normal de trabajo. La adecuada definición de las responsabilidades permite establecer el sistema de pagos, lo que dará también equidad en las remuneraciones.
- Principio de Primicias de la autoridad lineales sobre la asesora. También es necesario aclarar que la autoridad, para fines de organización, se clasifica en lineal, staff(de asesores) y normativa. Esto se explica en un apartado especial. Pero el principio es que la autoridad de línea es quien decide, por tener responsabilidad. En todo caso, los aseosres de una empresa sólo aconseja y recomienda. En este caso de conflicto, el asesor va con el superior, quien toma desición correspondiente.
- Principio de Primicia normativa. La autoridad normativa debe ser la reguladora y traductora de la estrategia a normas de operaciones, no aun nivel jerarquico que genere burocracia y aislamiento a las áreas. Principio de unidad de mando.

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

Este principio indica que cada miembro de la organización debe ser responsable sólo frente a una autoridad. Esto no implica que el colaborador se aisle, sin espíritu de equipo.

De acuerdo con el termino de este Principio # 6, Principio de unidad de mando, creo que al ser responsable implica serlo frente a una autoridad o sin ello, ya que nuestro deber es ser siempre responsable en cada momento con lo que nos delegue y nos confíen, de lo que me hace estar en contra del criterio de este.

### 6.1.5.3 Dirección

Según: (García T. , Definición de dirección, 2012)” Es la acción de dirigir o dirigirse, personas o conjunto de personas encargada de dirigir una sociedad, establecimiento, negocio etc.

Según : (Koontz, 2011),” Dirigir es influir en los individuos para que contribuyan a favor del comportamiento de las metas organizacionales y grupales. Incluyendo el liderazgo y comunicación.

Según: (Fayol H. , 2011),” Es el arte de manejar a las personas. Hacer funcionar el cuerpo social constituido. Conocer los recursos de la empresa. Inspeccionar periódicamente al cuerpo social.

Según: (Hampton D. , 2011),” Es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización valores, estilo, liderazgo. Comunicación y motivación.

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

### 6.1.5.3.1 Medios o componentes de la Dirección.

- a) Integración: Consiste en conservar, desarrollar las capacidades, mediante gestión de conocimientos, de los recursos humanos internos y en su caso reclutar, seleccionar y contratar a los mejores recursos humanos disponibles en el mercado de trabajo, para cubrir los puestos de la estructura organizacional conforme a los requisitos y política salarial, para después chesionarlos en la visión y valores de la empresa con el fin de que den lo mejor de sí.
- b) Liderazgo: capacidad directa que permite influir, motivar y comprometer a los colaradores hacia el logro de los grandes retos de la organización.
- c) Motivación: fuente interna de la energía que mueve y entusiasma a las personas, dirigiendo su conducta hacia determinados objetivos y metas.
- d) Comunicación: Procesos por los que se trasmite y recibe información: palabras, datos, hechos, ideas, conocimientos o pensamientos, así como actitudes y sentimientos que constituyen a la base del entendimiento, comprensión o acuerdo en común.
- e) Supervisión de resultados: es un término que se usa en dos sentidos en la terminología administrativa y de gestión de empresas, por un lado, es un nivel jerárquico, regularmente cercano a los niveles operativos, es el primer nivel gerencial en la base de una pirámide jerárquica, por otro lado es una función de quien ejerce la dirección en cualquier nivel de la gerencia, de ahí la gerencia, la gestión supervisión y sean elementos indispensables de la diracción ejecutada.
- f) Toma de decisiones: son resoluciones y definiciones sobre lo que se debe hacer ante situaciones ambivalentes, También se ha dicho que es la elección oportuna entre dos o más alternativas.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

## 6.1.5.3.2 Principios de dirección

- De la Armonía del Objetivo o Coordinación de interés: La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos.
- Impersonalidad de Mando: Se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.
- De la Supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes.
- De la Vía Jerárquica: Los canales de comunicación deben de ser transmitidos a través de los niveles jerárquicos correspondientes.
- De la Resolución del Conflicto: Es la necesidad de resolver los problemas que surjan, desde el principio y no dejar que crezcan.
- Aprovechamiento del Conflicto: A veces con los problemas que se presentan, se visualizan nuevas estrategias y se saca provecho de los problemas.

## 6.1.5.4 Control

Según: (García T. , Definición de control, 2012), “ Comprobación, inspección o intervención, inspección o intervención”.

Según: (Stoner, 2012),” Proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas.

Según: (MCHugh, 2012),” Función que consiste en determinar si la organización avanza o no hacia sus metas y objetivos, y en tomar medidas correctivas en caso negativo”.

Según: (Ponce, Definición de control, 2012),” Establecimiento de sistema que permiten medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaban, corregir, mejorar y formular

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

planes". El control viene siendo como un elemento vital para el sistema administrativo, ya que de esto permite que la empresa mantenga regulada en términos deseados, a travez de la planeación,

## 6.1.5.4.1 Elementos del control:

- Establecimiento de Estándares: Representan el estado de ejecución deseado, de hecho nos es más que los objetivos definidos de la organización.
- Medición de Resultados: Es medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.
- Corrección: La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones con relación a los estándares.
- Retroalimentación: Mediante ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.
- Control: Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia.

COPROABAS, desde el punto de vista, tiene la necesidad de medir los fenómenos que se presenta en la empresa, para tal efecto requiere de patrones generales que sirva de marco de referencia y le permitiera cuantificar para reconocer y comparar resultados.

## 6.1.5.4.2 Principios de control:

Equilibrio: Debe de haber un balance entre el control y la delegación.

- a) De los Objetivos: El control existen en función de los objetivos, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos.
- b) De la oportunidad: El control debe de ser oportuno, debe de aplicarse antes de que se presente el error.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

- c) De las Desviaciones: Todas las desviaciones que se originen deben de analizarse detalladamente y saber porque surgieron, para que en un futuro no se vuelvan a presentar.
- d) Contabilidad: Se deben de justificar el costo, que este represente en dinero y tiempo, en relaciones con las ventajas reales que este aporte.
- e) De la Excepción: El control debe de aplicarse a las actividades representativas, a fin de reducir costos y tiempo.
- f) De la Función Controlada: La función que realiza el control, no debe de estar involucrada con la actividad a controlar.

El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos y por consiguiente como Empresa su papel fundamental es asegurarse que exista un sistema de control muy eficaz, de tal manera que se pueda ejercer las

funciones de manera responsables y partiendo de lo que se quiere lograr como empresa.

## 6.1.6 Políticas

Según:(Arena J. A., Políticas en Proceso Administrativos, 1990), “ Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización”. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

### 6.1.6.1 Clasificación de políticas

- Estrategias generales: Se formulan al nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada. Ejemplo: "Los empleados que laboran en la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de acuerdo con su eficiencia y antigüedad".

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

- Tácticas o departamentales: Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento. Ejemplo: "El departamento de producción determinará los turnos de trabajo conforme a sus necesidades, siguiendo las disposiciones legales".
- Operativas o específicas: Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento. Ejemplo: "Sección de tornos; de ocurrir una falla en el equipo, es conveniente reportarla inmediatamente al supervisor en turno o en su caso, al departamento de mantenimiento".

Las políticas, no interesando su nivel, deben estar interrelacionadas y contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa; asimismo, su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme.

6.1.6.2 En cuanto a su origen, las políticas pueden ser:

- Externas: Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades y que por lo mismo, deben tomarse en cuenta al planear.
- Internas: Cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos (variaciones de capital, ausentismo, rotación de personal, accidentes, siniestros, emplazamientos a huelga, innovaciones, reacciones del personal ante los sistemas organizacionales, el prestigio de los jefes ante el personal, los puntos fuertes y débiles de los altos ejecutivos, de los accionistas, etc.

En las actividades diarias de una empresa, el personal se enfrenta a situaciones de decisión en donde no existe una política previamente establecida, lo que origina ciertos lineamientos que sin estar escritos, se aceptan por costumbre en la

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

organización. Ejemplo: "una empresa no ha determinado cual será el límite de entrada de su personal, y a este se le acepta hasta con 15 minutos de retraso".

La responsabilidad quien tiene a que estas políticas se cumplan de manera satisfactoria es la Dirección, cuando esta no establece un comportamiento de responsabilidad, difícil que las demás áreas de la empresa lo cumplan, viene siendo como el ejemplo de Jefe de área, este debe ser el primero en cumplir las y así poder corregir a sus subordinados con autoridad, una empresa que no estén bien definidas sus políticas, tiende a que los trabajadores no cumplan con sus deberes.

## 6.1.6.3 Importancias de las políticas.

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- Indican al personal como debe actuar en sus operaciones.

Sobre las políticas cada empresa es importante que presente sus políticas, de manera que cada empleado pueda cumplirlas y sean de mayor ayuda tanto al desempeño laboral de cada empleado como para la Empresa, en cuanto a COPROABAS carece de ellas y debe estar consciente que debe de ser uso de ellas por cuanto desestabiliza y impide a cumplir los propósitos que una empresa pretende alcanzar a corto o largo plazo.

6.1.7 Formulación de objetivos Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

### 6.1.7.1 Objetivos Generales

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

- a) Un objetivo general, es la aspiración general deseable a emprender. Esta se expresa de forma muy general, ejemplos en campos diferentes serían:
- b) Hacer que toda la maquinaria y el equipo de la compañía funcionen bien.
- c) Adquirir, colocar, tener listos y en uso, un lugar y unas instalaciones adecuadas y a un precio razonablemente bajo.
- d) Hacer que se distribuyan libros a los clientes que compran por correo, y a todas las tiendas o distribuidores.

## 6.1.7.2 Objetivos específicos.

Identifican en forma más precisa aquello que se pretende alcanzar con la ejecución del proyecto.

Como rasgos que definen los objetivos específicos:

- Restringen el significado de los objetivos generales.
- Sólo admiten una interpretación.
- Implican tomar opciones.
- Se formulan en función de manifestaciones observables y evaluables.
- Facilitan el estructurar mejor el proyecto social.
- Pueden desglosarse para su análisis.

Con objetivos bien formulados puede evaluarse mejor la coherencia de todo el proyecto.

### 6.1.7.2.1 Los objetivos específicos tienen como finalidad explicitar:

- Comportamientos evaluables.
- Identificar experiencias adecuadas.
- Conceptos básicos.
- Analizar relaciones.
- Aplicar metodologías.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

- Valoraciones críticas.

## 6.1.7.3 Objetivo Administrativo

Es la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente. Esta definición incluye dos conceptos, desde el punto de vista del gerente son:

- a) Meta: es objetivo a seguir y deber ser identificada en términos claros y precisos. No se habrá de confundir una meta con el área general de actividades deseadas, el hacerlo así pone en énfasis en los medios, no en la mira.
- b) Ámbito: de la meta que se persigue está incluida en la declaración de los límites o restricciones presritos que deberán observarse.

Toda empresa debe de definir sus metas, en cuanto a esto empresa que no sueña, es empresa que no prosigue, es cuando un atleta, su objetivo es llegar a la meta, si no tuviera definido a el por que de su carrera o donde pretende llegar se considera que no tendría sentido en nada, como por igual asi sucede en las empresa.

### 6.1.7.3.1 Clasificación de objetivos Administrativo según el tiempo.

- Objetivo a corto plazo: por lo general se extienden a un año o menos. Por ejemplo el objetivo de la compañía es alcanzar 3 millones de ventas brutas para el año 2003.
- Objetivo a mediano plazo: Por lo general cubren periodos de 1 a 5 años por ejemplo expandir la empresa en el oriente y occidente del país entre los años 2003 y 2008.
- Objetivo a largo plazo: se extienden más allá de 5 años. Por ejemplo buscar establecerse en 10 países extranjeros para el año 2016.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

## 6.1.8 Planes

Los Planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

### 6.1.8 Tipos de planes:

- **Estrategicos:** Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.
- **Tacticos o funcionales:** Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.
- **Operativos:** Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

### 6.1.9 La Toma de decisiones como parte del proceso administrativo

Según :.(Arena J. A., 1990), " La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

como el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

La toma de decisiones es muy importante en las empresa, ya que muchas veces las empresas surgen por una decisión muy garante en cuanto al gerente quien esta al frente de la empresa, COPROABAS, por ejemplo están iniciando a compendiar cierto puntos que favorecerán a la empresa, todo esto vienen siendo por una decisión que el líder quien esta acargo de ella, establecio retomarla y que a la vez todos puedan cumplirlas, todo esto con el favor de llevar a la empresa a una solución muy responsable y eficaz.

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Sea cuales la decisión es necesaria:

- Definir el problema. Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.
- Analizar el problema. Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
- Evaluar las alternativas. Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevar acabo de acuerdo con el marco específico de la organización.

La toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control.

6.1.9.1 El proceso de la toma de decisiones se divide en cuatro fases:

Según :(Martinez A. P., Toma de desiciones , 2011)

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

- Investigar la situación: para tomar decisiones es necesario, en primer lugar, identificar las causas que produjeron el problema, partiendo de preguntas tales como ¿qué pudo originar el problema?, para conocer así las fuentes del problema y definirlo en función de los objetivos organizacionales. Una vez definido el problema, lo siguiente será decidir lo que constituya una buena solución para no desviarse de los objetivos de la decisión de manera que tenga base para proponer y evaluar soluciones alternativas.
- Desarrollar opciones: una vez analizado el problema se hace necesario buscar la solución, pero no dentro de una alternativa, sino preparar un conjunto de alternativas. Así evitamos caer en posiciones extremas sin cubrir la amplitud necesaria.
- Evaluar opción y seleccionar la mejor: la alternativa que se seleccione debe representar la mejor solución al problema.

El camino lógico para esto, debe ser el establecer el pro y el contra de cada alternativa, ventajas y desventajas y comparar unas con otras. Para facilitar la elección de la mejor alternativa es necesario considerar algunos criterios tales como:

- a) **Riesgo:** deben compararse los riesgos dentro de cada curso de acción posible con los beneficios separados. Hay que valorizar las probabilidades de la alternativa y la solución que plantea.
- b) **Esfuerzo económico:** consiste en juzgar la eficiencia de la solución, que significa el mejor resultado con el menor esfuerzo posible.
- c) **Limitación de los recursos:** es necesario siempre considerar los recursos, tanto de orden material como social, pues es evidente que estos son comúnmente limitados y por otra parte existen las propias limitaciones del personal para llevar a cabo la decisión.

Poner en práctica la decisión y hacer su seguimiento: esta fase es esencial pues le da valor y contenido a todas las demás. De nada vale tomar una decisión, si la

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

decisión no se hace efectiva mediante la acción. Poner en práctica una decisión requiere de algo más que dar las ordenes correspondiente. Deben adquirirse recursos y asignarse conforme sea necesario. Los gerentes establecen presupuestos y programas para las acciones. Asignar responsabilidades de las tareas específicas. Establecer procedimientos, realizar los informes de avance y establecer un control y seguimiento de la decisión.

Siempre es necesario que una empresa toma siempre desiciones, ya que de ser lo contrario no tendria como resolver de forma eficaz una situación que se le presente, un ejmplo en CORPROABAS, surge un problema en el área de operaciones, uno de los trabajadores no cumple con las ordenes a su superior y crea un caos en la empresa, la idea es da solución inmediata por el sentido que no debe permitir que se descontrole o pare el ejercicio de trabajo por una situación que puede ser controlada, de esta forma se toma la desición de liquidar al individuo, aquí se da una solución al problema, se a tomado una desición, otro ejemplo seria de esto cuando se toma la decisión de incrementar el salario a los mejores trabajadores que están actualmente en planilla, siempre una empresa debe estar constantemente tomando desiciones.

### 6.1.9.2 Funciones de la Toma de desiciones

La toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control.

Funciones administrativa dentro de la organización al tomar decisiones:

- Planeación: Selección de misiones y objetivos así como de las acciones para cumplirlas. Esto implica "Toma de decisión".
- Organización: Establecimiento de la estructura que desempeñan los individuos dentro de la organización.
- Dirección: Esta función requiere que los administradores influyan en los individuos para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

- Control: Es la medición y corrección del desempeño individual y organizacional de manera tal que se puedan lograr los planes.

Si observamos cada una de las funciones dentro de la empresa siempre requiere de la toma de decisiones, lo que nos demuestra que viene siendo una parte esencial de la empresa, siempre sea para mejorar los procedimientos y mejoras a la empresa.

## 6.2 Gestion Empresarial

### 6.2.1 Conceptos Gestión Empresarial

Según: (Martinez A. P., 2012) La gestión como empresa, implica conocimientos científicos, muchos de ellos forjados y probados durante siglos, y otros producto de la circunstancia moderna, de las necesidades actuales y de los cambios del entorno competitivo en donde actúan.

El pensamiento administrativo se renueva continuamente, por lo que quien estudie gestión deberá ser un lector permanente no solo durante su formación, sino durante toda su vida profesional, de ahí la importancia de conocer con solidez los principales enfoques sobre gestión y administración de empresas.

Según: (Camejo, 2012), "Refleja cuales fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización".

En otro concepto de gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

El termino gestión ha sido definido por numerosos autores, todos coinciden en que se basa en las acciones y decisiones requeridas para desarrollar los procesos de la organización, en función de los objetivos deseados, con atención particular al contexto que la rodea. Toma por ende un matiz estratégico y con carácter no solo de

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

práctico-técnico, sino también social por cuanto los procesos administrativos toman vida sobre el ente llamado organización.

Para el caso de la empresa COPROABAS, dada la alta incidencia en el desarrollo de las formas de cooperación, esta tiene poco conocimiento sobre gestión, lo que abarca a plantear con el gerente un número de procedimientos que deben llevar en conformidad al paso que trasciende la empresa y deben implementarse de acuerdo a la definición de la gestión como el conjunto de actividades que realizan esto en función de desarrollar y hacer evolucionar la empresa, sobre la base de la definición conjunta de objetivos empresariales. COPROABAS como tal debe alcanzar el logro de niveles de servicio, que justifiquen la existencia de la misma, el uso eficiente de los recursos, la satisfacción de las necesidades de implementar nuevas técnicas de control y coordinación sobre la base del fomento de los valores comunes, el liderazgo de los directivos y órganos de dirección que en función del gerente tiene como responsabilidad en la gestión. el tipo de gestiones que se realiza en la empresa. COPROABAS actualmente el tipo de gestión que realiza es de carácter productiva, se visualiza por la compra y venta de granos básicos

## 6.2.2 Importancia de Gestionar

Según: (Camejo, 2012) La globalización y los cambios tecnológicos que se han producido en la sociedad han ampliado el campo de la gestión.

En las primeras etapas del desarrollo económico, las empresas se definían porque realizaban tareas repetitivas, fáciles de definir. En el taller o en la oficina el personal sabía exactamente cuál era y seguiría siendo su misión.

La labor del Director Gerente era supervisar la marcha de los trabajos en curso en un proceso reiterativo. El resultado se medía según lo que se producía, y se funcionaba bajo una fuerte disciplina y control riguroso. Había que satisfacer las expectativas de los propietarios de ganar dinero y esa era la mayor motivación.

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

Esta simple interpretación de la gestión que existía entonces sigue aún con nosotros, como un eco del pasado. Algunos empresarios siguen comportándose como si nada hubiese cambiado. Pero son los zarpazos de la realidad lo que ha hecho que los empresarios tengan en cuenta muchos otros factores, porque los mercados ya no crecen en función de la oferta, y hay que luchar en mercados muy competitivos y a veces poco recesivos interiormente, sin contar con los problemas de competencia de empresas foráneas.

La automatización, la informática, las nuevas tecnologías de la información y las crecientes expectativas de la sociedad han puesto al descubierto muchas carencias de los directivos españoles. La naturaleza de la gestión se ha hecho más compleja para actuar en función de una serie de prioridades, como es la de conseguir beneficios constantes.

Sería imposible abordar el tema de la administración, las herramientas para dirigir y el desarrollo de éstas, sin exponer las tendencias históricas relacionadas con el aspecto administrativo, que por supuesto han incidido en las formas y desarrollo de la actividad organizacional, en el diseño organizacional y en el diseño de los puestos de trabajo, así como en otras actividades de suma importancia en las organizaciones.

Recordemos que los niveles de productividad, en épocas anteriores eran bajos, por lo cual uno de los aspectos a considerar por las teorías ha sido el incremento de ésta, logrado en determinadas situaciones y en otras no. Cada teoría o enfoque formulado es consecuencia del medio y las circunstancias en un momento dado, interviniendo en esto no sólo los factores económicos sino además los sociales y el desarrollo de la tecnología en esa etapa, por lo que podemos comprender que la aplicación de alguna de ellas, o su utilización combinada dependerá de nuestra percepción sobre la situación en ese momento.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

Fayol parte de la proposición de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos:

1. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. Funciones comerciales, relacionadas con la compra, venta e intercambio.
3. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección de los bienes y de las personas.
5. Funciones contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Es de gran importancia tomar en consideración estas funciones y más en COPROABAS, para lograr mayor productividad en ésta, considerándolas como áreas vulnerables a críticas, sensibles y sujetas a cambios con el tiempo, el entorno; las cuales todo gerente debe vigilar y prevenir desviaciones.

## 6.2.3 Funciones básicas de la administración.

### 6.2.3.1 Planificación:

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

Es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio. La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas,

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

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

## 6.2.3.1.1 Importancia de la planificación en las organización.

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

- 1.- Permite que la empresa esté orientada al futuro
- 2.- Facilita la coordinación de decisiones
- 3.- Resalta los objetivos organizacionales
- 4.- Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

5.- Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.

6.- Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo

7.- La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control, y es su fundamento.

8.- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.

9.- Facilita el control la permitir medir la eficiencia de la empresa.

Propósito de la planificación la planeación reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia y fija los estándares para facilitar el control. La planeación establece un esfuerzo coordinado. Da dirección tanto a los administradores como a lo que no lo son. Cuando todo los interesados saben a dónde va la organización y con que deben contribuir para lograr el objetivo, pueden empezar a coordinar sus actividades, a cooperar unos con otros, y a trabajar en equipo. La falta de planeación puede dar lugar a un zigzagueo y así evitar que una organización se mueva con eficiencia hacia sus objetivos.

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

- Disminuir el riesgo del fracaso
- Evitar los errores y asegurar el éxito de la empresa.
- Administrar con eficiencia los recursos de la empresa.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

- Asegurar el éxito en el futuro.

## 6.2.3.1.2 Principios de la planeación

1. Precisión: "Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas".
2. Flexibilidad: Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, y a razón en la parte imprevisible, y de las circunstancias que hayan variado después de la revisión.
3. Unidad de dirección: Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben de estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.
4. Consistencia  
Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.
5. Rentabilidad  
Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.
6. Participación  
Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

## 6.2.3.1.3 Actividades importantes de la planeación;

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

Estas actividades las deben llevar a cabo todas las organizaciones durante el proceso de planeación para realizarlo de la forma más objetiva posible y por ende apegado a la realidad.

6.2.3.1.4 Pasos prácticos de la planeación que son aplicados de forma general de la siguiente manera: Según Koontz (2008).

## 1. Establecimiento de objetivos:

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

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

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

Esta definición incluye cuatro conceptos:

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

- Meta: Es el fin hacia el que se dirige la empresa, de manera general se identifica con los objetivos y propósitos que la empresa se marca
- Ámbito: Se puede designar a un campo de actividades, áreas o sector que entiende un asunto.
- Carácter definitivo:
- Dirección.
- Desarrollo de premisas: Establecer, poner en circulación y obtener la aceptación de utilizar premisas decisivas de la planeación como pronósticos, políticas básicas aplicables y los planes ya existentes en la institución. Es como un supuesto acerca de las condiciones en las que el plan será puesto en práctica.

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

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

No es rentable ni realista hacer suposiciones sobre cada detalle del ambiente futuro de un plan debido a que el futuro es muy complejo. Por consiguiente las premisas están limitadas a suposiciones que aparentan ser críticas o estrategias para un plan, es decir aquellas que influyen más en su operación.

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

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

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

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

3. Evaluación de cursos alternativos: En esta se examina, se mide y se compra contra los objetivos y premisas, se evalúan y aquellas alternativas que estén de acuerdo con los objetivos y metas, nos quedamos con ellas. Es posible que ciertas alternativas parezcan más rentables, pero exigen mayor desembolso de capital a un largo periodo de recuperación, otras parecerán menos redituables pero con menor riesgo y otras también podrán convenir más a nuestros intereses.
4. Selección de un curso de acción: Este es el punto donde se adopta el plan, es decir el verdadero punto de la toma de decisiones. Este análisis y selección de los recursos revelan que al administrador puede optar por seguir varios cursos de acción en lugar de uno solo.
5. Formulación de planes derivados: Una vez tomada la decisión anterior, la planeación no puede darse por concluida pues lo indicado es dar el séptimo paso, ya que todo plan principalmente requiere invariablemente de planes derivados en apoyo al básico, sobre el principal.

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

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

- Planeación: es la determinación racional de adonde queremos ir y como llegar allá.
- Propósito de la planeación: es determinar lo que debe hacerse esta semana, o este mes, o este año, para siempre estar en una situación satisfactoria.
- Proceso de planeación: la planeación en si requiere planear, la decisión de quien a sumirá la responsabilidad de la actividad de la planeación.
- Primera: la planeación es el trabajo es el trabajo y por tal no es algo voluntario.
- Segunda: la planeación requiere una similitud en el método, dentro de toda la compañía.
- Tercera: la planeación está dirigida necesariamente hacia la obtención de objetivos.

### 6.2.3.1.5 Tipos de planeación:

1. Planeación de recursos: es la que determina cuáles serán las necesidades en cantidad y calidad de tipo de recursos y distribución para cada periodo.
2. Recursos financieros: se refiere a los recursos de carácter económico y monetario que la empresa necesita para el desarrollo de sus actividades.

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

3. Recursos humano: es la que determina la calidad y el número de personas necesarias para desarrollar el plan y el momento de reclutarse.
4. Recursos materiales: en los que se establece objetivos y se determina un curso de acción a seguir.
5. Planeación estratégica: es la planeación de tipo general proyectada a largo plazo de los objetivos institucionales de la empresa y tiene como finalidad el establecimiento de guías generales.
6. La administración estratégica se refiere al buen uso de los recursos de la organización, tomando como herramienta la visión estratégica, que determina la misión y visión de la organización, para de esta manera adoptar cursos de acción con su debida asignación de recursos, y así alcanzar los objetivos básicos de la misma. Ofrece una forma disciplinada que permite a los gerentes comprender el ambiente en que opera su organización y, de ahí, pasar a la acción.

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

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

1. Identificación de la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias:

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

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

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

## 2. Análisis del entorno externo:

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

## 3. Identificación de oportunidades y amenazas:

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

## 4. Análisis de los recursos de la organización:

Cada organización está restringida de alguna manera por los recursos y habilidades que dispone.

Por ejemplo aspectos tales como la manejabilidad de los recursos disponibles de la misma, habilidades de los empleados, recursos en general y posibilidades de obtención de ingresos sobre la base de operaciones futuras.

## 5) Identificación de fortalezas y debilidades:

La gerencia luego de realizar una evaluación de los recursos internos de la organización, tales como: capital, experiencia técnica y fuerza de trabajo capacitada

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

y la potencialidad para desempeñar actividades funcionales distintas como: mercadeo, producción, operaciones y finanzas; pueden determinar con exactitud cuáles son las fortalezas y debilidades de la misma.

## 6) Formulación de estrategias:

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

## 7) Implementación de estrategias:

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

## 8) Evaluación de resultados:

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

### 6.2.3.1.6 Toma de decisiones

La toma de decisiones, que se define como la selección de un curso de acción entre alternativas, se encuentra en el núcleo de la planificación.

No se puede decir que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión: un compromiso de recursos, dirección o reputación. La toma de decisiones constituye un paso más de la planificación, independientemente de lo importante

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

que sea, de hecho el núcleo de la planificación es realmente el proceso de decisión, Koontz y Weihrich(1994:p.199).

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

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

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

- Experiencia:

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

- Experimentación:

Esta técnica consiste en probar una de las alternativas posibles y ver su grado de efectividad. Aunque es importante por acercarse a la realidad misma, resulta costosa, por la cantidad de recursos a utilizar y lenta por tener que esperar los resultados luego de su aplicación.

- Investigación y análisis:

El enfoque de este método es la necesidad de comprender el problema en cuestión, sobre todo cuando están en juego decisiones muy importantes para la organización.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

La investigación y análisis consisten en construir un modelo que simule el problema, representando las variables en una situación de problema mediante términos y relaciones matemáticas que permitan llegar a conclusiones, las cuales aportarán elementos importantes para la decisión.

## 6.2.3.2 Organización

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

COPROABAS entiende la concepción y la importancia de la organizar, pero no cumple con eficiencia, en este sentido no hay más que decir sino que es la agrupación de actividades, asignación de responsabilidades para lograr la coordinación de personas, trabajo y recursos con un propósito en común logrando así armonía de objetivos, del cual aún no se ha establecido un objetivo.

### **6.2.3.2.1 Actividades importantes de la organización.**

- Subdividir el trabajo en unidades operativas (deptos.)
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la admón.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

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

Por su presentación

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

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

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

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

Por su contenido

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

Funcionales: incluyen las principales funciones que tienen asignadas.

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

Por su naturaleza:

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

Macro administrativo: involucran a más de una organización.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

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

Por su ámbito:

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

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

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

Utilidad:

- proporciona una imagen formal de la organización.
  - Facilita el conocimiento tanto de la organización como de sus relaciones y jerarquías y coordinación.
  - Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional
  - Constituye una fuente organizada de consulta.
- 
- Organización formal: es un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente.
  - Organización informal: se pueden conceptuarse como redes de alianzas esferas de influencias.
  - Organización social: son un grupo de personas constituidos formalmente para alcanzar, con mayor eficiencia, determinados objetivos comunes.

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

- Organización: la organización es un proceso encaminado a obtener un fin.

Una vez que se han determinado las metas, los planes y las estrategias de una organización, la gerencia debe estructurar una estructura efectiva que facilite su cumplimiento. La estructura de la organización describe el marco formal o el sistema de comunicación y autoridad de la organización. La estructura de la organización puede describirse en base a tres componentes: complejidad, formalización y centralización, Robbins y Coulter (1996:p.335).

El término complejidad se refiere a la cantidad de diferenciación en una organización. Entre mejor sea la división del trabajo en una empresa, más niveles verticales habrán en la jerarquía y entre más dispersas estén las unidades de la organización geográficamente, más difícil será coordinar las personas y sus actividades.

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

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

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

Según el autor Robbins y Coulter, Op. Cit., (p.335), los principales propósitos del proceso de organización son:

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

- Dividir el trabajo a realizar en puestos y departamentos específicos
- Asignar las tareas y responsabilidades asociadas con los puestos individuales.
- Coordinar las diversas tareas organizacionales.
- Unificar tareas homogéneas en unidades de trabajo
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos
- Establecer líneas de autoridad formales
- Asignar y utilizar los recursos organizacionales.

La acción de organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y la eficiencia de las actividades de la organización varían constantemente según se desarrollen las actividades de la misma. El diseño organizacional, según Stoner otros (1996:p.345), comprende cuatro pasos básicos:

1. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división formal del trabajo.
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
3. Especificar quien depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha organización. Este procedimiento se conoce como la coordinación.

## 6.2.3.2.2 Proceso de organización.

- División del trabajo

La división del trabajo es ese proceso mediante el cual al descomponer el trabajo total en operaciones más pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica.

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

Conforme al concepto de División de trabajo, es necesario que en una empresa se componga de diversas áreas de trabajo y que cada sujeto sea responsable de lo que se le asigne, de manera que pueda dar resultados eficaz y ligeramente, pero que pasa cuando en una empresa mas de uno de los sujetos no tiene definido su área de trabajo, a este se le esta desgastado y automáticamente no rinde al cargo o área que según se le a designado, que es lo que esta actualmente está ocurriendo en COPROABAS.

- Departamentalización

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

En cuanto a este termino de la departamentalización, es necesario que la empresa esta confromada por áreas o departamentos, ya que esto facilita al gerente de la empresa tener una visualización de como esta trabajando la empresa y se obtiene información mas ordenada y con mas rapidez.

- Jerarquización

Ante la preocupación de la gerencia sobre cuantas personas pueden ser supervisadas, nace el llamado Tramo de Control Administrativo, el cual significa la cantidad de

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

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

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

- Coordinación

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

### 6.2.3.2.3 Estructura Organizacional

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

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

- Por función:

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

- Por producto/mercado:

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

- Matricial:

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

#### 6.2.3.2.4 Organización formal e informal

- La organización formal básicamente está estructurada de manera intencional con una serie de cargos y niveles propios de una organización, es decir aquella que representa la base teórica sobre la que está diseñada la organización como tal. Este tipo de estructura ha de ser flexibles, ya que es necesario dar cabida a la discrecionalidad para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales.
- La organización informal es aquella red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí, Koontz y Weihrich (1994:p.2)

6.2.3.2 Dirección. Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales”. (Stoner, 1995, pág.: 15).

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

COPROABAS describe que es de gran importancia la dirección en una empresa, para coordinar el esfuerzo de los subordinados, de tal manera que se puedan alcanzar las metas que se deseen implementar.

Ésta etapa del proceso de la administración es de gran importancia ya que es aquí donde el Gerente ocupa el papel de líder trabajando en equipo con los demás miembros de la organización para que realicen sus funciones con la mayor disponibilidad y de la mejor manera.

Dirección La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión son la tarea de la dirección.

## 6.2.3.3.1 Concepto de Dirección

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

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

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

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

## 6.2.3.3.2 Actividades importantes de la Dirección.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

- Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

Estas actividades propias de la etapa de dirección le garantizan al Gerente guiar las acciones hacia el logro de los objetivos además de mantener buenas relaciones y un ambiente fraterno dentro de la organización reduciendo al mínimo el conflicto.

## 6.2.3.3.3 Elementos del concepto

Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional

Motivación

Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados

Comunicación

Supervisión

Alcanzar las metas de la organización

Importancia de la dirección

Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la Organización. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional

## 6.2.3.3.5 Principios de la Dirección.

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

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

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

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

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

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

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

## Etapas de la Dirección

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

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

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

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

**Elegir entre alternativas.** Una vez evaluadas las alternativas, se debe elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúe máximos beneficios;

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

además, seleccionar dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos fortuitos.

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

**Motivación.** La motivación no es un concepto sencillo, surge de diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. Los administradores motivan cuando proporcionan un ambiente que induzca a los miembros de la organización a contribuir..

**Comunicación.** La comunicación es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. La comunicación en una empresa comprende múltiples interaccionares que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados.

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

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

Tipos de autoridad

- a) **Formal.** Cuando es conferida por la organización, la que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas.
- b) **Lineal** es cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.
- c) **Funcional** es ejercida por uno o varios jefes sobre funciones distintas.
- d) **Técnica.** Nace de los conocimientos especializados de quien la posee.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

- e) Personal. Se origina en la personalidad del individuo.
- f) Delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar.
- g) Sus ventajas, son que permite al directivo dedicarse a las actividades de más importancia, comparte responsabilidad, capacita a sus subordinados.

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

## Liderazgo

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

### Componentes del liderazgo:

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

### 6.2.3.3.Control.

6.2.3.4.1 Concepto El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Para Robbins (1996) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (p.654).

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

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

### 6.2.3.4.2 Elementos Control.

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

- En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.
- Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

En base a lo antes descrito, esto en conclusión hay que definir el control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, que es lo que debe implementar COPROABAS, de tal manera que se asegure que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional

### 6.2.3.4.3 Actividades importantes de control. Según: (Robbins, 1996, pág.: 115).

- Comparar los resultados con los planes generales.

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

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

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

Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

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

COPROABAS define el control administrativo como un proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. El control sirve a la gerencia para monitorear la eficacia de sus actividades de

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

planificación, organización y dirección. Este proceso contribuye a determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

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

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

#### 6.2.3.4.4 Pasos del Control.

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

##### 1) Establecimiento de estándares

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

##### 2) Medición del desempeño

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

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

misma, de esa forma se detecta cualquier medición de los estándares preestablecidos.

### 3) Corrección de las desviaciones:

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

## 6.2.4 Elementos de gestión Empresarial

### 6.2.4.1 Manual de Organización y funcionamiento, Según : (Vasquez, 2001)

#### 6.2.4.1.1 Conceptos

Según(Moreno): Sea una pequeño emprendimiento, una mediana o gran empresa, de hecho que todas sin excepción necesitan algún tipo de pauta organizativa. Definir algunas cosas como los valores, la visión y misión, los cuales son los conceptos esenciales que orientan a la empresa hacia un objetivo; sin embargo, hay algo también importante, sobre todo si hay empleados, nos referimos a los organigramas y al Manual de Organización y Funcionamiento, en este capítulo tendremos conocimiento de porque es tan importante tener en cuenta estos dos instrumentos en la empresa, así también veremos la relación que hay entre ellos.

Es muy frecuente encontrar en las pequeñas empresas trabajadores que no saben que deben hacer, sobre todo los que recién ingresan, pasan dos o tres días adivinando cuáles son sus roles. Lo anterior se debe a la falta de organización. El trabajador debe conocer desde el ingreso en la compañía tres documentos claves: las declaraciones estratégicas (visión, misión, valores y objetivos), el organigrama

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

funcional de toda la empresa y del área donde va a desempeñarse y el Manual de Organización y Funciones

Esto aclara tanto a los empleados como a los nuevo ingresos, el compromiso que tiene la empresa, con la misión, visión y objetivo, el empleado sabe cual es el rumbo que la empresa quiere llevar, de la cual COPROABAS aun no tiene definidos su Misión, Visión y objetivos.

## 6.2.4.1.2 Importancia Manual de Organización y funciones.

Según (Vasquez, 2001)Facilita el proceso de inducción del personal y permite el perfeccionamiento y/o orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.

Determina las funciones específicas, responsabilidad y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia Proporciona información a los funcionarios y servidores sobre sus funciones específicas, su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento de sus funciones.

Cuando no existe un manual de funciones, los trabajadores no tiene muy definido sus obligaciones, esto ocurre en COPROABAS actualmente, ya que la contratación solo especifica su papel, pero no establece las funciones que debe realizar en su área a que le fue asignada.

## 6.2.4.1.3Pasos para hacer Manual Organizaciones y funciones:

Es un proceso mediante el cual se busca determinar las actitudes, cualidades y capacidades que son fundamentales para una adecuada ocupación.

Para la elaboración del perfil es conveniente tomar en cuenta la experiencia laboral el nivel de formación adquirida y las condiciones de trabajo.

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

- a) Primer Paso: Análisis de Jerarquización: Luego de reunir la información requerida se revisa la estructura orgánica para determinar la dependencia jerárquica del puesto y con que unidades orgánicas mantiene una relación directa de coordinación.
- b) Segundo Paso: Análisis desde los objetivos institucionales a partir de la información recogida e revisara si el análisis de cargos realizado corresponde realmente al perfil que la institución desea y necesita para mejorar el desarrollo de sus funciones: se revisara la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.
- c) Tercer Paso: Elaborar la descripción del puesto: Con la información y el análisis realizado se elabora una descripción y especificación del puesto: La descripción del puesto incluye las responsabilidades inherentes al mismo así como las características importantes y las condiciones de trabajo, La especificación del puesto resume las cualidades personales necesarias para el desempeño del puesto.

### 6.2.5 El Organigrama

Según: (Brambila, 20012), “En toda organización es necesario conocer las relaciones que existen entre los elementos que la conforman, así mismo como las posiciones y funciones que realiza cada uno de estos, es necesario entender la estructura interna en general de la organización; la estructura es uno de los factores claves para alentar al recurso humano a la competitividad y productividad dando como resultado que la organización logre con éxito sus objetivos”.

La estructura de la empresa es uno de los factores claves de la organización, por lo tanto es importante conocer los modelos y tipos de organigramas que existen para de esta forma implementar la que más se adapte a nuestras necesidades

COPROABAS tiene en cuenta, que el organigrama es una representación gráfica que expresa la estructura jerárquica e interrelación de las distintas áreas o elementos

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

que componen una organización, resulta necesario que todos los que forman parte de dicha organización, conozcan cuál es su definición, para que de esa manera, tengan un conocimiento básico, acerca de lo que es, que por igual la empresa aún no a realizado uno, pero reconoce que es valioso recurso para la administración.

Según: (Vasquez, 2001)El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación

Por ello la funcionalidad de ésta, recae en la buena estructuración del organigrama, el cual indica la línea de autoridad y responsabilidad, así como también los canales de comunicación y supervisión que acoplan las diversas partes de un componente organizacional. Por tal razón, se especificaran en el presente trabajo, diversos tópicos que están referidos al organigrama y su función en la organización de una empresa, lo que permitirá conocer la correcta elaboración del mismo, para posteriores ocasiones.

Claro está que el organigrama no va solo, se debe acompañar por el Manual de Organización y Funciones, la necesidad de esto radica en que no podemos señalar en un pliego todo lo que cada departamento o sección debe hacer; es decir, el organigrama te muestra las funciones generales (primarias) de los departamentos y secciones, mientras que el MOF( Manual de Organización y Funciones), las funciones específicas de dichas generales e incluso los procedimientos más adecuados y eficientes.

## 6.2.5.1Tipos de Organigramas

Según:(Vasquez, 2001), por su finalidad este grupo se divide en:

- a) Informativo: Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

información accesible a personas no especializadas .Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.

- b) Analítico: Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.
- c) Formal: Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Así por ejemplo, el organigrama de una Sociedad Anónima se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por el Directorio de la S.A.
- d) Informal: Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación
- e) Por su ámbito, este grupo se divide en dos *tipos de organigramas*:
  - Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.
- f) Por su contenido: Este grupo se divide en tres *tipos de organigramas*:

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

- Integrales: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.
- Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.
- De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

g) Por su presentación o disposición gráfica: Este grupo se divide en cuatro *tipos de organigramas*:

- Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.
- Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.
- Mixto: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de tráfico. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base
- De Bloque: Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

- Circulares: En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, es decir el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.

## 6.2.5.2 Ventaja de un Organigrama

- Obliga a sus autores a aclarar las ideas.
- Puede apreciar a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- Muestra quien depende de quién.
- Indica algunas de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus partes. Fuertes y débiles.
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se proponga en la reorganización, al hacer planes de corto y largo plazo, y al formular al plan ideal.

## 6.2.5.3 Desventaja de un organigrama.

- No muestra más que las relaciones formales.
- Indica que relaciones se supone que existen y no necesariamente las relaciones reales.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

- No muestra la legión de relaciones informales que existe entre los jefes, que suelen ser numerosas y a menudo más importante que las relaciones formales (las relaciones informales pueden ser tales que por ejemplo, un hombre tenga más de un superior o que la supervisión no la ejerza al superior, inmediato, sino de personal Staff del Depto.).

## 6.2.6 Reglamento Interno

### 6.2.6.1 Antecedente Reglamento Interno, Según:(Fuentes, 2012)

La Revolución Industrial dio origen a grados de explotación solo comparables con la esclavitud en sus formas más abusivas, sometiendo a los trabajadores a condiciones de esfuerzo, horario, peligros, enfermedades profesionales, falta de descanso y remuneración ínfima que no había sufrido, durante los siglos anteriores, el campesinado del que los trabajadores provenían en general. Se destacaba en ese cuadro la explotación inhumana del trabajo infantil, particularmente en la minería. Facilitaba toda esta situación la existencia de enormes contingentes de trabajadores desocupados cuya condición era aún más mísera, y que podían sustituir a cualquier asalariado que protestara por sus condiciones de trabajo.

Fueron surgiendo en forma espontánea y esporádica diversos tipos de protestas, como las manifestaciones, la huelga, la ocupación de fábricas y el sabotaje, que precedieron a la formación de organizaciones de trabajadores (los sindicatos).

El ejercicio del poder político por representantes de los sectores sociales beneficiarios de esta situación aseguraba su mantenimiento. En nombre de la libertad individual se sostenía que los Estados no debían legislar interfiriendo en la "libre contratación" entre empleadores y trabajadores. La intervención del Estado en los conflictos laborales se limitó durante mucho tiempo a la represión de las protestas, consideradas ilícitas, mediante la acción policial o militar.

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

Durante el siglo XIX fueron naciendo diversas corrientes que desde ángulos distintos exigieron la intervención del Estado en defensa de los trabajadores, como las escuelas intervencionistas y las escuelas socialistas.

Las escuelas intervencionistas quieren que el Estado proteja, por medio de una política adecuada, a las clases sociales perjudicadas con la libre distribución de la riqueza.

El socialismo, particularmente en su desarrollo formulado por Karl Marx, procuraba sustituir la estructura capitalista por un régimen en que no existiera la propiedad privada de los medios de producción ni la explotación por unos seres humanos de la fuerza de trabajo de otros. El objeto del socialismo es la emancipación de los proletarios por obra revolucionaria de los mismos proletarios.

La Iglesia católica adoptó inicialmente, durante mucho tiempo, una actitud de condena sistemática de todas las tendencias que pretendían imponer límites a la libre explotación del trabajo ajeno. Su evolución solo comenzó a fines del siglo XIX. Lo que hoy se conoce como "doctrina social de la Iglesia" tuvo sus principales jalones son las Encíclicas RerumNovarum (1891), QuadragesimoAnno (1931), Mater et Magistra (1961) y Laboremexercens (1981). La RerumNovarum abogó por la reglamentación de las horas de trabajo, del trabajo femenino y de menores. Asimismo condenó la fijación de un salario insuficiente, declarando un deber de estricta justicia del patrón pagar al asalariado una remuneración que le permita vivir en condiciones humanas. Las otras encíclicas complementaron y ampliaron la primera.

El trabajador que presta sus servicios subordinadamente ha pasado de ser un esclavo en la Edad antigua, un siervo de la Edad Media (conocido también como el siervo de la gleba), a un sujeto con derechos y libertades en la actualidad. El Derecho ha venido a regular condiciones mínimas necesarias para una estabilidad social.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

El surgimiento de las primeras leyes laborales data desde la segunda mitad del siglo XIX, y más tardíamente en unos países que en otros. En 1919, con el Tratado de Versalles que puso fin a la primera guerra mundial, el derecho del trabajo adquiere respaldo internacional plasmado en la creación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Hay definiciones filosóficas, económicas y físicas del trabajo. No obstante, para el Derecho laboral lo que importa es que rige el trabajo subordinado. La actividad del médico independiente o del artista, u otros profesionales independientes, están fuera del interés del Derecho laboral. Donde cese la subordinación, cesa la aplicación del derecho laboral.

Actualmente se han excluido de su empleo en el léxico jurídico-laboral términos anacrónicos referidos a "obreros" o "patrones", que marcan líneas ideológicas. Por otro lado, no resulta del todo adecuado denominar empresario al empleador. Se reserva esta última expresión a quienes han montado una empresa, y que puede tener o no trabajadores en relación de dependencia, por lo que resulta equívoca para hacerla un elemento determinante de la relación de trabajo.

## 6.2.6.2 Definición del reglamento interno

El Reglamento Interno son las disposiciones normativas obligatorias entre trabajadores y patronos vinculados por un contrato individual que regulan el papel de las partes, sobre todo de los trabajadores durante el desarrollo del contrato de trabajo.

## 6.2.6.3 Objeto del reglamento Interno.

- a) Precisar las condiciones obligatorias a que deben someterse el empleador y sus trabajadores con motivo de la ejecución o prestación de servicios.
- b) Elaboración y aprobación.

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

- c) Ser elaborado en proyecto y presentado al MITRAB, por el empleador.
- d) Haberse pedido la opinión, por medio del MITRAB, con anterioridad a su aprobación, al Sindicato de Trabajadores, o en su defecto, a los trabajadores de la empresa.
- e) Ser aprobado por el MITRAB, previo informe de los servicios técnicos de las Direcciones Generales de Trabajo.
- f) Poner en conocimiento de los trabajadores por lo menos 15 días antes de la fecha en que empezará a regir.
- g) Estar escrito con carácter fácilmente legible y colocado permanentemente en lugar visible.

### 6.2.6.4 Relacion del reglamento interno.

Cuerpo de normas de orden técnico y administrativo necesarias para la buena marcha de la empresa relacionada con:

- Higiene
- Primeros Auxilios
- Seguridad en las Labores
- Contenido del reglamento interno
- Hora de entrada y salida de los trabajadores
- Tiempo destinado para las comidas
- Períodos de descanso durante la jornada
- Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las Jornadas de trabajo
- Forma de remuneración y el lugar, día y hora de pago
- Las disposiciones disciplinarias y forma de aplicarlas
- La designación de los primeros miembros del Comité de Empresa
- Las labores que no deben ejecutar las mujeres, ni los menores de 16 años
- El tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a exámenes médicos

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

## VII. PREGUNTAS DIRECTRICES.

- ✓ ¿De que manera se valorará el proceso administrativos y gestión Empresarial, aplicados en la cooperativa COPROABAS Jinotega 2010-2013?
- ✓ ¿Cual es el papel de la gestión de la cooperativa, en función de los procesos Administrativos de Planificación, Organización, dirección y control?
- ✓ ¿ Como se evalua el desempeño de gestión administrativa por parte del personal en la cooperativa?

## VIII. DISEÑO METODOLOGICO.

Dentro del marco metodológico, se presenta el tipo de investigación, que se lleva a cabo, la población y muestra de trabajo, así como también la lista de las actividades que se llevarán a cabo y los diferentes instrumentos que se utilizarán para recolectar la información.

En esta investigación será de gran importancia el análisis y la síntesis en la elaboración del documento con orden lógico, teniendo la capacidad para dar respuesta a cada objetivo específico planteado en las conclusiones y dar respuesta al problema de estudio mediante posibles soluciones que sirvan a la cooperativa como acciones de mejora. Utilizando también el método científico ya que es una investigación científica y el método empírico ya que muestra a la que le aplicaremos los instrumentos son socios con conocimientos administrativos adquiridos a través de la práctica.

### 8.1 Concepto de Diseño de Investigación

Según:(Malhotra, 2008),” Es un esquema o programa para llevar a cabo el proyecto de investigación de mercados. Detalla los procedimientos que se necesitan para obtener la información requerida para estructurar y/o resolver los problemas de investigación de mercado. Aunque ya se haya desarrollado un enfoque amplio del problema, el diseño de la investigación especifica los detalles, aspectos prácticos u de la implementación de dicho enfoque. Un diseño de la investigación establece las bases para realizar el proyecto. Un buen diseño dela investigación asegura la realización eficaz y eficiente del proyecto de investigación.

### 8.2Tipo de Estudio:

#### 8.2.1 Es Descriptivo:

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

Porque a través de él se puede describir, registrar, analizar e interpretar la situación actual de la empresa y así poder plasmar la mejor posible con la información más fiel. Según (Ander-Egg, 2011), describe en términos metodológicos, consiste en indicar todas las características del fenómeno que se estudia, estos estudios permiten poner de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos del autor de estudio.

Según: (Malhotra, 2008), “ Describe las características de grupos pertinentes, como consumidores, vendedores, organizaciones, o áreas de mercado”.

## 8.2.2 Es no experimental:

Ya que se basa en observaciones de las situaciones existentes y en su contexto natural; así como de la información suministrada para luego realizar el análisis de esta. Según (Hernandez Sampier, 2004), Es aquella que se realiza sin manipulación deliberadamente de las variables, se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para analizarlos con posterioridad. Los sujetos son observados en su ambiente natural.

8.3 Según su amplitud en el tiempo: Es una investigación de corte transversal ya que el periodo base será el año 2010-2013.

## 8.4 Enfoque del estudio:

Según: (Malhotra, 2008) “Es una metodología de investigación exploratoria, no estructurada, que se basa en pequeñas muestras y que tiene el propósito de brindar conocimientos y comprensión del entorno de un problema”.

Se determina en este capítulo la identificación o uso de enfoque cualitativo, ya que se realizó un conjunto de prácticas interpretativas que convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones y recopilación de datos

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

entre los participantes, como la realización de entrevistas , revisión de documentos, Encuesta, evaluación de experiencia personal.

se clasifica como naturista por que se estudia los objetos y seres vivos en su contexto o ambiente natural.

El investigador se introduce a la experiencia individual de los participantes, siempre consiente en el fenómeno estudiado.

## 8.5 Metodo teorico y empírico.

### 8.5.1 Método Teórico

Es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación. De ahí, que la metodología en la investigación nos presenta los métodos y técnicas para realizar la investigación (Tamayo, 1994). Es decir un proceso lógico y conciso tomando en cuenta toda la información necesaria sobre el tema de investigación.

También se utilizará de cierta manera el método teórico: ya que según Corea, N. (2005). “Los métodos teóricos cumplen una función gnoseológica importante, ya que nos posibilita la interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados”. Es necesario este método porque se debe contrastar el comportamiento real del fenómeno, con las fuentes bibliográficas y cierta información que se pudiera encontrar en Internet.

Por lo tanto la aplicación de estos dos métodos proporcionan las respuestas a preguntas sobre un problema específico aclarando la incertidumbre que se tenía sobre el problema planteado.

### 8.5.2 Método empírico

Este lo concibe Francisca de Carales, citada por Sequeira, V. (2003), como el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificada y consignada los

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia. Este estudio se recomienda porque se recolectará información a través de la aplicación de técnicas de entrevistas, encuestas, y observación al proceso gerencial y administrativo de la empresa.

## 8.6 Universo y Muestra:

El universo se define como: “La totalidad de individuos o elementos de los cuales pueden representarse determinadas características susceptibles de ser estudiadas” (Ortez, 2000), para ello nuestra población esta conformada por 15 trabajadores, 2 jefes de área y un gerente. Por lo cual no se trabajará con muestra ya que utilizaremos el 100 % de la población

## 8.7 Plan de recolección de datos:

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas e instrumentos que pueden ser utilizados para desarrollar los sistemas de información (Yuni, 2006, pág. 33).

Es decir que es la forma que se utiliza para poder recolectar la información de tal forma que nos sea útil para resolver el problema de investigación.

## 8.8 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.

- a) Revisión documental: se aplicara esta técnica debido a que la información utilizada, fundamenta la base teórica del informe.
- b) Entrevista: es una excelente técnica por medio del cual se podrá hablar con el Gerente y diferentes personas que manejaban la información.
- c) Se empleó diferentes técnicas y estrategias de obtención de información y datos relevantes que enriquecieron la realización de instrumentos como :

### 8.8.1 Revisión documental:

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

Según Sabino (1999): “Es una técnica cuyo propósito está dirigido a racionalizar la actividad investigativa para que esta se realice dentro de las condiciones de autenticidad de la información que se busca”. Se aplicó esta técnica debido a que la información utilizada, fundamenta la base teórica a la investigación.

## 8.8.2 Observación directa

Según Tamayo (2002):” Es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”.

Es muy importante para el desarrollo del trabajo, ya que a través de esta se puede visualizar el proceso Administrativo y las condiciones del lugar.

## 8.8.3 Entrevista

La entrevista es la “técnica que,... hace posible la recogida de datos para profundizar en los aspectos deseados” (Paladino Salinas, 2005, p. 104).

La entrevista es una excelente técnica por medio del cual se dispone hablar con las diferentes personas indicadas o las que manejan la información. . El objetivo de esta era de recaudar la mayor cantidad de información posible a diferente área de la empresa, sobre proceso que lleva a cabo dentro de la misma, con las personas que más dominan o trabajan y sabe sobre la situación que afecta la empresa.

## 8.9 Variables de estudio

Las variables de estudio relacionadas con el trabajo son:

- Proceso Administrativo
- Gestión Empresarial

## 8.10 Validación

Para el proceso de validación de instrumentos se consultaron 10 expertos, ubicándolos de la siguiente manera: 4 maestros del área de investigación, 3

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

administradores de empresas y 3 de las personas que eran sujetas a la aplicación de los instrumentos. Este proceso se realizó con el objetivo de consolidar los instrumentos dentro del proceso investigativo y tomar las sugerencias sobre la investigación. Mediante este proceso de validación a los instrumentos se tomaron en cuenta algunas sugerencias, tales como reordenar la operacionalización de variables en función de las variables en estudio y que las mismas respondieran a darle salida a los objetivos propuestos.

## **IX. ANALISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS**

### 10.1 Proceso Administrativo

Según (Moratto, 2007). " Es una actividad compuesta por etapas que forman un proceso único y estructurado con organizar, ejecución, control e interrelación entre las funciones".

Toda Empresa debe de asumir con responsabilidad de establecer una dirección o coordinación lógica, sobre el uso correcto de estos procesos, ya que de estos realmente depende el avance de la empresa, en vista de llevar en cuenta las posibles metas futuras, estableciendo un plan de manejo que den cumplimiento a los objetivos, su misión y visión, de tal manera en conformidad a los conceptos anteriormente expuestos, la Cooperativa de Productos de alimentos básicos COPROABAS, si cumpliera con los procesos de manera coherente y bien establecidos, no habría actualmente una situación que limita a tomar decisiones muy conmovedoras.

#### 10.1.1 Planeación

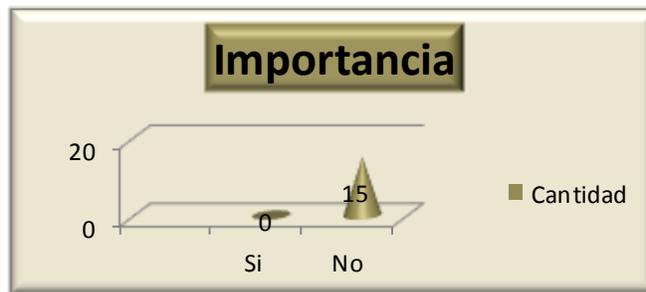
Según: (Garcia, 2012) "Planificación, acción y efecto de planificar, función fundamental del proceso Administrativo, sin la previa administración de las actividades, por medio de la planeación no habría nada que organizar, dirigir ni que

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

controlar. Para lograr una administración competente, deben hacerse planes basados en hechos, para prever y ordenar las actividades necesarias.

## 10.1.1.1 Importancia de Planeación



Grafico# 1 Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuesta realizada a trabajadores y Gerente de la empresa de la empresa.

En relación a la pregunta Tiene Ud.conocimientos sobre los planes, que se elaboran en la Empresa?, de acuerdo al resultado, se observa que el 100% admiten no tener ningún conocimientos sobre lo que representa los planes que se realizan en la empresa, considerán que las desiciones se prensentan al instante de haber un cambio, donde asi ellos deben de guiarse siempre a mantener una serie de expectativas para nuevos cambio que no son informados con anticipación. deben hacerse planes basados en hechos, para preever y ordenar las actividades necesarias.(Gomez Cejas, 1994).

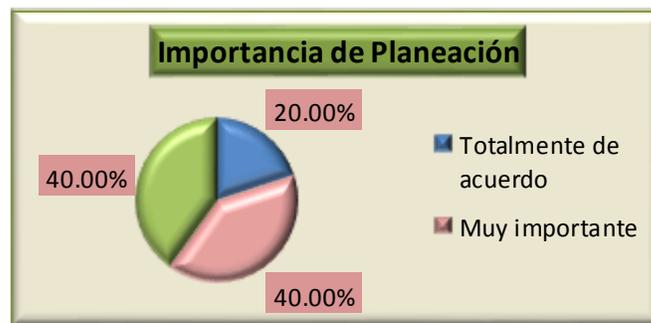
Para el Gerente de la cooperativa planeación es la etapa donde se fijan las metas o propósitos y la manera de cómo conseguirlas.Todos los órganos directivos desconocen la importancia de la planeación ya que es la primera etapa del proceso administrativo donde se toman las desiciones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. Para que en la cooperativa se pueda organizar, dirigir y controlar antes deben elaborarse planes que den dirección y propósito a la cooperativa que decidan que debe hacerse, cuando y como se hace y quien lo hará.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

Con la planeación se facilita el desarrollo de la cooperativa reduciendo los riesgos y aprovechando de la mejor manera los recursos y el tiempo.

Tomando el cuenta el resultado de la entrevista, se considera que una empresa es necesario e importante la participación de los trabajadores, de manera de enriquecer las desiciones y poder encontrar una solución a las problemáticas que se presenten, ya que de la misma son ellos lo que están al margen de la situación y su opinión ayuda a menguar muchos errores que a diario se realiza en las empresas, por la misma situación de no tomar encuesta a los trabajadores, como tal los trabajadores también forman parte de la empresa y es necesario que ellos tengan conocimiento de los palnes futuros de la empresa.



Grafica#2, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a trabajadores y Gerente de la empresa.

De acuerdo con la pregunta Que importancia le concede Ud.a la planeación en su Empresa?, observamos que los resultados de los encuestantes, prevalecen de la siguiente manera: Muy Importante 40%, Importante 40% y Totalmente de Acuerdo 20%, lo que demuestra que los trabajadores tienen conocimientos sobre concepto de la planeación, según: (David, 2008), es de suma importancia, ya que permite a la empresa reunir los recursos necesarios y llevar a cabo las tarea de manera eficiente posible, evitando los desperdicio de recurso ecológicos, obtener ganancias justas y ser vista como empresa útil y eficaz.

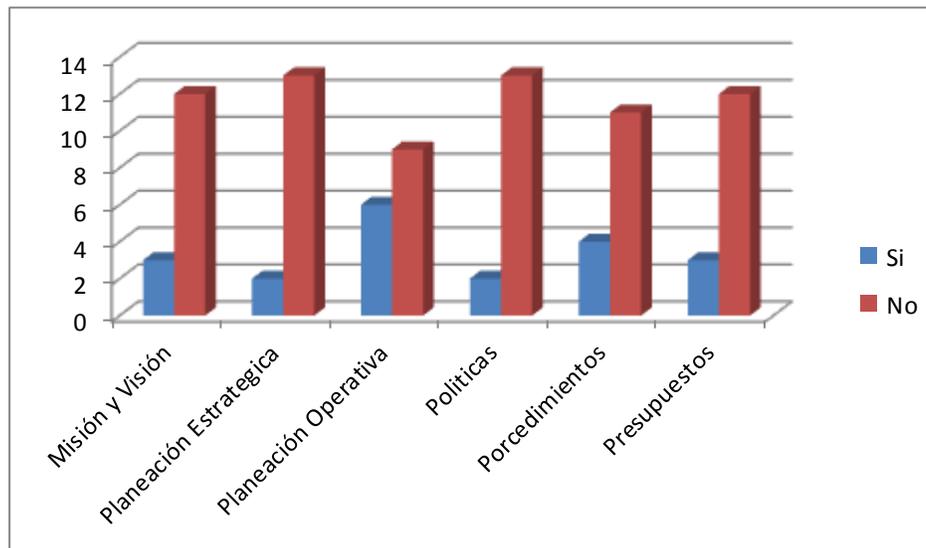
# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

Según:(Carroll, 2011), Proyecta a la empresa a corto , mediano y largo plazo, para que operen con éxito en el contexto en donde actúan, lo cual permite administrar sus recursos, organizarlas internamente, dirigirlas, gerenciarlas y controlarlas.

Conforme a los resultados el Gerente de COPROABAS, reconoce las faltas de desconsideración en cuanto a la participación de los trabajadores y admite realizar un nuevo sistema de comunicación para conllevar a una participación grupal de los individuos en los planes que se tomen en CORPROABAS.

Conforme a los resultados, se inclinan directamente la inestabilidad de los trabajadores al ejercer sus labores y de no involucrarles a los planes que se determinen en CORPOABAS, dificulta el cumplimiento de sus deberes en sus puesto de trabajo, considerán que la planeación es de mucha importancia en la empresa y mas si ellos se encuentran involucrados en las decisiones que se vayan a tomar.

## 10.1.1.2 Tipos de planes



Grafica#3, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a trabajadores y Gerente de la empresa.

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

En conformidad a la grafica # 3, con respecto a la pregunta: Que tipos de planes se elaboran en su Empresa?, los resultados dieron los siguiente: 75% Desconoce de estos planes y el 21% conocen conceptualmente su importancia sobre estos.

La misión y la visión definen la base de la cooperativa representando por qué y para qué existen; son dos herramientas fundamentales para la organización sin las cuales ésta carece de identidad y de rumbo. La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe; las características de la misión son: amplia, concreta, motivadora y posible, pero en este caso aun la cooperativa no ha definido su Misión y visión.

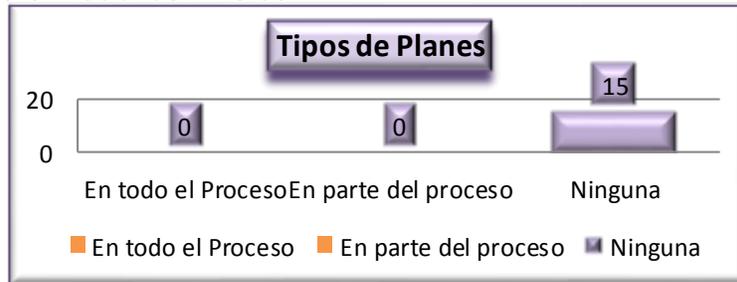
El administrador expresa elementos importantes como que son una cooperativa que se dedica a comercializar granos debe definir y estipular su misión y visión, porque es así donde se define en si el concepto de la cooperativa. Esta claro que todo el personal desconoce la misión y visión de la empresa ya que actualmente no se ha determinado. A como afirma que es lo ideal que ellos se aprendieran la visión y la misión para que todos trabajen en función de ello. Ya que una empresa sin Misión ni Visión o objetivos bien definidos, es una empresa que no tienen sueños ni metas que trazar.

En la observación realizada, se constató que en las instalaciones de la COOPERATIVA, no se encuentra la Misión y Visión en medios visibles, para que todos puedan tener acceso a ella. Una de las propuesta sobre la Misión y Visión para COPROABAS, proponemos la siguiente:

Misión: ¿ Quienes somos? Somos la AGROEXPORTADORA líder del Norte del país, donde los servicios que ofrecemos se diferencian por su presentación y calidad, demostrando ser los mejores de la región, en vista de sastifacer a nuestros clientes actuales y futuros tanto nacionales e internacionales.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

Visión : Ser la agroexportadora líder del País, llegar a niveles competitivos mundiales, que brinde productos y servicios de acuerdo a las tendencias del mercado global, teniendo como base procesos bien estructurados, a través de una gestión de calidad en todo los niveles.



Grafica#4, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a trabajadores y Gerente de la empresa.

En vista de la pregunta Cual es su participación en el proceso de planeación de su Empresa?, los resultados demuestran 100% no son tomados en cuenta Según: (Goldstein, 2011), “La planeación es el proceso por el cual la dirección (CEO) o staff directo de una organización prevé el futuro y desarrolla los procedimientos de las operaciones necesarias para alcanzarlo( el futuro)”.

La planeación demuestra el interés que se desea en cierto tiempo con el negocio que se ha obtenido, para ello se debe de contar con la opinión de el personal indicado u seleccionado, ya que en muchos casos se requiere de sigilo empresarial sobre las desiciones que se tomaran en la misma, en otras palabras no todos son aptos a recibir información interna.

Conforme que se realizó la encuesta al gerente, se considera la participación de los trabajadores como un elemento importante en la gestión empresarial, la dirección no puede dar solución a todos los problemas que se plantean en este ámbito, mientras que los trabajadores y sus representantes, por su parte, cuentan con una experiencia aquilatada y con un conocimiento de primera mano sobre el trabajo: cómo se efectúa y cómo les afecta. Por lo tanto, es necesaria una estrecha colaboración los

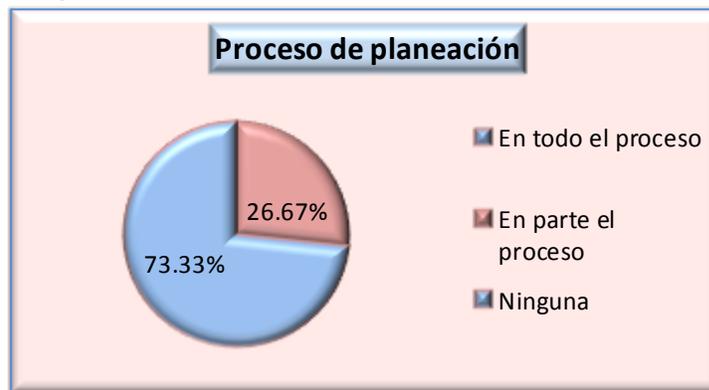
# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

trabajadores y la dirección para encontrar soluciones conjuntas a problemas comunes.

Se considera que COPROABAS debe de tener alternativas de soluciones, tomando en cuenta la opinión de sus trabajadores, de tal manera que ellos puedan sentirse parte de las desiciones de la empresa.

## 10.1.1.3 Proceso de planeación



Grafica#5, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuesta realizada a trabajadores y Gerente de la empresa.

Con respecto a la pregunta cual es su participación en la preparación del presupuesto de la empresa?, del total de encuestados, el 73.33% respondieron que en ningún momento se les dio participe al presupuesto de la empresa, en cambio del 26.67% si afirma que se les toma en parte de preparación del presupuesto, Según: (Hernandez, Presupuesto, 2011), es el cálculo anticipado de los ingresos y egresos de la operación financiera de una empresa durante un periodo, por lo general en forma anual.

En su totalidad la desición de la empresa debe ser razonable, ya que retomar las áreas en las que mas se debe considerar un involucramiento y poder asi cumplir con lo que se piensa proyectar al futuro.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

Es muy considerable que en la preparación de presupuesto de operaciones, se involucre al personal. Ya que resulta muy importante la participación de ellos, como por igual al personal de menor rango, pues son ellos quienes ejecutarán los programas, y la información que ellos manejan resulta ser valiosa para la planeación.

COPROABAS, debe considerar siempre la participación de los trabajadores, ya que al contar con ellos, están dando credibilidad de nuevas alternativas y soluciones, ellos son los que están al frente de la empresa y tienen de su conocimiento de las necesidades que genera la área asignada de la empresa, a veces la empresa lo hacen de manera de ajuste de presupuesto el hecho de no tomar en cuenta la opinión de sus empleados, pero no comprende que a través de esta pueden haber mejoras de producción tanto laboral como en el producto en que ellos.

## 10.1.2 Organización

Según: (García, 2012), Acción y efecto de organizar u organizarse: la manera como están estructurados los diferentes órganos o parte de un conjunto, complejo, conjunto de persona que pertenecen a un cuerpo o grupo organizado. Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

### 10.1.2.1 División



Grafica#6, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a trabajadores y Gerente de la empresa.

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

Conforme a la pregunta: Considera que sus actividades laborales, están correctamente definidas?, conforme a la grafica, nos indica que 40% se encuentra en desacuerdo, 33.33% en deacuerdo y 26.67% totalmente en desacuerdo. Con esto nos lleva a comprender mas detallado en si lo que se considera motivación labora, para ello según :(Maslow, 2011), el termino motivación viene del latín moveré, mover, es decir, todo lo que provoca nuestro comportamiento para sastifacer necesidades y que de alguna forma son las fuerzas de la conducta humana.

Según: (Rodriguez S. H., Etapas del Proceso Organizacional, 2011), define la División de trabajo como la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.

El Gerente de la Cooperartiva de Producto de Alimentos Básicos COPROABAS, define la motivación como una necesidades ya sea consciente o inconscientemente experimentadas, un individuo no motivado, no podrá ejercer con esactitud sus funciones en cualquier área de una Empresa.

A medida que se fue realizando la encuesta, se observó que los trabajadores no están conformes a sus puntos de trabajos, ya según ellos cada trabajador debe estar ubicados según el conocimiento o experiencia que tienen, y por lo que no existen según ellos un orden, reconocen que existe jefes de áreas, esto conlleva a que representa un desanimo en las áreas de trabajo y no de resultado sastifactorio en sus puestos, ya que existe excesiva carga de trabajo y una deslimitada actividad provocando una desgaste del personal.

En vista a lo observado, sugerimos a CORPROABAS, tomar en cuenta el conocimiento de cada individuo o experiencia ante el puesto que se le asigno, ya que se entiende que un empleador ubicado en áreas que no esta de acuerdo a sus conocimientos, será un trabajador inmerso al desanimo y esto conlleva a una baja calidad laboral o dicho en otras palabras, poco rendimiento, lo importante que se observe es la coordinación de trabajo, pero con inconformidad a sus puestos.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

## 10.1.2.2 Estructura

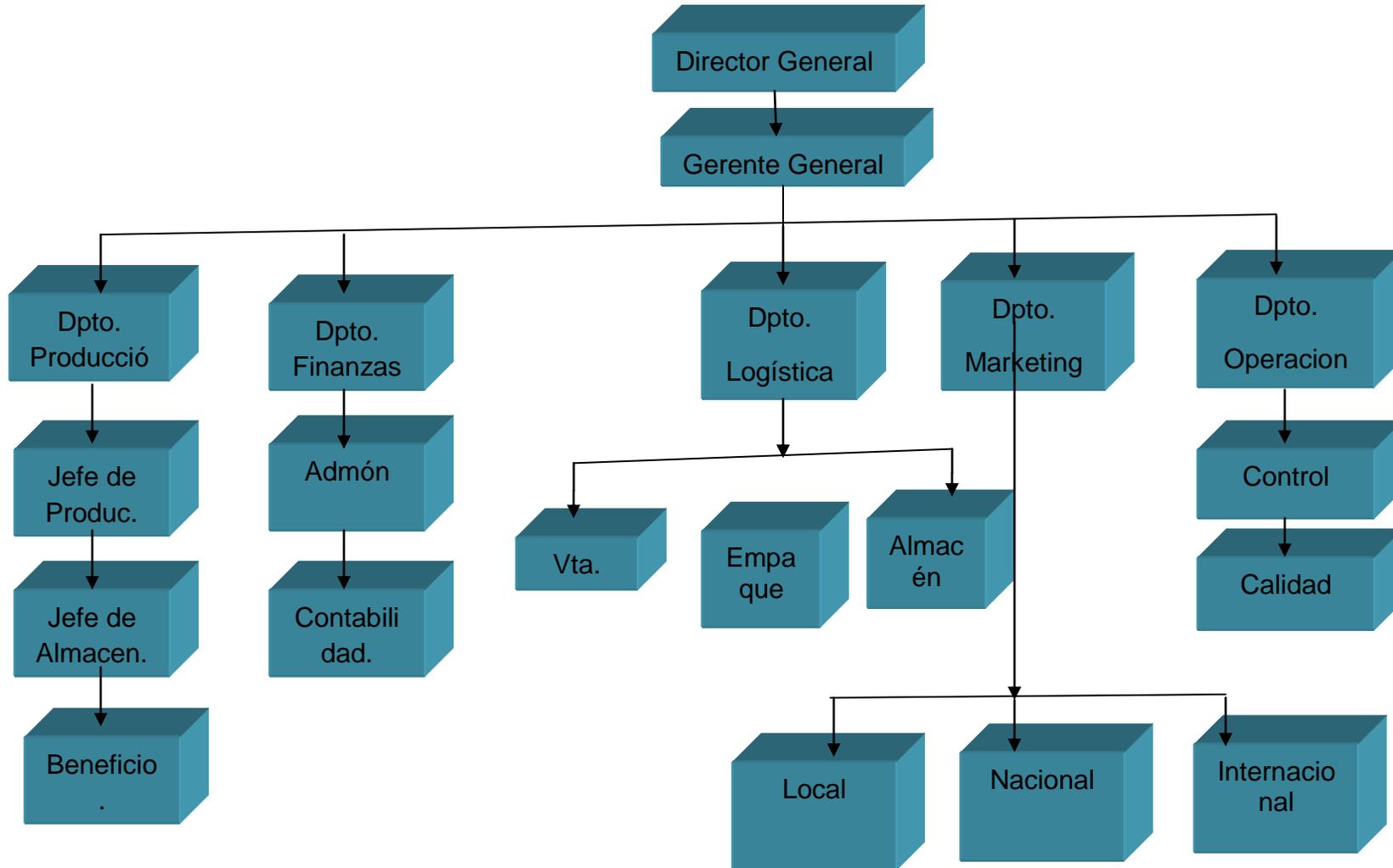


Grafica#7, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a trabajadores y Gerente de la empresa.

En relación a la pregunta: Conoce el Organigrama de la Empresa? En base al resultado de la encuesta que se realizó a los trabajadores de la Cooperativa de Producto de Alimentos Básicos COPROABAS Jinotega, observamos que 100% de los trabajadores desconocen el Organigrama de la Cooperativa, según: (Valdivia, 2011), es la presentación gráfica de la estructura Organizacional de una empresa para describir funciones y jerarquías. En cuanto al organigrama el Gerente de COPROABAS, nos detalla su opinión sobre la importancia de este, en el cual abordó lo siguiente: El organigrama es de gran importancia en las Empresas para describir el nivel de autoridad que posee cada órgano directivo, en su área, que a su vez no posee la empresa.

Conforme a los resultados, en comparación de la entrevista realizada al Gerente de la Cooperativa, demuestra que en su totalidad, no es resultado real, ya que la interpretación del gerente discute que la mayor parte de sus trabajadores, tienen conocimiento sobre el nivel de Jerarquía de la Cooperativa, pero aún no está descrito en gráfica, según lo observado, existe cargo en cada área, pero no está representada gráficamente como lo abordó el gerente, donde este enmarcaba en sí las funciones y niveles de liderazgo en COPROABAS, de tal manera de lo que se lleva a recomendar el siguiente Organigrama, como una propuesta a COPROABAS

Propuesta de Organigrama



Elaboración: Fuente Propia

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

## 10.1.2.3 Departamentalización



Grafica#8, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a trabajadores y Gerente de la empresa

De acuerdo al resultado, del análisis de la pregunta: Cree Ud. Que el Área de trabajo donde esta ubicado, es el mas adecuado? Los resultados obtenidos reflejan que un 60% están en desacuerdo sobre la función que realiza en la Cooperativa, mientras que la otra parte 40% se encuentra en conformidad de su función, lo que indica que su mayoría tiene un grado desmotivacional, a lo que conlleva a una deficiencia laboral de la Cooperativa. Por otra parte, el gerente reafirma que existe una preocupación, ya que el trabajador no esta cumpliendo con sus metas establecida en cuanto al área en el que se ubica.

Según :(Frankl, 2011), Desprendemos que la fuente de motivación efectiva organizacional que tiene un directivo deriva de la razón de la organización, en términos de servicio a la comunidad. De ahí la importancia de tener un código de valores morales realcionadocn lo que hace la empresa o institución. Es importante señalar que la motivación, a pesar de su poder en el interior de cada ser, no sustituye las habilidades y competencias laborales que requiere cada puesto, lo cual corresponde a aprendizajes previos y la capacidad mental individual.

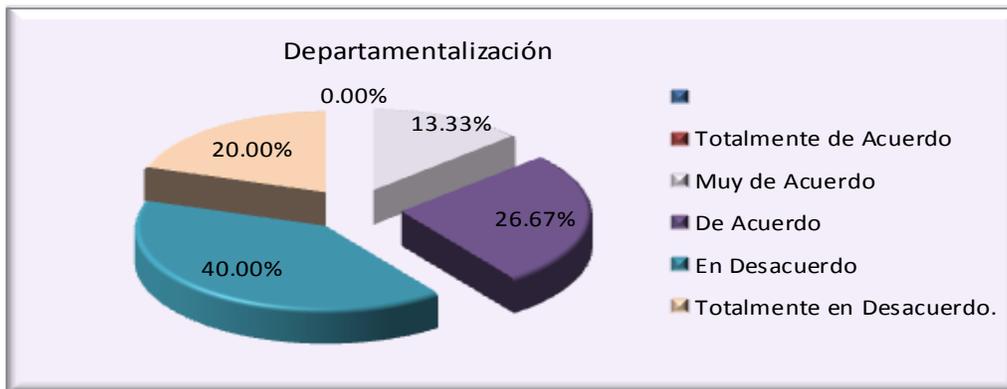
Según Gerente de Coproabas, para los cargos en el area Administrativa y Responsable de bodegas, estos son personas están ubicadas en los puestos

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

asignados, de acuerdo a su nivel de conocimientos y profesionalismo, en el cual el modelo mas adecuado para estimular al estas persona, es ascendiendo su nivel de cargo.

A medida que se llevo esta entrevista en COPROABAS, se observo que no todos están consciente de su roll de trabajo que se le asignarón, algunos por su experiencia u conocimiento no deberían de estar en las áreas que se le atribuyerón, ortos por por su edad están concientes que no deberían de atribuirles sobre cargas de trabajo, lo que se define que existe inconformidad en cada puesto de trabajo, por lo que implica desanimo y según ya han tomados algunos el deseo de no continuar laborando para la empresa, sugieren que se implementen una nueva técnica de trabajo como un sistema de motivación, donde puedan incrustar posiciones u ubicaciones de los puesto conforme a sus aprendizajes y conocimiento.

Conforme a esto la Empresa, en este caso el Gerente, ve considerable la opinión de los trabajadores, de lo que pretende hacer una nueva metodología en cuanto a los roles de trabajo, esta vez reflejando la ubicación de cada área a según vaya adquiriendo los conocimientos, dicho en otra manera, ascender de puesto a los trabajadores que han logrado desempeñar su trabajo de manera eficiente como una forma de remunerar su esfuerzo.



Grafica#9, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuesta realizada a trabajadores y Gerente de la empresa.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

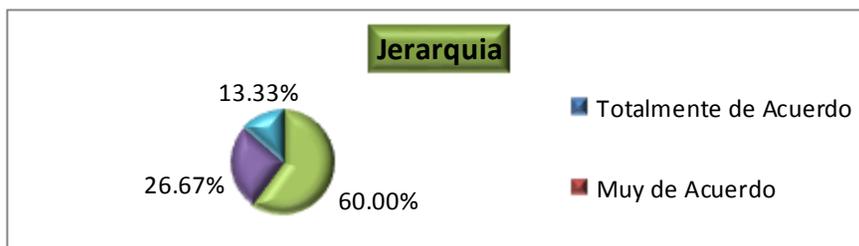
---

En conformidad a la pregunta: Considera Ud. Que están bien definida las Área de Trabajo de su Empresa?, de estos se obtuvo que 40% de los trabajadores encuestado de la Cooperativa están en desacuerdo con el área de trabajo donde ellos operan, 26.67% están de acuerdo, 20% Totalmente en desacuerdo y 13.33% están definido, lo que se califica en estar muy de acuerdo, siendo esto un total de 60% inconforme, lo que refleja a ver una desmotivación, según:(Garcia T. , Concepto Desmotivación, 2012), Hacer perder a alguien la motivación o interés por algo.

En la entrevista realizada al gerente este responden que en la cooperativa no existe un manual de funciones donde se encuentren escritas y detalladas todas las funciones que realizara cada miembro, su grado de autoridad y quien le deben rendir cuentas pero en la sociedad esta guiada por es la Ley General de cooperativas y los estatutos de la institución.

Se Considera que es necesario hacer correcciones, ya que los problemas se pueden ir aumentando, si hay un signumeros de desacuerdo es por que no se esta realizando un buen funcionamientos en los procesos Administrativos y esto conlleva a un entorpecimiento de la COOPERATIVA, por falta de una reorganización.pero en la grafica anterior se refirió al punto que el Gerente retoma para encontrar una salida a esta inconformidad, de manera que el trabajador pueda tener un grado de sastifacción en el trabajo que brinda a la empresa.

## 10.1.2.4Jerarquia



# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

Grafica#10,, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a trabajadores y Gerente de la empresa.

Conforme a la pregunta: Considera Ud. Que están bien definidos los niveles de Jerarquía de la Empresa? Los resultados representan 60% están de acuerdo, 26.67% en desacuerdo y 13.33% totalmente en desacuerdo, lo que al comparar estos resultados con la grafica # 7, obtuvo el 100% de desconocimiento de un Organigrama, en comparación de la grafica # 10 demuestran que si 60% están de acuerdo.

Según:(Mayo, 2011) El grupo formal esta constituido por jerarquías de autoridad y funciones de cualquier organización, sin importar su tamaño. El sindicato y sus jerarquías pertenecen al grupo formal. El grupo informal es producto de la relación social de las personas en la empresa( organización). Con el tiempo surge líderes, valores compartidos, reglas de comportamiento y tradiciones.

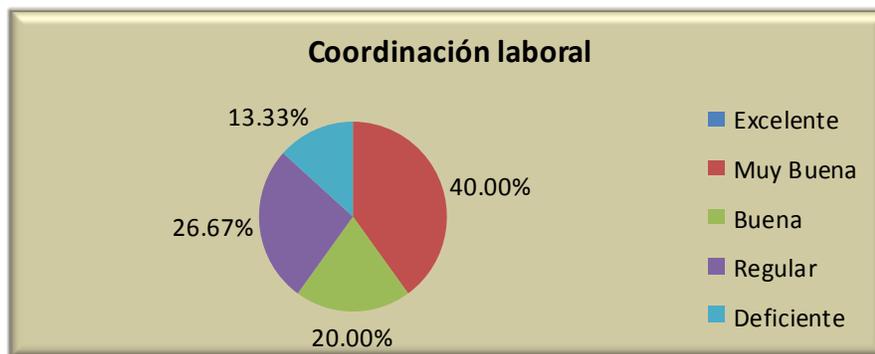
Conforme a los resultados, los encuestados presentan un sinnúmero de decisiones que no tienen validez, por su variación, tal razón conlleva a describir la opinión del Gerente de COPROABAS, con respecto al tema y define que la COOPERATIVA por sus limitantes decisiones que se han venido desvaneciendo a medida que los socios dejaron de funcionar, se a desenfocado en muchos términos y considera que se a descuidado en esta área, que por lo tanto asume la responsabilidad de poder mantener toda la información a como se establece para mejorar mas el funcionamiento de la COOPERATIVA, asume también y reconoce que a sido por mucho descuido de ciertos involucrados que anteriormente pasaron por el área Administrativa, por lo que a tomado la decisión de retomar las recomendaciones que se le dará conforme vayan dando los resultados de las encuesta.

Conforme a los antes descrito, se considera que se debe de retomar con mucha importancia la validez de un organigrama bien definido los niveles jerárquicos de la empresa, resultando asi una mejor coordinación en cada puesto de trabajo y debe a

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

la vez considerarse de inmediato un buen manejo de los procesos administrativos, conforme al Organigrama, según el gerente se ha tomado la decisión de retomar los puestos de cada opinión del personal, a como se describió anteriormente, retomando sus conocimientos y niveles de experiencia y así plasmarlos en el futuro Organigrama de la empresa.

## 10.1.2.5 Coordinación



Grafica#11, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a trabajadores y Gerente de la empresa.

En vista a la pregunta: Como considera el grado de coordinación con sus compañeros de trabajo?según la encuesta relaizada a los trabajadores de COPROABAS, dio como resultado los siguientes valores: 40% muy buena, 26.67% regular y 20% Buena, lo que indica que 60% presenta un grado de coordinación en ámbito laboral, tienen buenas relaciones en las que indica que pueden trabajar en Equipo.

Según aborda lo siguiente: (Coverly, 2011)” Lo primero que debe lograr la gente altamente efectiva es la conquista individual, a como él le llama concretamente, Victoria Privada, para pasar de la dependencia y así lograr una Victoria Publica, que le lleve a la interdependencia madura de trabajar en grupo.

El Gerente de la COPROABAS, manifiesta que el trabajar en equipo, es de gran importancia porque la administración en las cooperativas se lleva a cabo de forma

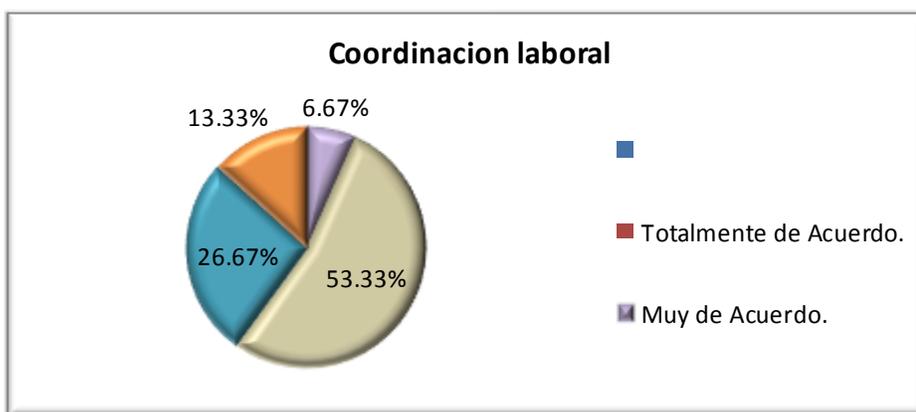
## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

conjunta, obteniendo logros tanto personales como organizacionales por medio del trabajo en grupo. El grupo debe ser orientado a perseguir un objetivo común, manteniéndose en un determinado ámbito de operaciones y consiguiendo así que cada trabajador ofrezca voluntariamente sus mayores esfuerzos.

Conforme a lo establecido, el trabajo en equipo su mayor clave es saberlo coordinar ya que todos como tal deben colaborar para poder cumplir con lo que se quiera establecer en COPROABAS, todo esto lleva a una buena coordinación, si el gerente esta dispuesto a llevar un mejor funcionamiento a como lo planteo anteriormente, se encontrara con soluciones que iran mejorando cada vez mas la situación de la empresa, el ser humano por naturaleza es un ser gregario, diciéndolo de otra manera siempre esta buscando grupos con los cuales compartir diferentes ideas, motivos, ya sea entre familiares, amigos, y cuando no en el trabajo, lo importante es siempre estar en coordinación.

Ya viéndolo desde el punto de vista de resultado obtenido en la grafica # 11 nos demuestra que si existe una coordinación entre compañeros, siendo uno de los pasos importante que siempe debe implementar en la empresa, ya que todos asi se dirigen a un mismo propósito.



Grafica#12, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a trabajadores y Gerente de la empresas.

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

Con respecto a la pregunta: Existe coordinación entre su área de Trabajo y las otras? estos resultados demuestran lo siguiente: 53.33% Estan de acuerdo con la coordinación con otras área, 26.67% están en Desacuerdo, 13.33% totalmente de acuerdo y 6.67% Muy de acuerdo, con lo que indica que solo 13.33% de el total, esta no se coordinan con las demás áreas de trabajo.

Según la entrevista realizada al Gerente de COPROABAS, afirma que la preparación del coordinador en este tema es importante para dar inicio a la ejecución de las tareas orientadas a lograr el incremento de la motivación. Ya que este será el encargado de hacer que sus subordinados o colaboradores se motiven ante las actividades asignadas, de ahí la necesidad de su capacitación sobre el tema.

Lo que también afirma el gerente que el líder representa un papel clave en la coordinación del área que le fue asignada, pues le da sentido a la dirección, ya que generalmente son los jefes los líderes dentro de la organización. Por lo que deberían ser un modelo a seguir por sus subordinados o colaboradores, caracterizándose por su disciplina, dedicación al trabajo, sacrificio y acción, generando confianza en ellos de que son bien orientados. Para ello es preciso establecer los objetivos claros de la organización, misión, visión, el perfil de los colaboradores, logrando un buen

desempeño y participación en la misma. Por otra parte deben ser vigilantes de todas las tareas, independientemente de su complejidad, demostrando habilidad para estimular a los colaboradores para el alcance de las metas de la organización, a la vez que es recto ante la identificación de los errores y empático ante las posibles problemáticas que aquejen a sus subordinado, Es clave el fortalecimiento de la interrelación coordinador y colaborador, resaltando la importancia del trabajo en equipo, lo que aumenta tanto la motivación como las satisfacciones laborales de sus miembros.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

A través de las observaciones en el área de trabajo, mientras se realizaba la entrevista, se pudo observar que el personal sabe coordinarse en su área de trabajo sin ningún problema y tanto los jefes como subordinado se coordinan para llevar a cabo las orientaciones que se le había propuesto, en el momento de la observación, retomando la entrevista del gerente se da por manifiesto que que si el esta al tanto de lo que ocurre en las área de trabajo, esto demuestra que a pesar de las dificultades o problemática que enfrenta la empresa de llevar un proceso sencillo, tratan de que esto vaya equilibrado a los pasos a seguir en cuanto a los procesos administrativos de la empresa.

## 10.1.3 Dirección

### 10.1.3.1 Comunicación



Grafica#13, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista realizada a trabajadores de la empresa.

En relación de las pregunta: como considera la comunicación de la Empresa?, con respecto al resultado, se obtuvo un resultado donde: 53.33% los trabajadores indicaron como una comunicación Muy buena, 26.67% Deficiente, 13.33% lo clasifica como buena y 6.67% lo clasifica como Regular lo que según: (Frankl V. , 2011), La dirección o mejor dicho, quien hace la función directiva, requiere manejar hábilmente la comunicación Organizacional. Muchas órdenes y desiciones

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

correctamente fundamentadas fracasan por la forma en que se comunicaron más que por su esencia.

El Gerente de la Cooperativa, señala que la Empresa siempre a tenido la destresa en la comunicación, ya que ha sido uno de los métodos de los cuales han ayudado a superar ciertos obstáculos, generalmente ésta suele ser uno de los principales impedimentos de todos los tiempos, influyendo en la calidad de cualquier tipo de relación humana, por lo tanto también se la puede apreciar en mayor o menor nivel en la relación de jefe y subordinado y en el resto de la organización.

La comunicación, puede representar la clave de éxito para la organización por lo que es esencial que el coordinador escuche y valore las apreciaciones y sugerencias de los colaboradores. Concibiendo un ambiente de confianza en el colectivo, donde reine la práctica de los valores y las normas de cortesía; ya que para gerenciar no hace falta recurrir a acciones negativas, por lo contrario la comunicación debe generar confianza recíproca entre las partes.

Para ello ésta requiere de canales que favorezcan la relación profesional, laboral y personal, entre las partes. En la que se cuiden los detalles y la eliminación de cualquier obstáculo que pueda afectar su fluidez, haciendo posible la comunicación de doble dirección es decir, desde la coordinación hacia los colaboradores para la transmisión de lineamientos, información, apoyo y sugerencias, y desde los colaboradores hacia la coordinación para compartir igualmente información .

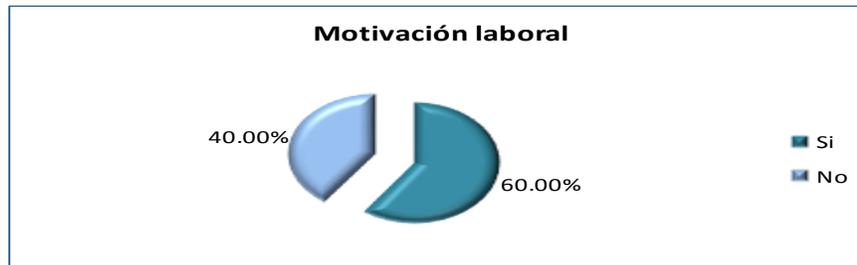
A través de esta entrevista se observo que la comunicación de ciertas áreas son muy afirmadas, ya que a como se establecio en el grafico anterior, existe una unidad en las áreas de trabajo y en fin se observo un compañerismo y coordinación para realizar cada uno su trabajo, lo que a simple vista se acerta a los resultados dados de la entrevista que se realizo tanto al gerente como al personal. La comunicación es relevante en esta empresa, ya que a partir de el Gerente, se estima que vive en

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

constante comunicación con sus subordinados, a pesar de que el área administrativa, se encuentra temporalmente fuera del beneficio.

## 10.1.3.2 Motivación



Grafica#14, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a trabajadores y Gerente de la empresa.

Con forme a la pregunta: Se siente motivado de ser un colaborador en la Empresa?, se demostró que el 60 % de los encuestados respondieron en sentirse motivado en colaborar para la empresa, a diferencia de 40% que definen estar en desacuerdo, Según :(Frankl, 2011), Desprendemos que la fuente de motivación efectiva organizacional que tiene un directivo deriva de la razón de la organización, en términos de servicio a la comunidad. De ahí la importancia de tener un código de valores morales relacionado, lo que hace la empresa o institución. Es importante señalar que la motivación, a pesar de su poder en el interior de cada ser, no sustituye las habilidades y competencias laborales que requiere cada puesto, lo cual corresponde a aprendizajes previos y la capacidad mental individual.

A diferencia de los resultados de la grafica 8, nos refleja que existen un 60 % en desacuerdo, lo que indica una ambigüedad en la respuesta y no están exactamente determinado el grado de satisfacción por parte del mismo trabajador, esto también lo demostró el Gerente de la Empresa, al abordar las anomalías de los trabajador, que no tienen una definición clara de lo que pretenden obtener, de manera persona, causa que también afecta el ambito laboral.

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

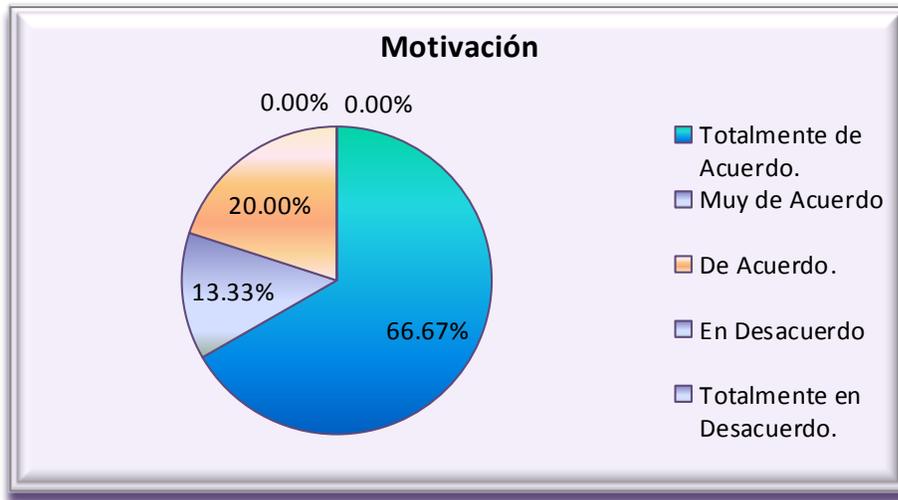
Según el Gerente de COPROABAS, motivar es inspirar a la gente, individualmente o en grupo, de manera que produzcan los mejores resultados posibles. Una fuerza de trabajo motivada es vital para la empresa que quiera tener buenos resultados. De allí que motivar a los demás se haya convertido en una habilidad esencial para cualquier gerente. Para desatar el potencial de un empleado, las organizaciones, se ha dado cuenta que deben alejarse de los métodos “comando y control”, y acercarse a “aconsejar y acordar”. Es decir, reconocer que premiar el buen trabajo es más efectivo que amenazar con castigar por un trabajo mal hecho. Para motivar a una persona, es necesario descubrir sus propias fuerzas de motivación personal, cada persona es motivada de forma distinta, y tiene fuerzas distintas de los demás.

A medida de la entrevista, tuvimos distintos puntos de criterios, sobre la motivación, unos comentaban que motivar es la acción de estimular a los empleados con el objetivo de que obtengan un mejor rendimiento en el logro de los objetivos de la empresa. Por otra parte definían que a través de la motivación se obtendrían mejores niveles de desempeño, productividad, eficiencia, creatividad, responsabilidad y compromiso de parte de los empleados.

Pero el principal fin es que la empresa logre que los trabajadores estén muy satisfechos y por ende motivado, con la capacidad para contagiar de motivación a los demás compañeros de trabajo y así ofrecer un mejor servicio a los clientes de las empresas, es decir con dinamismo proporcionan la mejor atención a los clientes o consumidores. En base a los resultados es cuestión de animar al porcentaje en desacuerdo y llegar a un acuerdo, ver cual es el talón de Aquiles y resolver de inmediato esa situación. Los resultados de la encuesta lo afirman, el trabajador se siente realizado en colaborar para esta empresa, depende de ella obtener ese ritmo en sus trabajadores.

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---



Grafica#15, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a trabajadores y Gerente de la empresa.

Con respecto a los resultados sobre la pregunta: Considera Ud. Que deben mejorar las políticas motivacionales de la Empresa? de esta se obtuvieron las respuestas 66.67% Totalmente de Acuerdo, 20% de acuerdo, 13.33% muy de acuerdo, de manera conceptual según: (Arena J. A., Políticas en Procesos Administrativos, 1990), “ Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización”.

Las políticas para el Gerente, son enunciados o criterios que facilitan la toma de decisiones, en la cooperativa existen políticas de comercialización y políticas de motivación, de las cuales estas aún no están aprobadas por el segundo socio. Por parte del gerente existe el interés por convertir el entorno laboral en un lugar más estimulante, divertido y humano, así como para ayudar al desarrollo de sus trabajadores, ha puesto su punto de mira en la motivación. Motivar a los trabajadores se está convirtiendo en una fórmula que las compañías utilizan para luchar contra la rutina y aumentar la productividad y vinculación del asalariado afirma el Gerente, a

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

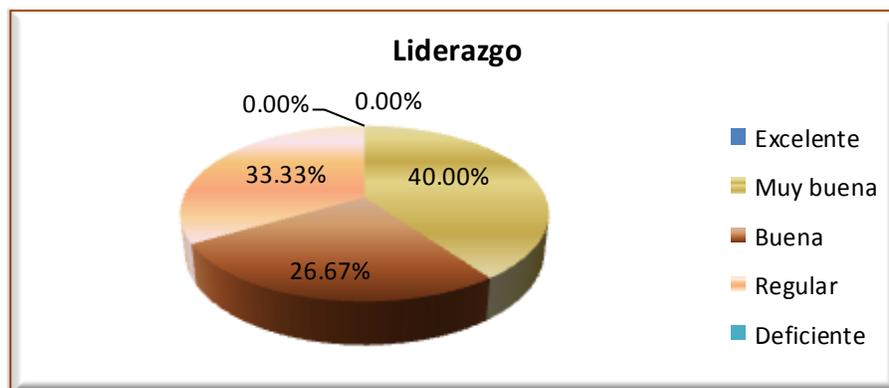
---

su vez el quiere implementar esta técnica, ya que por parte del segundo socio, no se a determinado aún la solución de un nuevas políticas de motivación, es por ello que el personal que labora para la empresa, expresa u alerta a un nuevo cambio de la misma.

Aprobando a los resultados, afirmamos que las políticas es de gran importancia para cada empresa, ya que a travez de esta cada empleado tiene la responsabilidad de cumplir con sus obligaciones y ayuda al desempeño laboral del empleado, en cuanto a COPROABAS carece de ellas y debe estar consciente que debe de ser uso de ellas por cuanto desestabiliza y impide a cumplir los propósito que una empresa pretende alcanzar a corto o largo plazo. Como también el desanimo de los empleados atribuye a conllevar una mala operación de su labor en la empresa, un trabajador motivado, es una empresa con grandes resultados.

Conforme a las políticas motivacionales, en las encuesta anteriormente realizadas, el gerente afirmo que se hará un cambio en cuanto a las anomalías que surgieron en los puestos de trabajos y cambiaran ciertas políticas de motivación al personal, de manera que ellos puedan ejrcer sus trabajos en conformidad y a travez de esto también exista un mejor cumplimiento y responsabilidad de parte de ellos.

### 10.1.3.3 Liderazgo



# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

Grafica#16, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a trabajadores y Gerente de la empresas.

Conforme a la Pregunta: Cual es su percepción sobre el liderazgo de su jefe inmediato? Se obtuvieron las siguientes respuesta, el 40% lo clasificaron como Muy buena, 33.33% como regular y 26.67% Buena, demostrando que el 66.67% tienen aceptación a su Jefe inmediato, según: (Koontz, 2011) "Influir en las personas para que contribuyan a l cumplimiento de las metas organizacionales y grupales", lo que representa que el jefe presenta la calidad de líder, por el resultado que se obtuvo en la encuesta.

El Gerente expresa, si tienes gente a tu cargo ya debes saber lo importante que es hacerse respetar. Cuando las personas que dirigen equipos son respetadas el trabajo siempre sale mejor. Y de forma más sencilla y agradable. No hay nada peor que trabajar en un ambiente hostil y cargado. Y menos cuando es por culpa de un mal jefe que los trabajadores no se sienten a gusto.

A nuestro punto de vista, en primer lugar, como decíamos es básico el buen ambiente laboral. Un buen jefe sabe cómo estimular a los trabajadores sin ejercer demasiada presión sobre ellos, o por lo menos sobre quien no la soporta y consigue que la gente se sienta realizada con lo que hace. Un buen jefe no solo consigue que la gente trabaje sino que lo haga en un buen ambiente laboral. No tiene sentido crear un buen ambiente si luego no eres capaz de estimular a los trabajadores o mantenerles motivados. Para ello debes conocer a cada uno de forma individual y, como cualquier padre, no puedes tratar a todos del mismo modo pero tienes que tener la misma consideración con todos ellos.

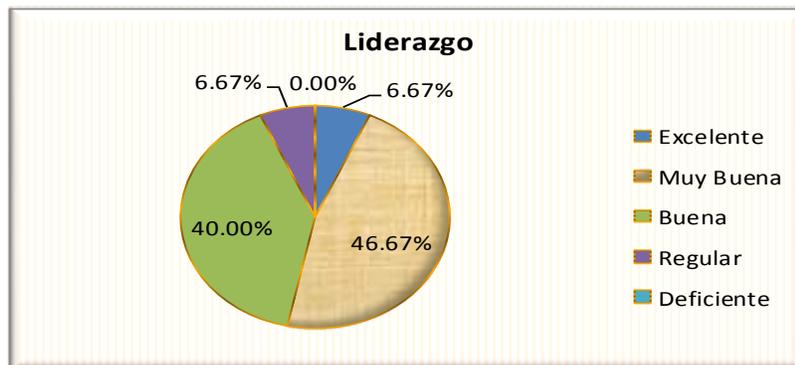
Un buen jefe no espera que los demás empiecen a trabajar cuando debería hacerlo él. Un buen jefe es el primero en llegar y el último en marcharse, no se limita a pedir sino que es el primero en dar ejemplo. Un buen jefe siempre es trabajador. Un buen

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

jefe siempre asume sus responsabilidades. No se escapa o se hace el loco y se las pasa a otros. Da ejemplo trabajando, delegando y tratando con respeto a la gente. Un buen jefe es como un padre, tiene que predicar con el ejemplo, no puede decir una cosa y hacer otra. Cuando las cosas no salen bien, son los primeros en asumir su responsabilidad. Un buen jefe da ejemplo en los buenos y en los malos momentos.

Un buen jefe, además, es alguien firme en sus decisiones, si pide algo espera que se lo den, actúa dando ejemplo, pero también toma las decisiones necesarias contra las personas que no trabajan como se espera y por lo observado el jefe de las áreas en que se realizó la entrevista, se deduce que representa unas de estas características que se abordó en confirmación de cada opinión de quienes fueron entrevistados.



Grafica#17, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a trabajadores y Gerente de la empresa.

En cuanto a la encuesta realizada, determinamos los resultados conforme a la pregunta: Como considera el nivel de liderazgo del Gerente de la Empresa?, de tal manera que las respuestas obtuvieron una determinación 46.67% Muy Buena, 40% Buena, 6.67% Excelente y 6.67% Regular, con relación a lo planteado, encontramos que según (KAHN, 2011), " Incremento en influencia sobre, y por encima, del cumplimiento ,mecánico de los mandatos rutinarios de la Organización.

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

Con forme a la entrevista realizada al Gerente de la Empresa, se define como una persona que a estado mas sumergida en los asuntos que se han contrapuesto al crecimiento de la empresa, lo que no es fácil de manejar, por la mayor responsabilidad que él carga, ya que según ha tocado tratar de resolver las situaciones mas difíciles en la empresa y sin el apoyo del socio de la Cooperativa, en el cual a jugado un papel de mucho responsabilidad, de tal forma que las personas encuestada han reconocido su labor.

Los trabajadores recalcarón que el Gerente de la empresa, a realizado lo mejor que puede en cuanto de resolverles y responder a cada uno sus inquietudes y situaciones que se a presentado en las áreas de la empresa, asfirmán que siempre esta al margen de escuchar criticas y humildemente a sabido confrontar situaciones que de una u otra manera se han venido resolviendo, trata de motivar siempre a sus subordinados, ellos comentan que lo que le caracteriza en lo personal es su forma de resolver las situaciones, con carisma y tranquilidad.

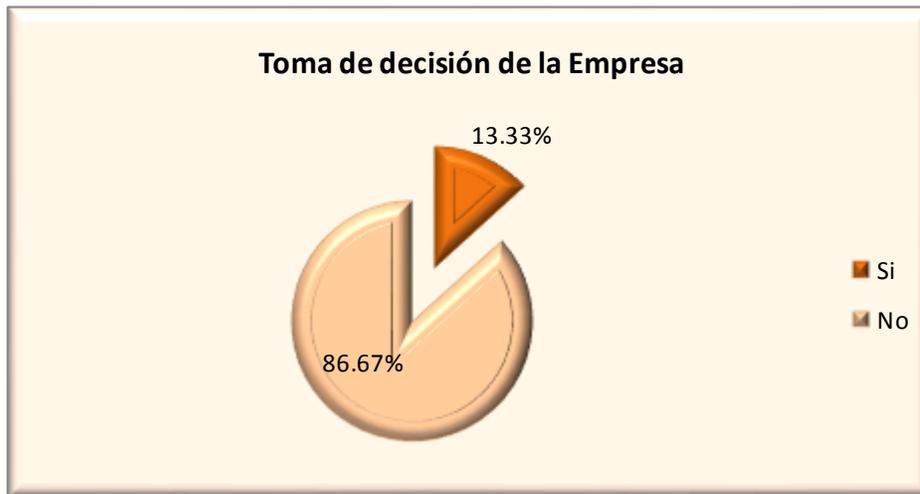
A medida de la entrevista, se observo que el Gerente de la empresa, si representa esa confiabilidad y tranquilidad ante los empleados, se dirige a ellos con mucho respeto sin perder su autoridad, con lo que conlleva a reafirmar la valoración de la encuesta que se aborde a los distintas áreas de la COOPERATIVA.

### 10.1.3.4 Toma de desiciones

Según :.(Arena J. A., 1990), " La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---



Grafica#18, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a trabajadores y Gerente de la empresas.

Con respecto a la pregunta: Participa Ud. En la toma de desiciones de la Empresa?de acuerdo a los resultados, reflejados se obtuvieron los siguientes: 86.67% No participan y 13.33% si a participado, con esto se concreta la parte de entrevista al Gerente, en cuanto al sigilo que se debe de tener en algunas decisiones que deben de abordar en la COOPERATIVA, que no es a todos los que se les genera esa información.

Según :(Martinez A. P., Toma de desiciones , 2011), “ Son resoluciones y definiciones, sobre lo que se debe hacer antes situaciones ambivalentes. También se ha dicho que es la elección oportuna entre dos o más alternativas. Cuando una organización está bien diseñada, las desiciones están “ Tomadas Previamente” y señalan los cursos de acción en los procedimientos, programas o normas de la Organización”.

El Administrador de la cooperativa argumenta que el éxito o el fracaso de una empresa cualquiera están relacionados con la administración y los conocimientos en esta área son esenciales para lograr su crecimiento. Siendo lo efectivo para lograrlo el acierto en las decisiones que se tomen cuando son de vital importancia para la

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

cooperativa, siempre partiendo de la Toma de decisiones. Reafirma que no se a tomado en cuenta la participación de los trabajadores y que están bajo el nuevo programa de reintegrar a los empleados a reuniones de las cuales puedan dar su aportes e ideas a las decisiones inmediatas o futuras de la empresa

La base sólida de cualquier compañía exitosa es su gente. Los empleados representan una fuente de conocimiento e ideas, pero a veces ese recurso se mantiene sin explotar. Involucrar a los empleados en el proceso de la toma de decisiones no sólo los empodera para contribuir al éxito de la organización, sino que también ahorra dinero y tiempo, en el aumento de la productividad y la disminución de la subcontratación.

A nuestro puento de vista, la participación en el proceso de toma de decisiones da a los empleados la oportunidad de darle voz a sus opiniones, y de compartir su conocimiento con los otros. Aunque esto mejora la relación entre la administración y los empleados, también alienta a los trabajadores a ser un equipo. La expresión de los puntos de vista abre el diálogo entre los compañeros de trabajo y permite que cada uno brinde sus fortalezas en el desarrollo de los proyectos. También es una buena forma de juntar información sobre los empleados como la forma en la que trabajan dentro de un equipo, en dónde les sería necesario mejorar, todo lo que los lleva a mejorar su efectividad, y, en última instancia, presentar un mejor trabajo y desempeño en equipo.



Grafica#19, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuesta realizada a trabajadores y Gerente de la empresas.

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

De acuerdo con la pregunta: Como valora el nivel de desición de su jefe inmediato? Conforme al resultado de las encuesta, observando que : Buena= 33.33%, Muy buena= 26.67%, Regular= 26.67% y Excelente =13.33%, este resultado nos da a conocer que existe una identificación con la gestión del jefe inmediato y facilita el proceso administrativo.

Aborda el Gerente que se le a dado autoridad a los Jefes de áreas de tomar una decisión, siempre y cuando estén ligados bajo el bienestar de la empresa, todo esto por cuanto se presente una situación que no pudo ser aprobada de inmediato y reconoce que los responsables que esta al mando de una área, han sabido resolver situaciones difíciles y que han obtenido excelentes resultados, es por esta razón, afirma el Gerente que propone siempre a los socios involucrarles en las tomas de decisiones, ya que muchas ideas, pueden llevar a la solución de sierta situación.

El personal afirma que el jefe a logrado resolver situaciones que carecen aveces de una autorización y que se han tenido de forma responsable y muy diligente buenos resultados.

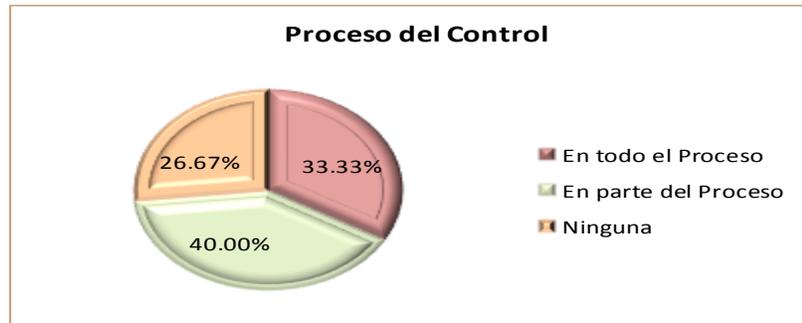
Con forme a lo observado si retomamos que las áreas de COPROABAS están representadas por un personal quienes están a cargo de velar cada lugar y dar soluciones, es importante siempre reconocer el labor que toma y la responsabilidad que acarrea un jefe de área, en este caso se observa que han tratado de dar lo mejor de ellos y que por parte del gerente si a habido una remuneración por sus buenos logros y empeño de llevar la empresa a dar mejores resultados y cumplir con las obligaciones de responder y dar una soluciones a los clientes de la empresa.

### 10.1.4 Control

Según: (Stoner, 2012),” El Control es el proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

## 10.1.4.1 Proceso del control



Grafica#20, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista realizada a trabajadores de la empresas.

Conforme a la pregunta: Que grado de participación tienen Ud. En el proceso de control que se aplica en su Empresa?, los encuestados respondieron: En parte del proceso 40%, En todo el proceso 33%, en Ninguno 26.67% en comparación a lo antes mencionado, Según: (Ponce, Definición de control, 2012),” Establecimiento de sistema que permiten medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaban, corregir, mejorar y formular planes”

Según los resultados, demuestran que el 63.% son tomados en cuenta en proceso de control, lo que contradice al grafico # 18 en cuanto a la pregunta, :Participa Ud. En la toma de desiciones de la Empresa?, según los resultados fueron 86.67% lo que contradice a la respuesta del grafico # 20.

En base a estos resultados, se demuestra que existe participación en el proceso de control, pero poca en las tomas de decisiones, el Gerente ya había afirmado que si están concientes que no se les tomabán en cuenta, pero si será parte de uno de los programas a retomar en próximas reuniones.

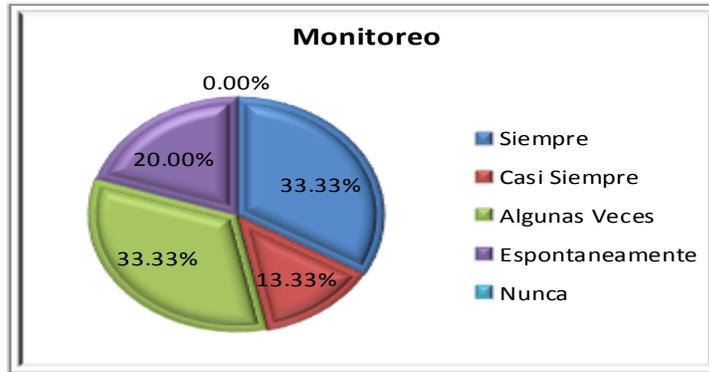
Consideramos que es muy importante la participación de los subordinados, ya que ellos están siempre al frente del problema, y son ellos principalmente los que tienen la solución, por el mismo motivo de saber la raíz que se ocasiono dicha situación,

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

cada empresa debe considerar siempre la opinión de sus trabajadores, ya que estas enriquecen ideas y determinan de una o otra forma alcanzar la respuestas a un simnumeros de incognitas.

## 10.1.4.2 Motinoreo



Grafica#21, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a trabajadores y Gerente de la empresa.

Con la afinidad de la pregunta: Con que frecuencia es supervisado su desempeño?, tenemos que sus resultado dio lo siguiente: Siempre 33.33%, Algunas veces 33.33%, Espontaneamente 20%, Casi siempre 13.33% , lo que demuestra que existe supervisión y control en desempeño laboral en COPROABAS, esto conlleva a que el manejo de procesamiento en el área laboral, en base al control, evita un futuro problema en la empresa en cuanto a las funciones del personal en dicha área.

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

Conforme a la opinión del Gerente de COPROABAS, define monitoreo como las actividades que se realicen para operar y controlar el esfuerzo de los hombres, con el objeto de que éstos, en grupo o individualmente cumplan con las funciones o tareas que le han sido asignadas. En COPROABAS, afirma el gerente que los Jefes u supervisores actúan como jueces y como solucionadores de problemas y deben

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

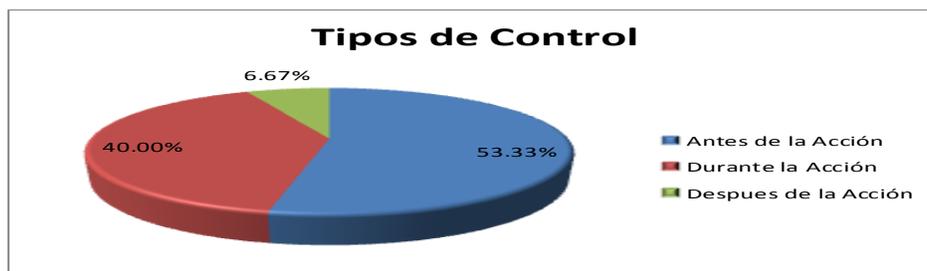
cumplen 2 funciones: en el primer rol, actúan como un juez observando lo que sucede en el departamento para ver si las actitudes, condiciones y resultados se llevan a cabo como se esperaba. En el segundo rol, actúan al solucionar problemas y tomar decisiones. Esto se hace con el fin de averiguar porque no salió bien algo y luego decidir qué hacer al respecto.

En su rol de juez, los supervisores observan lo que sucede a través del proceso de conversión y luego compara estas observaciones con los estándares de lo esperado. Estos estándares se derivan de las metas que se establecieron durante el proceso de planeación o pueden ser las mismas metas.

En el rol de solucionadores de problemas y de tomadores de decisiones, los supervisores no solo no deben averiguar porque las condiciones o resultados están por debajo de los estándares, sino también corregir esas condiciones y lograr los resultados esperados.

Conforme a la respuesta del gerente, comprobamos que si existe un monitoreo del desempeño de los trabajadores, ya que cada Jefe de área esta sujeto a dar información y ser el principal agente quien deba de cumplir las metas de la área asignada y a la vez dar informe sobre los deberes de cada individuo de una manera evaluada

### 10.1.4.3 Tipos de control



Grafica#22, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a trabajadores y Gerente de la empresas.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

En vista de las pregunta : Que tipo de control Aplican en su Empresa?, los resultados se demuestran en la grafica # 22, donde el 53% afirma que antes de la acción, el 40% Durante la acción, 6.67% Despues de la acción, con lo que conlleva a determinar que la COOPERATIVA maneja un proceso de control, conforme a lo escrito en comparación de : (Garcia T. , Definición de control, 2012)” En empresas con una estructura adecuada puede surgir el control automatico,

Conforme a los datos dado de la encuesta, se establece que COPROABRAS retoma un sistema de control antes que se presente una situación, dicho en otras palabras teniendo en mano un plan B, donde esto ayuda a que en medio de una circunstancia, ya tener definido la solución que se debe tomar para corregir dicha problemática.

Se le hizo esta pregunta al gerente de la cual nos dio la observación que la Empresa debe siempre estar preparada con un plan B, de soluciones, ya que esto ayuda a colaborar a realiar una corrección inmediata del problema que surge y de esa manera han obtenido resultados muy positivos, lógicamente que para llegar a esa conclusión tuvieron antes de pasar por un simnumeros de situaciones de las cuales conllevarón implementar este sistema de control y es la que mas se usa en COPROABAS.

## 10.2Gestion Empresarial

Según: (Martinez A. P., 2012)La gestión como empresa, implica conocimientos científicos, muchos de ellos forjados y probados durante siglos, y otros producto de la circunstancia moderna, de las necesidades actuales y de los cambios del entorno competitivo en donde actúan.

El pensamiento administrativo se renueva continuamente, por lo que quien estudie gestión deberá ser un lector permanente no solo durante su formación, sino durante toda su vida profesional, de ahí la importancia de conocer con solidez los principales enfoques sobre gestión y administración de empresas.

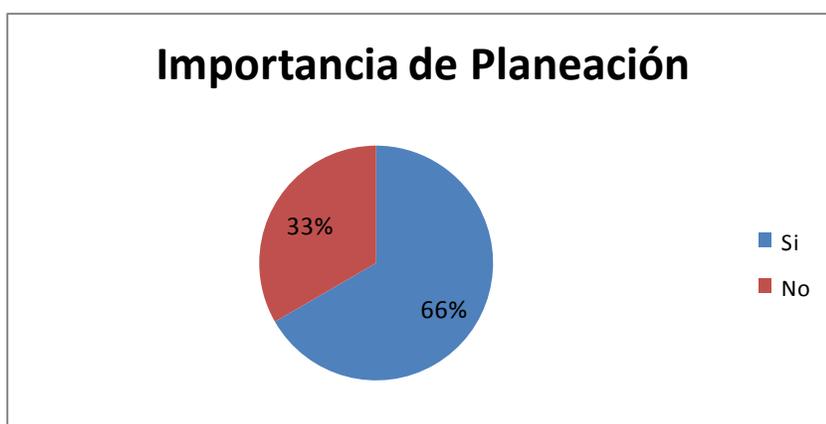
# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

## 10.2.1.1. Divulgación de los Planes

En cuanto a la pregunta: Se divulgan los planes que se preparan en la Empresa? Se afirma en los resultados que el 66.67% disculparon que no y el 33.33% afirmaron que si, con lo que se demuestra claramente que no todos se les sede los planes, sino a los trabajadores indicados.

Estos resultados con las entrevista que anteriormente se describia en cuanto a si se toma la participación de los planes y toma de desiciones de la empresa, vienen teniendo prácticamente los mismo resultados, considerando el Gerente de la Empresa, que si hubo falta de comunicación en esa parte y que debe de retomar en consideración la opinión del personal, ya que confirma que es de mucha validez para la empresa, pero a la misma vez aclara que en cuanto a la comunicación, la empresa retoma las orientaciones dadas por los trabajadores, siempre y cuando venga con un nivel lógico y apegado a los objetivos de la empresa.



Grafica#25, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a Gerente y Jefes de áreas.

De acuerdo a la pregunta , Destaca entre sus empleado la importancia de la planeación de su empresa? se obtuvieron los siguientes resultados: 66% determina que si destaca la importancia de planeación y 33% afirma que no, revalorando y comparando la importancia de

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

estos resultados, con las encuesta realizadas a los subordinados, estos son los siguiente: se observa que el 100% admiten no tener ningún conocimientos sobre lo que representa los planes que se realizan en la empresa, considerán que las decisiones se prensentan al instante de haber un cambio, donde asi ellos deben de guiarse siempre a mantener una serie de expectativas para nuevos cambio que no son informados con anticipación. deben hacerse planes basados en hechos, para preever y ordenar las actividades necesarias.(Gomez Cejas, 1994).

Lo que si se observo que los trabajadores tienen definido la importancia que representa una planeación y determinan su concepto, según: (David, 2008), es de suma importancia, ya que permite a la empresa reunir los recursos necesarios y llevar a cabo las tarea de manera eficiente posible, evitando los desperdicio de recurso ecológicos, obtener ganancias justas y ser vista como empresa útil y eficaz.

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

Lo que se considera a simple vista sobre los resultados conforme a nuestra valoración, que si se destaca la importancia de la planeación a sus subordinados, en este caso los Jefes de áreas.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---



Grafica#26, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a Gerente y Jefes de áreas.

Conforme a la pregunta pregunta, Da a conocer entre sus subordinados los tipos de planes elaborados en su empresa?

se obtuvo los resultados, 66% afirma que si y 33% que no, estos resultados comparando con la encuesta que se realizaron a los subordinados obtuvimos que: los resultados dieron los siguiente: 75% Desconoce de estos planes y el 21% conocen conceptualmente su importancia sobre estos.

La misión y la visión definen la base de la cooperativa representando por qué y para qué existen; son dos herramientas fundamentales para la organización sin las cuales ésta carece de identidad y de rumbo. La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe; las características de la misión son: amplia, concreta, motivadora y posible, pero en este caso aun la cooperativa no ha definido su Misión y visión.

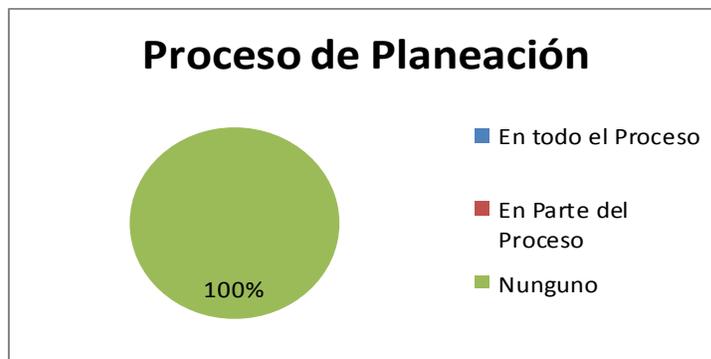
El administrador expresa elementos importantes como que son una cooperativa que se dedica a comercializar granos debe definir y estipular su misión y visión, porque es así donde se define en si el concepto de la cooperativa. Esta claro que todo el personal desconoce la misión y visión de la empresa ya que actualmente no se ha determinado. A como afirma que es lo ideal que ellos se aprendieran la visión y la

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

misión para que todos trabajen en función de ello. Ya que una empresa sin Misión ni Visión o objetivos bien definidos, es una empresa que no tienen sueños ni metas que trazar.

En la observación realizada, se constató que en las instalaciones de la COOPERATIVA, no se encuentra la Misión y Visión en medios visibles, para que todos puedan tener acceso a ella. Una de las propuesta sobre la Misión y Visión para COPROABAS, proponemos la siguiente:



Grafica#27, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a Gerente y Jefes de áreas.

De acuerdo a la pregunta: Cual es el grado de participación de sus subordinados en el proceso de planeación?, se demuestra claramente que no involucran a los subordinados en proceso de planeación que implementa COPROABAS, esto afirma la encuesta realizada a los colaboradores, esto fuerón los resultados: demuestran 100% no son tomados en cuenta Según: (Goldstein, 2011), “La planeación es el proceso por el cual la dirección (CEO) o staff directo de una organización prevé el futuro y desarrolla los procedimientos de las operaciones necesarias para alcanzarlo( el futuro)”.

La planeación demuestra el interés que se desea en cierto tiempo con el negocio que se ha obtenido, para ello se debe de contar con la opinión de el personal indicado u seleccionado, ya que en muchos casos se requiere de sigilo empresarial sobre las

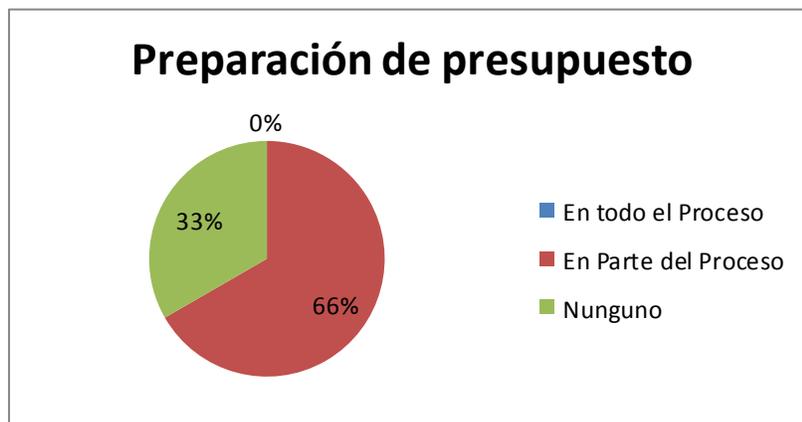
## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

decisiones que se tomaran en la misma, en otras palabras no todos son aptos a recibir información interna.

Conforme que se realizó la encuesta al gerente, se considera la participación de los trabajadores como un elemento importante en la gestión empresarial, la dirección no puede dar solución a todos los problemas que se plantean en este ámbito, mientras que los trabajadores y sus representantes, por su parte, cuentan con una experiencia aquilatada y con un conocimiento de primera mano sobre el trabajo: cómo se efectúa y cómo les afecta. Por lo tanto, es necesaria una estrecha colaboración los trabajadores y la dirección para encontrar soluciones conjuntas a problemas comunes.

Se considera que COPROABAS debe de tener alternativas de soluciones, tomando en cuenta la opinión de sus trabajadores, de tal manera que ellos puedan sentirse parte de las decisiones de la empresa.



Grafica#28, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a Gerente y Jefes de áreas.

En base a la pregunta: Que nivel de intervención tienen subordinado en la preparación del presupuesto? Se determina los resultados 33% ninguno y 66% en parte, estos resultados le comparamos con las encuestas de los colaboradores, de

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

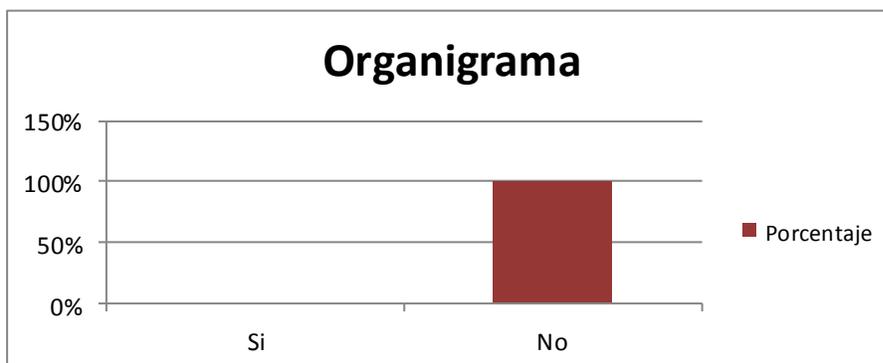
---

estos se obtuvo lo siguiente: el 73.33% respondieron que en ningún momento se les dio participar al presupuesto de la empresa, en cambio del 26.67% si afirma que se les toma en parte de preparación del presupuesto, Según: (Hernandez, Presupuesto, 2011), es el cálculo anticipado de los ingresos y egresos de la operación financiera de una empresa durante un periodo, por lo general en forma anual.

En su totalidad la decisión de la empresa debe ser razonable, ya que retomar las áreas en las que mas se debe considerar un involucramiento y poder así cumplir con lo que se piensa proyectar al futuro.

Es muy considerable que en la preparación de presupuesto de operaciones, se involucre al personal. Ya que resulta muy importante la participación de ellos, como por igual al personal de menor rango, pues son ellos quienes ejecutarán los programas, y la información que ellos manejan resulta ser valiosa para la planeación.

COPROABAS, debe considerar siempre la participación de los trabajadores, ya que al contar con ellos, están dando credibilidad de nuevas alternativas y soluciones, ellos son los que están al frente de la empresa y tienen de su conocimiento de las necesidades que genera la área asignada de la empresa, a veces la empresa lo hacen de manera de ajuste de presupuesto el hecho de no tomar en cuenta la opinión de sus empleados, pero no comprende que a través de esta pueden haber mejoras de producción tanto laboral como en el producto en que ellos.



Grafica#29, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a Gerente y Jefes de áreas.

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

En relación a la pregunta , Ha participado en el diseño o reestructuración del organigrama de la empresa?, los resultados conllevan a demostrar que no existe un organigrama en la COOPERATIVA, esto lo afirmamos tomando en consideración el resultado de la encuesta que se realizó a los colaboradores de la Cooperativa, observamos que 100% de los trabajadores desconocen el Organigrama de la Cooperativa, según:(Valdivia, 2011), es la presentación grafica de la estructura Organizacional de una empresa para describir funciones y jerarquías.

En cuanto al organigrama el Gerente de COPROABAS, nos detalla su opinión sobre la importancia de este, en el cual abordo lo siguiente: El organigrama es de gran importancia en las Empresas para describir el nivel de autoridad que posee cada órgano directivo, en su área, que a su vez no posee la empresa.

Conforme a los resultados, en comparación de la entrevista realizada al Gerente de la Cooperativa, demuestra que en su totalidad, no existe organigrama pero si tienen conocimiento sobre el nivel de Jerarquía de la Cooperativa, pero aún no está descrito en grafica, según lo observado, existe cargo en cada área, pero no está representada gráficamente como lo abordó el gerente, donde este enmarcada en si las funciones y niveles de liderazgo en COPROABAS, de tal manera de lo que se lleva a recomendar el Lo que aclaró el Gerente que empezara a diseñar un organigrama donde pueda tener visibilidad al personal.

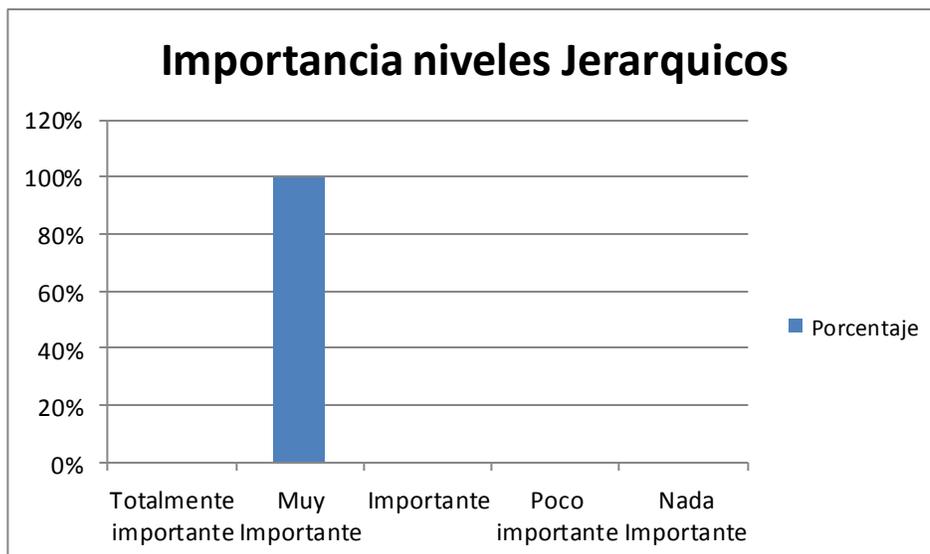


Grafica#30, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a Gerente y Jefes de áreas.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

De acuerdo a la pregunta: Como considera la división del trabajador que se hace en su empresa?, demuestra que el 100% afirma estar de acuerdo, en comparación de los resultados, obtenidos por la encuesta realizada a los colaboradores, estos están de la siguiente manera: 40% están en desacuerdo con el área de trabajo donde ellos operan, 26.67% están de acuerdo, 20% Totalmente en desacuerdo y 13.33% están definido, lo que se califica en estar muy de acuerdo, siendo esto un total de 60% inconforme, lo que refleja a ver una desmotivación, según:(Garcia T. , Concepto Desmotivación, 2012), Hacer perder a alguien la motivación o interés por algo.

Se Considera que es necesario hacer correcciones, ya que los problemas se pueden ir aumentando, si hay un signumeros de desacuerdo es por que no se esta realizando un buen funcionamientos en los procesos Administrativos y esto conlleva a un entorpecimiento de la COOPERATIVA, por falta de una reorganización.pero en la grafica anterior se refirió al punto que el Gerente retoma para encontrar una salida a esta inconformidad, de manera que el trabajador pueda tener un grado de sastifacción en el trabajo que brinda a la empresa.



Grafica#31, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a Gerente y Jefes de áreas.

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

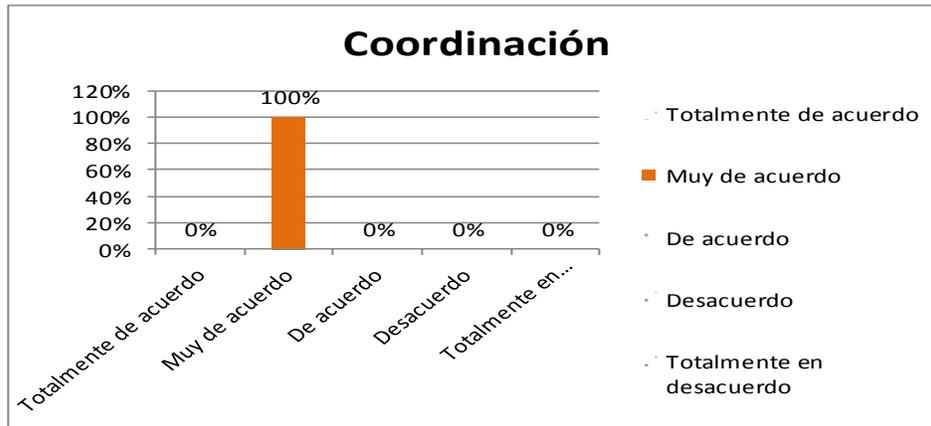
---

Con respecto a la pregunta: Que importancia da a la definición de los niveles jerárquicos?, los resultados demuestran que tanto el Gerente y Jefe de área consideran muy importantes el nivel jerárquico en una empresa, Según:(Mayo, 2011) El grupo formal está constituido por jerarquías de autoridad y funciones de cualquier organización, sin importar su tamaño. El sindicato y sus jerarquías pertenecen al grupo formal. El grupo informal es producto de la relación social de las personas en la empresa (organización). Con el tiempo surgen líderes, valores compartidos, reglas de comportamiento y tradiciones.

Conforme a la opinión del Gerente de COPROABAS, con respecto al tema, define que la COOPERATIVA por sus limitantes decisiones que se han venido desvaneciendo a medida que los socios dejaron de funcionar, se ha desenfocado en muchos términos y considera que se ha descuidado en esta área, que por lo tanto asume la responsabilidad de poder mantener toda la información a como se establece para mejorar más el funcionamiento de la COOPERATIVA, asume también y reconoce que ha sido por mucho descuido de ciertos involucrados que anteriormente pasaron por el área Administrativa, por lo que ha tomado la decisión de retomar las recomendaciones que se le darán conforme vayan dando los resultados de la encuesta.

Conforme a lo antes descrito, se considera que se debe de retomar con mucha importancia la validez de un organigrama bien definido los niveles jerárquicos de la empresa, resultando así una mejor coordinación en cada puesto de trabajo y debe a la vez considerarse de inmediato un buen manejo de los procesos administrativos, conforme al Organigrama, según el gerente se ha tomado la decisión de retomar los puntos de cada opinión del personal, a como se describió anteriormente, retomando sus conocimientos y niveles de experiencia y así plasmarlos en el futuro Organigrama de la empresa.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS



Grafica#32, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a Gerente y Jefes de áreas.

En vista de la pregunta: En su gestión fomenta la coordinación entre las áreas organizacionales? , consideran que 100% están muy de acuerdo, estos resultados lo comparamos con las encuesta realizada a los colaboradores, dio como resultado los siguientes valores: 40% muy buena, 26.67% regular y 20% Buena, lo que indica que 60% presenta un grado de coordinación en ámbito laboral, tienen buenas relaciones en las que indica que pueden trabajar en Equipo.

Según aborda lo siguiente: (Coverly, 2011)” Lo primero que debe lograr la gente altamente efectiva es la conquista individual, a como él le llama concretamente, Victoria Privada, para pasar de la dependencia y así lograr una Victoria Publica, que le lleve a la interdependencia madura de trabajar en grupo.

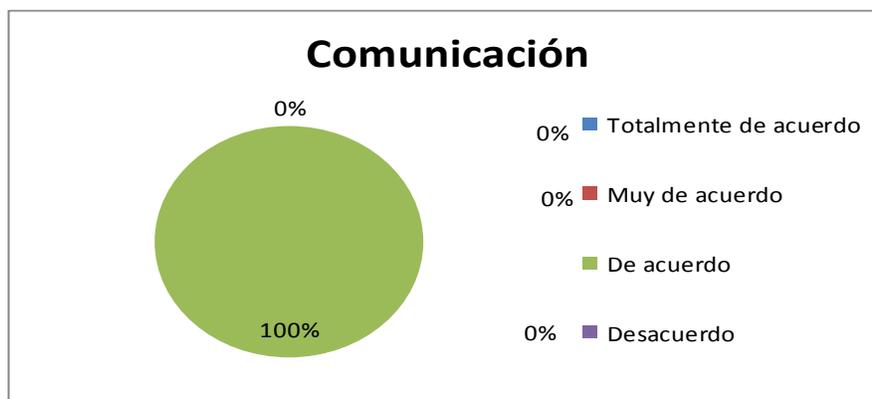
El Gerente de la COPROABAS, manifiesta que el trabajar en equipo, es de gran importancia porque la administración en las cooperativas se lleva a cabo de forma conjunta, obteniendo logros tanto personales como organizacionales por medio del trabajo en grupo. El grupo debe ser orientado a perseguir un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

Conforme a los establecido, el trabajo en equipo su mayor clave es saberlo coordinar ya que todos como tal deben colaborar para poder cumplir con lo que se quiera

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

establecer en COPROABAS, todo esto lleva a una buena coordinación, si el gerente esta dispuesto a llevar un mejor funcionamiento a como lo planteo anteriormente, se encontrara con soluciones que iran mejorando cada vez mas la situación de la empresa, el ser humano por naturaleza es un ser gregario, diciéndolo de otra manera siempre esta buscando grupos con los cuales compartir diferentes ideas, motivos, ya sea entre familiares, amigos, y cuando no en el trabajo, lo importante es siempre estar en coordinación.



Grafica#33, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a Gerente y Jefes de áreas.

De acuerdo a la pregunta: Propicia entre sus colaboradores un clima de comunicación armonioso y Dinámico?, se demostró que eque si propicia una comunicación entre los trabajadores, dando como 100% estando de acuerdo al resultadose, conforme a la encuesta realizada a los colaboradores, se obtuvo un resultado donde: 53.33% los trabajadores indicaron como una comunicación Muy buena, 26.67% Deficiente, 13.33% lo clasifica como buena y 6.67% lo clasifica como Regular lo que según: (Frankl V. , 2011), La dirección o mejor dicho, quien hace la función directiva, requiere manejar hábilmente la comunicación Organizacional. Muchas órdenes y desiciones correctamente fundamentadas fracasan por la forma en que se comunicarán más que por su esencia.

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

El Gerente de la Cooperativa, señala que la siempre a tenido la destresa en la comunicación, ya que ha sido uno de los métodos de los cuales han ayudado a superar ciertos obstáculos, generalmente ésta suele ser uno de los principales impedimentos de todos los tiempos, influyendo en la calidad de cualquier tipo de relación humana, por lo tanto también se la puede apreciar en mayor o menor nivel en la relación de jefe y subordinado y en el resto de la organización. La comunicación, puede representar la clave de éxito para la organización por lo que es esencial que el coordinador escuche y valore las apreciaciones y sugerencias de los colaboradores. Concibiendo un ambiente de confianza en el colectivo, donde reine la práctica de los valores y las normas de cortesía; ya que para gerenciar no hace falta recurrir a acciones negativas, por lo contrario la comunicación debe generar confianza recíproca entre las partes.

Para ello ésta requiere de canales que favorezcan la relación profesional, laboral y personal, entre las partes. En la que se cuiden los detalles y la eliminación de cualquier obstáculo que pueda afectar su fluidez, haciendo posible la comunicación de doble dirección es decir, desde la coordinación hacia los colaboradores para la transmisión de lineamientos, información, apoyo y sugerencias, y desde los colaboradores hacia la coordinación para compartir igualmente información .

A través de esta entrevista se observo al Gerente como a los jefes de áreas, que practican mucho la comunicación, se observo compañerismo y coordinación para realizar cada uno su trabajo, lo que a simple vista se acerta a los resultados dados de la entrevista que se realizo tanto al Gerente como al personal. La comunicación es relevante en esta empresa, ya que a partir de el Gerente, se estima que vive en constante comunicación con sus subordinados, a pesar de que el área administrativa, se encuentra temporalmente fuera del beneficio

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS



Grafica#34, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a Gerente y Jefes de áreas.

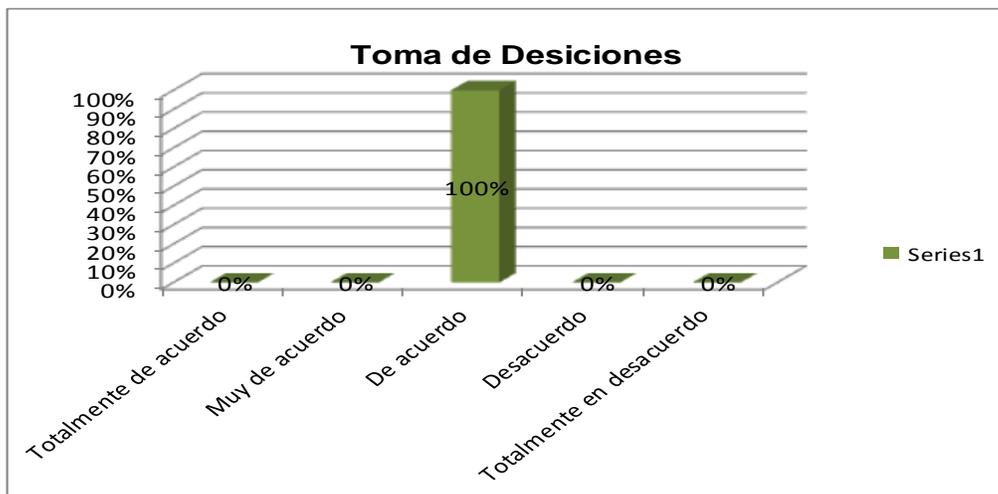
Conforme a la pregunta: Como motiva a sus subordinados?, por parte del Gerente de la COPROABAS y Jefes de áreas, afirman que una de las formas de motivación hacia sus subordinados, es ascender de acuerdo a sus conocimientos y resultados laborales, aunque aún la empresa no tiene establecidas políticas motivacionales, pero según el Gerente es una manera que el retoma para motivar a sus colaboradores, también por parte del gerente existe el interés por convertir el entorno laboral en un lugar más estimulante, divertido y humano, así como para ayudar al desarrollo de sus trabajadores, ha puesto su punto de mira en la motivación. Motivar a los trabajadores se está convirtiendo en una fórmula que las compañías utilizan para luchar contra la rutina y aumentar la productividad y vinculación del asalariado afirma el Gerente, a su vez el quiere implementar esta técnica, ya que por parte del segundo socio, no se a determinado aún la solución de un nuevas políticas de motivación, es por ello que el personal que labora para la empresa, expresa u alerta a un nuevo cambio de la misma.

Aprobando a los resultados, afirmamos que motivar a los colaboradores, es de gran importancia para la empresa, ya que a travez de esta cada colaborador tiene la responsabilidad de cumplir con sus obligaciones y ayuda al desempeño laboral de la misma, en cuanto a COPROABAS carece de políticas motivacionales y debe estar

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

consciente que debe de ser uso de ellas por cuanto desestabiliza y impide a cumplir los propósito que una empresa pretende alcanzar a corto o largo plazo. Como también el desanimo de los empleados atribuye a conllevar una mala operación de su labor en la empresa, un trabajador motivado, es una empresa con grandes resultados.

## Pregunta # 35



Gráfica#35, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a Gerente y Jefes de áreas.

En fin sobre la pregunta: Propicia la participación de sus subordinados en la toma de decisiones?, obtuvimos que 100% asumen los Jefes de áreas y por parte del gerente de COPROABAS, estar de acuerdo, esto lo comparamos con resultados de los colaboradores para llegar a la realidad de la situación de la empresa, esto están de la siguiente manera: se obtuvieron los siguientes: 86.67% No participan y 13.33% si a participado, con esto se concreta la parte de entrevista al Gerente, en cuanto al sigilo que se debe de tener en algunas decisiones que deben de abordar en la COOPERATIVA, que no es a todos los que se les genera esa información.pero llego a la conclusión de retomar su participación.

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

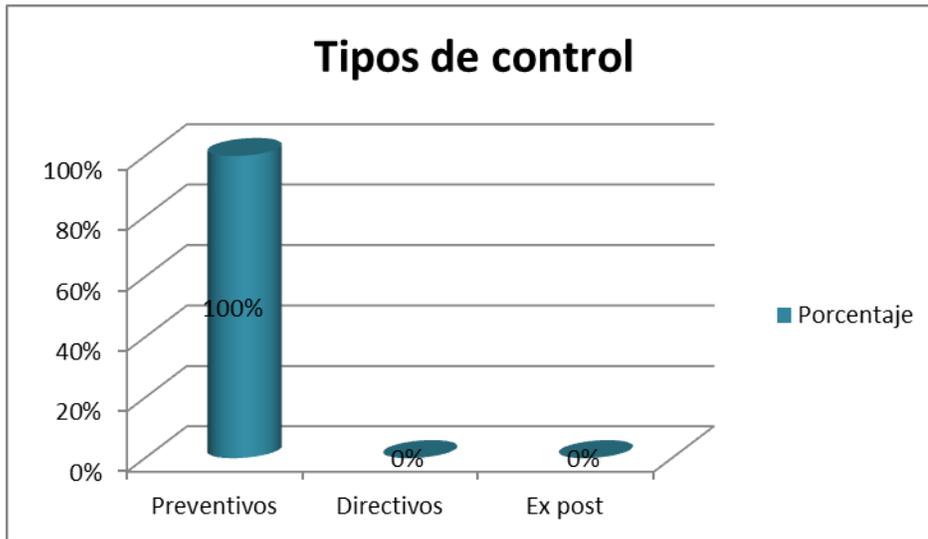
---

Según : (Martínez A. P., Toma de decisiones , 2011), “ Son resoluciones y definiciones, sobre lo que se debe hacer antes situaciones ambivalentes. También se ha dicho que es la elección oportuna entre dos o más alternativas. Cuando una organización está bien diseñada, las decisiones están “ Tomadas Previamente” y señalan los cursos de acción en los procedimientos, programas o normas de la Organización”.

La base sólida de cualquier compañía exitosa es su gente. Los colaboradores representan una fuente de conocimiento e ideas, pero a veces ese recurso se mantiene sin explotar. Involucrar a los empleados en el proceso de la toma de decisiones no sólo los empodera para contribuir al éxito de la organización, sino que también ahorra dinero y tiempo, en el aumento de la productividad y la disminución de la subcontratación.

A nuestro punto de vista, la participación en el proceso de toma de decisiones da a los empleados la oportunidad de darle voz a sus opiniones, y de compartir su conocimiento con los otros. Aunque esto mejora la relación entre la administración y los empleados, también alienta a los trabajadores a ser un equipo. La expresión de los puntos de vista abre el diálogo entre los compañeros de trabajo y permite que cada uno brinde sus fortalezas en el desarrollo de los proyectos. También es una buena forma de juntar información sobre los empleados como la forma en la que trabajan dentro de un equipo, en dónde les sería necesario mejorar, todo lo que los lleva a mejorar su efectividad, y, en última instancia, presentar un mejor trabajo y desempeño en equipo.

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS



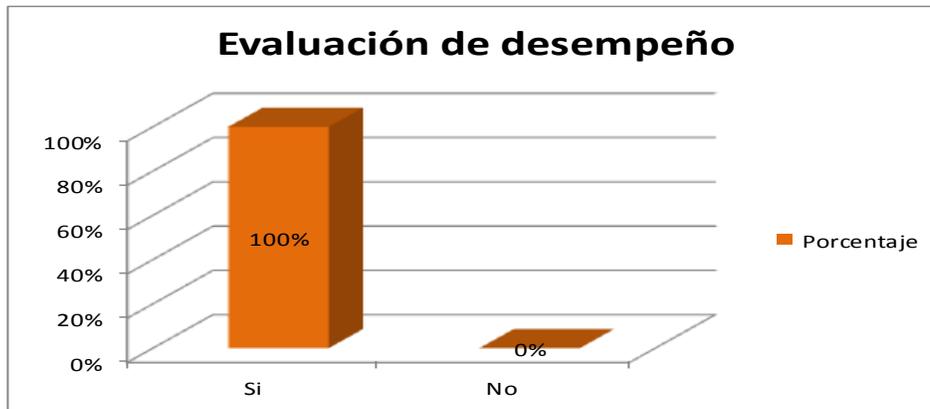
Grafica#36, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a Gerente y Jefes de áreas

Conforme a los resultados sobre la pregunta: Que tipo de controles se aplican en su empresa?, se establece que COPROABRAS retoma un sistema de control antes que se presente una situación, dicho en otras palabras teniendo en mano un plan B, donde esto ayuda a que en medio de una circunstancia, ya tener definido la solución que se debe tomar para corregir dicha problemática.

Se le hizo esta pregunta al gerente de la cual nos dio la observación que la Empresa debe siempre estar preparada con un plan B, de soluciones, ya que esto ayuda a colaborar a realizar una corrección inmediata del problema que surge y de esa manera han obtenido resultados muy positivos, lógicamente que para llegar a esa conclusión tuvieron antes de pasar por un sinnúmero de situaciones de las cuales conllevaron implementar este sistema de control y es la que mas se usa en COPROABAS

De acuerdo a nuestro planteamiento, consideramos eficaz el tipo de control que usa la empresa, ya que es correcto siempre obtener una solución inmediata ante x situación.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS



Grafica#37, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a Gerente y Jefes de áreas

En conformidad al resultado sobre la siguiente pregunta: Evalúa el Desempeño de sus subordinados?, demuestra tener un sistema de evaluación en cuanto al desempeño de los subordinados, esto en comparación al resultado de las encuesta realizada al personal se obtuvo: Siempre 33.33%, Algunas veces 33.33%, Espontaneamente 20%, Casi siempre 13.33% , lo que demuestra que existe supervisión y control en desempeño laboral en COPROABAS, esto conlleva a que el manejo de procesamiento en el área laboral, en base al control, evita un futuro problema en la empresa en cuanto a las funciones del personal en dicha área.

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

Conforme a la opinión del Gerente de COPROABAS, define monitoreo como las actividades que se realicen para operar y controlar el esfuerzo de los hombres, con el objeto de que éstos, en grupo o individualmente cumplan con las funciones o tareas que le han sido asignadas. En COPROABAS, afirma el gerente que los Jefes u supervisores actúan como jueces y como solucionadores de problemas y deben cumplen 2 funciones: en el primer roll, actúan como un juez observando lo que

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

sucede en el departamento para ver si las actitudes, condiciones y resultados se llevan a cabo como se esperaba. En el segundo rol, actúan al solucionar problemas y tomar decisiones. Esto se hace con el fin de averiguar porque no salió bien algo y luego decidir qué hacer al respecto.

En su rol de juez, los supervisores observan lo que sucede a través del proceso de conversión y luego compara estas observaciones con los estándares de lo esperado. Estos estándares se derivan de las metas que se establecieron durante el proceso de planeación o pueden ser las mismas metas.

En el rol de solucionadores de problemas y de tomadores de decisiones, los supervisores no solo no deben averiguar porque las condiciones o resultados están por debajo de los estándares, sino también corregir esas condiciones y lograr los resultados esperados.

Conforme a la respuesta del gerente, comprobamos que si existe un monitoreo del desempeño de los trabajadores, ya que cada Jefe de área está sujeto a dar información y ser el principal agente quien deba de cumplir las metas de la área asignada y a la vez dar informe sobre los deberes de cada individuo de una manera evaluada.

### 10.3 Analisis de FODA

Según: Koontz (2008), Una herramienta fundamental para la planeación estratégica es el análisis de FODA, que utiliza la matriz SWOT: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, en español FODA, es de uso corriente para facilitar su memorización. Los elementos internos son las fuerzas generadas y propias de la empresas, y a su vez las debilidades que por razones naturales cualquier organización tiene o se generan en razón del avance tecnológico y de administración de las demás empresas.

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

### Analisis FODA

Fortalezas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 La empresa tiene una excelente comunicación entre Gerente, Jefe de Area y Personal.</li> <li>2 Existe una excelente nivel de desición del Jefe de area, en cuanto a la Toma de decisiones, en una situación Inesperada.</li> <li>3 Existe monitoreo de desempeño laboral siempre para el personal.</li> <li>4 Existe un tipo de control antes de la acción</li> <li>5 En cuanto a la gestión del gerente de COPROABAS, destaca a sus colaboradores la importancia de la planeación</li> <li>6 Existe una buena coordinación entre Gerente, Jefes de area y subordinados.</li> <li>7 El Gerente de COPROABAS, retoma un sistema motivacional al personal, de ascender de puesto de acuerdo a sus conocimientos y experiencia.</li> <li>8 Existe evaluación de desempeño a los colaboradores.</li> </ol>
Oportunidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Estan definidas los niveles de Jerarquia.</li> <li>2 Existe un grado de coordinación en el ambito laboral.</li> <li>3 El personal se siente motivado en colaborar para la Empresa.</li> <li>4 El personal tienen buena persecucción de su jefe inmediato.</li> <li>5 Se considera excelente el liderazgo del gerene por parte del personal.</li> <li>6 El gerente considera dar a conocer los tipos de planes a elaborarse en al Empresa, a los subordinados.</li> <li>7 El Gerente de la empresa considera dar participe a la planeación de la Empresa a los subordinados.</li> <li>8 El Gerente de la Empresa retomará la participación del personal en la elaboración del presupuesto.</li> <li>9 En cuanto la gestión del Gerente, retomará el diseño del organigrama.</li> </ol>
Debilidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 El personal no tiene conocimiento sobre los planes que se elaborarán en la Empresa.</li> <li>2 Los colaboradores no son considerados en la participación sobre la preparación del presupuesto de la Empresa.</li> <li>3 No existe un Organigrama definido.</li> <li>4 Los colaboradores tienen participación en parte del proceso de control.</li> <li>5 Los colaboradores no son considerados en la elaboración sobre la Toma de desiciones.</li> </ol>

Amenaza	1	No se ha elaborado los tipos de planeación de la Empresa.
	2	No existe definición de actividades laborales al personal.
	3	No existen políticas en la empresa.
	4	No se ha tomado la participación en la toma de desiciones al personal.
	5	Existe mucha desmotivación del personal sobre los puesto de trabajo que se le asignarón.

Cuadro # 1 (fuente elaboración propia, sobre análisis y Matriz FODA)

### MATRIZ FODA



Grafico # 38, Fuente sustraído de (Joons, 2011)

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

## Analisis Matriz FODA

	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidad
Interna	F1	D1
	F2	D2
	F3	D3
Externa	F4	D4
	F5	D5
Listas de Oportunidades O1 O2 O3 O4 O5	FO( Maxi-Maxi)	DO(Mini-Mini)
Lista de Amenazas A1 A2 A3 A4 A5	FA(Maxi-Mini)	DA(Mini-Mini)

Fuente propia, cuadro # 2 analisis FODA

### Estrategia #1 FO( Maxi-Maxi)

- La empresa tiene buena persecución de su Jefe inmediato, de tal manera que se le ha designado la oportunidad de tomar desiciones en situaciones inesperadas.
- La empresa da a conocer a sus colaboradores los tipos de planes a elaborarse de tal manera que retomén a la vez su importancia.
- Existe un grado de coordinación entre el gerente y subordinados.
- Una de las políticas a retomar la empresa es ascender de puesto al personal, de tal manera que este han sentido motivación al laboral en ella.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

Usamos las fortalezas interna de la empresa con el propósito de aprovechar las oportunidades externas basándonos en maximizar ambas.

## Estrategia #2 DO( Mini- Max)

- En la empresa están definidos los niveles Jerarquicos, de lo que se hará la estructura de un organigrama.
- La empresa considera dar a conocer los planes a elaborarse a sus colaboradores.
- La empresa retomará la participación de sus colaboradores en la elaboración de presupuestos.

Tenemos la finalidad simultanea de superar las debilidades internas al minimizarlas y aprovechar nuestras oportunidades externas al maximizarlas.

## Estrategia #3 FA(Maxi-Mini)

- La empresa retoma la participación del personal en cuanto a la toma de desiciones, en una situación inesperada.
- La empresa destaca a sus colaboradores la importancia de la planeación, de lo que conlleva también a presentar los planes futuros de la empresa.
- Existe en la empresa una buena coordinación laboral, entre Gerente y colaboradores de acuerdo cada uno con las actividades realizadas.
- La empresa retoma un sistema motivacional, que consiste en ascender de puesto al personal, de acuerdo a sus conocimientos y experiencias, de manera que estén motivados.

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

Usamos la fortalezas internas buscando evitar las amenazas, tratando disminuir al minimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de maximizar fortalezas.

Estrategia #4 DA( Mini- Mini)

- El personal carece de conocimientos de los planes de la empresa.
- No existe participación de los colaboradores en las tomas de decisiones.

Tenemos como prospoisto disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas a travez de acciones de carácter defensivo.

### **X. Conclusiones**

- En base a los resultados obtenidos en la presente investigación y de acuerdo a los instrumentos utilizados, se concluye que: El proceso Administrativo y Gestión Empresarial de la Cooperativa de Producto de Alimentos Básicos RL, se lleva a cabo de forma parcial ya que no se llevan de forma correcta las funciones del proceso administrativo.
- Se realizó una valoración en cuanto a los procesos administrativo y Gestión de la empresa, con el fin de ver si se están planteando correctamente, de lo que llegamos a la conclusión que la Gestión empresarial en la Cooperativa, 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.
- Al no existir un buen manejo de los procesos administrativo, observamos que no cumplen con el desempeño de una buena Gestión Administrativa
- Evaluamos el desempeño de gestión Administrativa por parte de los colaboradores, a través de encuesta y observamos que no existe un sistema motivacional para el personal, de manera que este pueda ejercer de manera eficiente sus labores

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

## **XI RECOMENDACIONES**

Una vez formuladas las conclusiones derivadas, del análisis y discusión de los resultados, se emiten las siguientes recomendaciones:

Informar a la Administración y alta gerencia de la empresa, los resultados obtenidos en esta investigación, para que al conocer de manera objetiva, la realidad evaluada y puedan asumir las acciones que consideran mas convenientes al respecto.

Se recomienda capacitar a la empresa que pueda ayudar a modernizarla, bajo los siguiente parámetros en :

Realizar un Diagnostico de la empresa en todas sus áreas de manera que implemente el fortalecimiento cada área sobre el rol que se le implemente.

Capacitar a la gerencia y mandos medios en liderazgo efectivo, estableciendo indicadores claves del éxito con los equipos de trabajos y sus líderes.

Un plan estratégico son los equipos de trabajo los que lo hacen realidad, de allí la necesidad de bajar un plan aún hasta el nivel operativo, creando una cultura empresarial basada en los valores de competencia que mas lo represente.

Formulación clara de los objetivos y metas empresariales, bajo un liderazgo participativo.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

## XII. Bibliografía

- Amundarain, A. (septiembre de 2004).  
<http://www.google.com/organizacion/elementosbasicosdelaadministracion/segunalgunosautores.htm>. Recuperado el 13 de octubre de 2013
- Ander-Egg, H. (11 de 2011). [tesisdeinvestig.blosspot.com/2011/11/tipos-de-investigación-según-ander-egg.html](http://tesisdeinvestig.blosspot.com/2011/11/tipos-de-investigación-según-ander-egg.html). Recuperado el 18 de 1 de 2014
- Angabi. (2014). [www.monografias.com/trabajos17/proceso-administrativo/proceso-administrativo.shtml](http://www.monografias.com/trabajos17/proceso-administrativo/proceso-administrativo.shtml). Recuperado el 23 de 1 de 2014
- Arena, J. A. (1990). Antecedente Administracion. En J. A. Arena, *El Proceso Administrativo* (pág. 248). Mexico: Diana, S.A.
- Arena, J. A. (1990). Justificacion de un cambio en la teoria tradicional. En J. A. Arena, *El Proceso Administrativo* (pág. 248). Mexico: Diana, S.a.
- Arena, J. A. (1990). Politicas en Proceso Administrativos. En J. F. Arena, *El Proceso Administraivo* (pág. 248). Mexico: Diana, S.A.
- Arianinnita. (6 de 11 de 2011). [www.slideshare.net/arianinnita/procesoAdministrativo-y-sus-elementos](http://www.slideshare.net/arianinnita/procesoAdministrativo-y-sus-elementos). Recuperado el 15 de 10 de 2013
- autor, S. (2007). [www.definicionabc.com/economia/gestion-empresarial.php](http://www.definicionabc.com/economia/gestion-empresarial.php). Recuperado el 13 de 11 de 2013
- Brambila, G. C. (08 de Junio de 20012). [geotipolis.com](http://geotipolis.com). Recuperado el 18 de Abril de 2014, de [www.geotipolis.com/administración-estrategia-2/organigrama-definicionesyherramientas.htm](http://www.geotipolis.com/administración-estrategia-2/organigrama-definicionesyherramientas.htm)
- Camejo, J. (10 de 12 de 2012). [jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristica-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/](http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristica-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/). Recuperado el 13 de Octubre de 2013
- Carroll, L. (2011). Importancia de la Planeación. En A. P. Martinez, *Fundamentos de Gestion Empresarial* (pág. 170). Mexico: Interamericana S.A de C.V.
- Chambi, R. (2012). Emprendedores y empresarios MIPE Y PYME. *Lo mejor en Bolivia*, 43.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

- Chaparro. (10 de 2010). [www.buenastareas.com/ensayo/La\\_investigaci3n\\_De\\_Campo/923298.html](http://www.buenastareas.com/ensayo/La_investigaci3n_De_Campo/923298.html). Recuperado el 18 de 1 de 2014
- Chiavenato, I. (29 de 03 de 2012). [jolenaka08.blogspot.com/2012/03/elementos-del-proceso-administrativo-html](http://jolenaka08.blogspot.com/2012/03/elementos-del-proceso-administrativo-html). Recuperado el 13 de octubre de 2013
- Covery, S. (2011). Imagen del directivo y comunicaci3n. En A. Pulido, *Fundamentos de gesti3n Empresarial* (p3g. 233). Mexico: INTERAMERICANA S.A.
- Corea T3rrez, Norma C y Gloria J. Villanueva N. (2005). Dossier de Seminario Taller de tesis II. UNAN Managua. Nicaragua.
- David, F. R. (2008). Administraci3n estrat3gica. En F. R. David, *Administraci3n Estrat3gica* (p3g. 131). Mexico: Pearson Educaci3n, Mexico.
- Deming, W. (21 de 7 de 2012). [iso9001calidadparatodos.com/edwards-deming-y-sus-principios.html](http://iso9001calidadparatodos.com/edwards-deming-y-sus-principios.html). Recuperado el 2014 de 1 de 22
- [es.wikipedia.org/wiki/investigacion](http://es.wikipedia.org/wiki/investigacion). (17 de 01 de 2014).
- Escudero Escorza, T. (2003). [investigacin-evaluativa.blogspot.com/p/definido.html](http://investigacin-evaluativa.blogspot.com/p/definido.html). Recuperado el 18 de 1 de 2014
- Fayol, H. (2011). Defini3n de Direcci3n. En S. H. Rodriguez, *Fundamentos de gesti3n empresarial* (p3g. 215). Mexico D.f: Mexicana.
- Fayol, H. (2011). Principios de Organizaci3n. En S. H. Rodriguez, *Fundamentos de Gesti3n empresarial* (p3g. 203). Mexico: Mexicana.
- Frankl, V. (2011). La comunicaci3n. En S. H. Rodriguez, *Fundamentos de Gesti3n Empresarial* (p3g. 228). Mexico D.F: INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Frankl, v. (2011). Motivaci3n o Estimulaci3n. En S. H. Rodriguez, *Fundamentos de Gesti3n Empresarial* (p3g. 226). Mexico D.F: Interamericana Editores S.A.
- Fuentes, D. (8 de Junio de 2012). [monografias.com](http://monografias.com). Recuperado el 23 de 1 de 2014, de [www.monografias.com/trabajo96/reglamento-interno/reglamento-interno.shtml](http://www.monografias.com/trabajo96/reglamento-interno/reglamento-interno.shtml)
- Garcia, T. (2012). Concepto Desmotivaci3n. En T. Gracia, *Diccionario Enciclop3dico* (p3g. 338). Mexico D.F: Edici3n Larousse S.A.
- Garcia, T. (2012). Defini3n de control. En T. Garcia, *Diccionario Enciclop3dico Larousse* (p3g. 285). Mexico D.F: EDICIONES LAROUSE, S.A. de C.V, Mexico, D.F.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

- Garcia, T. (2012). Definición de dirección. En T. Garcia, *Diccionario Enciclopédico Larousse* (pág. 351). Mexico: EDICIONES LA ROUSSE, S.A. de C.V, Mexico, D.F.
- Garcia, T. (2012). Definición de Organización. En T. Garcia, *Diccionario Enciclopédico Larousse* (pág. 743). Mexico: EDICIÓN LAROUSSE, S.A. de C.V., Mexico, D.F.,
- Garcia, T. (2012). *Diccionario Enciclopedia Larousse*. Mexico: EDICIONES LALAROUSE, S.A, de c.v., Mexico, D.F.
- Goldstein. (2011). Concepto de planeación. En S. H. Rodriguez, *Fundamentos de gestión empresarial* (pág. 171). Ciudad de Mexico: Mexicana.
- Gomez Cejas, G. (1994). *Planeación y Organización de la empresa*. Mexico: McGraw-HILL.
- Hampton, D. (2011). Definición de Dirección. En S. H. Rodriguez, *Fundamentos de gestión empresarial* (pág. 215). Mexico D.F: Mexicana.
- Hampton, D. R. (2011). Concepto de Planeación. En S. H. Rodriguez, *Fundamentos de gestión empresarial* (pág. 171). Ciudad de Mexico: Mexicana.
- Hernandez Sampier, R. (2004). Metodología de la investigación. La Habana: Felix Varela.
- Hernandez, S. (2011). Definición de Organización. En S. H. Rodriguez, *Fundamentos de gestión empresarial* (pág. 192). Mexico: Mexicana.
- Hernandez, S. (2011). Presupuesto. En S. Hernandez, *Fundamentos de gestión Empresarial* (pág. 183). Mexico: INTERAMERICANA C.V.
- Hernandez, R. (1990). Concepto de Administración. En J. A. Arena, *Proceso Administrativo* (pág. 248). Mexico: Diana, S.A.
- KAHN, D. K. (2011). Definición de Liderazgo. En S. H. Rodriguez, *Gestión Empresarial* (pág. 217). Mexico: INTERAMERICANA S.A.
- Kast, F. E. (2011). *Definición Administración*. Mexico: Mexicana.
- Koontz. (2011). Definición de liderazgo. En A. Pulido, *Fundamento de Gestión* (pág. 217). Mexico: McGRAW- HILL/ INTERAMERICANA.
- Koontz, H. (2011). Definición de dirección. En S. H. Rodriguez, *Fundamentos de gestión empresarial* (pág. 215). Mexico: Mexicana.
- maikari95. (febrero de 2012). [www.buenastareas.com/ensayos/pasos-Del-proceso-Administrativo-para-la/3480759.html](http://www.buenastareas.com/ensayos/pasos-Del-proceso-Administrativo-para-la/3480759.html). Recuperado el 13 de octubre de 2013

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

- Malhotra, N. K. (2008). Diseño de la Investigación. En N. K. Malhotra, *Investigación de Mercados* (pág. 78). Mexico: Pearson Educación de Mexico,S.A de C.V.
- Malhotra, N. K. (2008). Investigación Cualitativa. En N. K. Malhotra, *Investigación de Mercado* (pág. 42). Mexico: Pearson Educación.
- Malhotra, N. K. (2008). Investigación Descriptiva. En N. K. Malhotra, *Investigación de Mercado* (pág. 82). Mexico: Pearson Educación.
- Martinez, A. P. (2011). Toma de desiciones . En A. Pulido, *Fundamentos de Gestión Empresarial* (pág. 235). Mexico: INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V.
- Martinez, A. P. (2012). Breve reseña sobre gestión empresarial. En A. P. Martinez, *Gestión Empresarial* (pág. 3). Mexico: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Martinez, S. H. (2011). *Fundamentos de gestion empresarial* (Vol. 1). (E. C. Gutierrez, Ed.) Mexico, Mexico, Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES ,S.A DE C.V.
- Maslow, A. (2011). Motivación y gerencia. En A. P. Martinez, *Fundamentos de gestión Empresarial*. (pág. 88). Mexico: Interamericana C.V.
- Mayo, E. (2011). Clasificación de grupos. En A. Pulido, *Fundamentos de Gestión Empresarial* (pág. 88). Mexico D.F: INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Mayo, E. (2012). *Ventajas de Entrevista*. Mexico d.f: Interamericana Editores S.A.
- MCHugh, H. (2012). Definición de control. En A. P. Martinez, *Gestión Empresarial* (pág. 240). Mexico: INTERAMERICANA EDITORES, S.A.DE C.V.
- Moratto, J. (29 de agosto de 2007). [mercadosunidos.wordpress.com/2007/08/29/cos-cuatro-pasos-fundamentales-del-proceso-administrativo/](http://mercadosunidos.wordpress.com/2007/08/29/cos-cuatro-pasos-fundamentales-del-proceso-administrativo/). Recuperado el 13 de octubre de 2013
- Moreno, D. V. (s.f.). [www.monografias.com/trabajo76/organigrama-manualorganizacion-funciones/organigrama-manual-organización-funciones2.sl](http://www.monografias.com/trabajo76/organigrama-manualorganizacion-funciones/organigrama-manual-organización-funciones2.sl). Recuperado el 23 de 1 de 2014.
- Ortez, E. Z. (2000). Pasos para hacer una investigacion. El Salvador: Clasicos Roxil, S.A. de C.V.
- Paladino, G. (2005). Metodología y técnica de investigación científica. Universidad Politécnica de Nicaragua.
- Ponce, A. R. (2011). Definición de Organización. En S. H. Rodriguez, *Fundemanetos de gestión empresarial* (pág. 192). Mexico: Maexicana.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

Ponce, A. R. (2012). Definición de control. En A. P. Martinez, *Gestión Empresarial* (pág. 240). Mexico: INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.

R., E. V. (2010). Elemento de gestion empresarial. En E. V. R., *Gestion y gerencia Empresarial* (pág. 336). Bogota: Maria del pilar Osorio Ecoe.

Rodriguez, S. H. (2011). Etapas de planeación. En S. H. Rodriguez, *Fundamentos de gestion empresarial* (pág. 178). Ciudad de mexico: Mexicana.

Rodriguez, S. H. (2011). Etapas de Planeación. En S. H. Rodriguez, *Fundamentos de gestión empresarial* (pág. 173). Ciudad de Mexico: Mexicana.

Rodriguez, S. H. (2011). Etapas del Proceso Organizacional. En S. H. RODRIGUEZ, *Fundamentos de Gestión empresarial* (pág. 192). Mexico: Mexicana.

Rodriguez, S. H. (2011). Proceso Administrativo. En S. H. Martínez, *Fundamentos de gestion empresarial* (pág. 159). Mexico: Mexicana.

Sequeira Calero, V., & Cruz Picon, A. (2003). *Investigar Es Facil*. Managua: El Amanecer,S.A.

Stoner, F. y. (2012). Definición de control. En A. p. Martinez, *Gestion Empresarial* (pág. 240). Mexico: INTERAMERICANA EDITORES S.A.DE C.V.

Tamayo Tamayo, M. (27 de 6 de 2011). [tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/población-y-muestra-tamayo-y-tamayo.html](http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/población-y-muestra-tamayo-y-tamayo.html). Recuperado el 18 de 1 de 2014

Tamayo, M. (2002). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: LIMUSA, SA. de C.V.

Terry, G. R. (2011). Concepto de planeación. En S. H. Rodriguez, *Fundamentos de gestion empresarial* (pág. 171). Ciudad e Mexico: Mexicana.

Valdivia, I. G. (2011). Concepto Organigrama. En A. P. Martinez, *Fundamentos de gestion empresarial* (pág. 154). Mexico: INTERAMERICANA EDITORES, S.S DE C.V.

Vasquez, D. (Martes de Abril de 2001). [monografias.com](http://monografias.com). Recuperado el Miercoles de Marzo de 2014, de [www.monografias.com/trabajos76/organigrama.manual.organizaciones/organigrama-manual.organizaciones-funcione](http://www.monografias.com/trabajos76/organigrama.manual.organizaciones/organigrama-manual.organizaciones-funcione)

Velasco, E. S. (2011). Definición de Organización. En S. H. Rodriguez, *Fundamnetos de gestion empresarial* (pág. 192). Mexico: Mexicana.

# **Anexo**

---

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

## Anexo #1. Operacionalización de variables.

### “PROCESO ADMINISTRATIVO Y GESTION EMPRESARIAL EN COPROABAS, MATAGALPA 2010-2013”

Variable	Definición.	Subvariable	Indicador	Preguntas	Escala	Instrumentos	Fuente
<b>Proceso Administrativo :</b>	<p>El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar el recurso humano, técnicos, materiales y financieros , con los que cuenta la empresa.</p> <p>El proceso administrativo consiste en las siguientes funciones:</p> <p><b>PLANEACIÓN:</b></p> <p>Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social. ,</p>		<b>Importancia</b>	¿Tiene Ud. Conocimiento de los planes que se preparan en la Empresa?	SI NO	Encuesta	Empleados
			<b>Tipos de Planeación</b>	Qué Importancia da Ud. a la planeación en su empresa?	Totalmente Importante, Muy, Importante, Poco Importante, nada Importante	Encuesta Entrevistas	Empleados. Jefes y Gerencia
				Que tipos de Planes se elaboran en su Empresa?	Misión y Visión Planeación Estratégica Planeación Operativa. Políticas Procedimientos Presupuestos.	Encuesta	Empleados
				<b>Proceso de Planeación</b>	Cuál es su Participa en el Proceso de Planeación de la Empresa?	En todo el Proceso, En parte del Proceso, Ninguna	Encuesta
				Cuál es su Participa en la preparación del presupuesto de la Empresa	En todo el Proceso, En parte del Proceso, Ninguna	Encuesta	Empeados y Jefes.

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

	<p><b>ORGANIZACIÓN:</b></p> <p>La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades.</p>	<p><b>Organización</b></p>	<p>Estructura Organizacional.</p> <p>División del Trabajo.</p> <p>Departamentalización.</p> <p>Jerarquía.</p> <p>Coordinación.</p>	<p>Conoce el Organigrama de su Empresa?</p> <p>Considera sus actividades laborales están correctamente definidas?</p> <p>Cee Ud. que el Área de Trabajo donde está ubicado, es la más adecuada?</p> <p>Considera Ud, que están bien definidas las Áreas de Trabajo de su Empresa?</p> <p>Considera Ud., que están bien definidas los niveles de Jerarquía su Empresa?</p> <p>Como considera el grado de coordinación con sus compañeros de trabajo?</p> <p>Existe coordinación entre su área de trabajo y las otras?</p>	<p>SI, NO</p> <p>Totalmente de Acuerdo, muy de acuerdo, De Acuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo</p> <p>SI, NO.</p> <p>Totalmente de Acuerdo, muy de acuerdo, De Acuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo</p> <p>Totalmente de Acuerdo, muy de acuerdo, De Acuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo</p> <p>Excelente. Muy Bueno. Bueno Regular Deficiente.</p> <p>Totalmente de Acuerdo, muy de acuerdo, De Acuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo</p>	<p>Encuesta.</p> <p>Encuesta.</p> <p>Encuesta.</p> <p>Encuestas.</p> <p>Encuesta.</p> <p>Encuesta.</p> <p>Encuesta</p>	<p>Empleados y Jefes</p> <p>Empleados y Jefes.</p> <p>Empleados.</p> <p>Empleados Jefes Y gerente.</p> <p>Empleados y Jefes.</p> <p>Empleados y Jefes.</p> <p>Empleados y Jefes.</p>
--	---	----------------------------	--	--	---	--	--

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

<p><b>DIRECCIÓN:</b></p> <p>Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación.</p>							
	<b>Dirección</b>	<b>Comunicación.</b>	<b>Como considera la Comunicación en la Empresa?</b>	<p>Excelente. Muy Bueno. Bueno Regular Deficiente.</p>	<b>Encuesta. Entrevista</b>	<b>Empleados Jefes y Gerencia</b>	
			<b>En que Flujos de comunicación de la empresa está involucrado?</b>	<p>Ascendente Descendente Horizontal. Diagonal.</p>	<b>Encuesta</b>	<b>Jefes.</b>	
		<b>Motivación.</b>	<b>Se Siente motivado de ser un colaborador en la Empresa?</b>	<b>SI;NO.</b>	<b>Encuestas.</b>	<b>Empleados y Jefe</b>	
			<b>Considera Ud. Que deben de mejorarlas políticas motivacionales de la Empresa?</b>	<p>Totalmente de Acuerdo, muy de acuerdo, De Acuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo</p>	<b>Encuestas y Entrevista</b>	<b>Empleados, jefes y Gerencia</b>	
		<b>Liderazgo.</b>	<b>Cuál es su percepción sobre el liderazgo de su jefe inmediato?</b>	<p>Excelente. Muy Bueno. Bueno Regular Deficiente.</p>	<b>Encuesta</b>	<b>Empleados</b>	
			<b>Como considera el nivel de liderazgo del Gerente de la Empresa</b>	<p>Excelente. Muy Bueno. Bueno Regular Deficiente.</p>	<b>Encuestas.</b>	<b>Empleados</b>	

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

	<p><b>CONTROL:</b></p> <p>Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren.</p>		<p><b>Toma de Decisión</b></p>	<p>Participa Ud. En las Tomas de decisiones de la empresa?</p> <p>Cómo Valora el Nivel de Decisión de su jefe inmediato?</p>	<p>SI; NO.</p> <p>Excelente. Muy Bueno. Bueno Regular Deficiente.</p>	<p>Encuesta.</p> <p>Encuesta.</p>	<p>Empleados y Jefes.</p> <p>Empleados.</p>
		<b>Control</b>	<p><b>Proceso del Control</b></p>	<p>Qué grado de participación tiene Ud., en el proceso del control que se aplica en su empresa?</p>	<p>En todo el Proceso, En parte del Proceso, Ninguna</p>	<p>Encuestas y entrevista.</p>	<p>Empleados, jefes y Gerente.</p>
			<p><b>Monitoreo.</b></p>	<p>Con que frecuencia es supervisado su desempeño?</p>	<p>Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Espontáneamente. Nunca.</p>	<p>Encuesta.</p>	<p>Empleados</p>
<p><b>Tipos de Control</b></p>	<p>Que tipos de control Aplican en su Empresa?</p>	<p>Antes de la acción. Durante la Acción. Después de la Acción.</p>	<p>Encuesta.</p>	<p>Empleados.</p>			

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

<b>GESTIÓN EMPRESARIAL</b>	<p>La Gestión Empresarial es aquella actividad empresarial que a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio.</p> <p>El concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa; la primera de esas <b>Planeación</b>, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, la planeación es la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino hacia los objetivos</p>	<b>Gestión de la Planeación</b>	<b>Importancia</b>	<p>¿Se divulgan los planes que se preparan en la Empresa?</p> <p>Destaca entre sus empleados la importancia de la planeación de su empresa?</p> <p>Da a Conocer entre sus subordinados los tipos de Planes se elaboran en su Empresa?</p> <p>Que tipos de Planes se elaboran en su Empresa?</p> <p>Cuál es el Grado de Participación de sus subordinados en el Proceso de Planeación?</p>	<p>SI NO</p> <p>SI; NO</p> <p>SI; NO</p> <p>Misión y Visión Planeación Estratégica Planeación Operativa. Políticas Procedimientos Presupuesto</p> <p>En todo el Proceso, En parte del Proceso, Ninguna</p>	<p>Encuesta Entrevista</p> <p>Encuesta y Entrevista</p> <p>Encuestas y Entrevistas</p> <p>Encuesta y Entrevista</p> <p>Encuesta y Entrevista</p>	<p>Empleados Jefes y Gerentes</p> <p>Jefes y Gerente</p> <p>Jefes y Gerentes</p> <p>Jefes y Gerente</p> <p>Jefes y Gerente.</p>

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

<p>La <b>Organización</b> es donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.</p>			<p>Qué nivel de intervención tienen sus subordinados en la preparación del presupuesto?</p>	<p>En todo el Proceso, En parte del Proceso, Ninguna</p>	<p>Encuesta y Entrevista</p>	<p>Jefes y Gerente.</p>
			<p>Como considera la Gestión de los recursos presupuestarios en su empresa?</p>	<p>Excelente. Muy Bueno. Bueno Regular. Deficiente</p>	<p>Encuesta y Entrevista</p>	<p>Jefes y Gerente</p>
	<b>Gestión en la Organización</b>	Estructura Organizacional.	<p>Ha Participado en el Diseño o Reestructuración del Organigrama de su empresa?</p>	<p>SI, NO</p>	<p>Encuesta</p>	<p>Jefes.</p>
		División del Trabajo.	<p>Como Considera la División del trabajo que se hace en su empresa?</p>	<p>Excelente. Muy Bueno. Bueno Regular. Deficiente</p>	<p>Encuesta y entrevista</p>	<p>Jefes y Gerente</p>
		Departamentalización.	<p>Participan sus subordinando en el Estudio y organización de los Departamentos de la Empresa?</p>	<p>Abierta</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Gerente.</p>
			<p>Qué nivel de Importancia presta a la organización de los departamentos de la empresa.</p>	<p>Totalmente Importante. Muy Importante Importante Poco Importante. Nada Importante.</p>	<p>Encuesta y Entrevista</p>	<p>Jefes y Gerente.</p>
			<p>Qué importancia da a la definición de los niveles Jerárquicos de la Empresa?</p>	<p>Totalmente Importante. Muy Importante Importante</p>	<p>Encuesta y Entrevista.</p>	<p>Jefes y Gerente.</p>
		Jerarquía.				

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

<p>La <b>Dirección</b> de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo aumentando las rentabilidades de la empresa.</p> <p>El <b>control</b> es la función que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.</p>	<p><b>Gestión en la Dirección</b></p>	<p>Coordinación.</p>	<p>En su Gestión fomenta la Coordinación entre las áreas organizacionales?</p> <p>Cuál es su Consideración sobre el Grado de Coordinación que se establece entre sus subordinados?</p>	<p>Poco Importante. Nada Importante.</p> <p>Totalmente de Acuerdo, muy de acuerdo, De Acuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.</p> <p>Abierta</p>	<p>Encuesta y entrevista.</p> <p>Entrevista.</p>	<p>Jefes y Gerente</p> <p>Gerente.</p>	
		<p>Comunicación.</p>	<p>Propicia entre sus colaboradores un clima de comunicación armonioso y Dinámico?</p> <p>Cuáles son los flujos de Comunicación que mayormente utiliza?</p>	<p>Totalmente de Acuerdo, muy de acuerdo, De Acuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.</p> <p>Abierta</p>	<p>Encuesta y Entrevista.</p> <p>Entrevista</p>	<p>Jefes y Gerente.</p> <p>Gerente.</p>	
		<p>Motivación.</p>	<p>Como motiva a sus subordinados?</p>	<p>Monetariamente. Participación. Calidad de Vida Laboral. Ascensos. De ninguna manera.</p>	<p>Encuesta y Entrevista.</p>	<p>Jefes y Gerente.</p>	
		<p>Liderazgo.</p>	<p>Cuál es su percepción sobre el liderazgo del Gerente de la empresa?</p>	<p>Excelente. Muy Bueno. Bueno Regular. Deficiente</p>	<p>Encuesta</p>	<p>Jefes</p>	

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

			<b>Toma de Decisión</b>	<p>Propicia la Participación de sus subordinados en las Tomas de Decisiones de la Empresa?</p> <p>En Que tipos de decisiones es en las que mas se involucra?</p>	<p>Totalmente de Acuerdo, muy de Acuerdo, De Acuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.</p> <p>Programadas. No Programadas.</p>	<p>Encuesta y Entrevista.</p> <p>Encuesta y Entrevista.</p>	<p>Jefes y Gerente.</p> <p>Jefes y Gerente.</p>
	<b>Gestión en el Control</b>		<b>Tipos de Control</b>	<p>Que tipos de Controles se aplican en su empresa?</p>	<p>Preventivos Directivo Ex post.</p>	<p>Encuesta y Entrevista.</p>	<p>Jefes y Gerente.</p>
			<b>Monitoreo</b>	<p>Con que Frecuencia monitorea de las actividades ejecutadas por sus subordinados.</p>	<p>Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Espontáneamente. Nunca</p>	<p>Encuesta y Entrevista.</p>	<p>Jefes y Gerente.</p>
			<b>Proceso del Control</b>	<p>Qué grado de participación tienen sus subordinados en la Gestión del Control?</p>	<p>En todo el Proceso, En parte del Proceso, Ninguna</p>	<p>Encuesta y Entrevista.</p>	<p>Jefes y Gerente.</p>
			<b>Desempeño</b>	<p>Evalúa el Desempeño de sus subordinados?</p>	<p>SI, NO</p>	<p>Encuesta y Entrevista.</p>	<p>Jefes y Gerente.</p>
					<p>Siempre, Casi Siempre,</p>	<p>Encuesta y</p>	<p>Jefes y Gerente.</p>

## Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

				<p>Con que frecuencia supervisa el desempeño de sus subordinados?</p>	<p>Algunas Veces, Espontáneamente. Nunca.</p>	<p>Entrevista.</p>	
				<p>Realiza una Evaluación ex post para realizar la nueva planeación del nuevo periodo?</p>	<p>Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Espontáneamente. Nunca.</p>	<p>Encuesta y Entrevista.</p>	<p>Jefes y Gerente.</p>

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

## Anexo #2. ENCUESTA TRABAJADOR.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.



FAREM-MATAGALPA.

Muy Estimado Señor(A): Por este medio estamos solicitando de su valiosa colaboración para el desarrollo de un trabajo investigativo que tiene como objetivo desarrollar un análisis del Proceso Administrativo y la Gestión Empresarial de la Empresa COPROBAS Jinotega, Periodo 2010- 2013; Su información es de suma importancia para el éxito de la investigación.

De antemano agradecemos su gentil colaboración.

PROCESO ADMINSTRATIVO:

¿Tiene Ud. Conocimiento de los planes que se preparan en la Empresa?

a) Si.

b) No.

Qué Importancia le concede Ud. a la planeación en su empresa?

a) Totalmente Importante

b) Muy importante.

c) Importante.

d) Poco importante.

e) Nada importante.



# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

**Cree Ud. que el Área de Trabajo donde está ubicado, es la más adecuada?**

- a) Si.
- b) No.

**Considera Ud. que están bien definidas las Áreas de Trabajo de su Empresa?**

- ) Totalmente Acuerdo.
- b) Muy Acuerdo.
- c) De Acuerdo.
- d) En Desacuerdo.
- e) Totalmente en Desacuerdo

**Considera Ud. que están bien definidas los niveles de Jerarquía su Empresa?**

- ) Totalmente Acuerdo.
- b) Muy Acuerdo.
- c) De Acuerdo.
- d) En Desacuerdo.
- e) Totalmente en Desacuerdo

**Como considera el grado de coordinación con sus compañeros de trabajo?**

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

**Existe coordinación entre su área de trabajo y las otras?**

- ) Totalmente Acuerdo.
- b) Muy Acuerdo.
- c) De Acuerdo.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

d) En Desacuerdo.

e) Totalmente en Desacuerdo.

**Como considera la Comunicación en la Empresa?**

a) Excelente

b) Muy buena

c) Buena

d) Regular

e) Deficiente

**Se Siente motivado de ser un colaborador en la Empresa?**

a) Si.

b) No.

**Considera Ud. Que deben de mejorar las políticas motivacionales de la Empresa?**

) Totalmente Acuerdo.

b) Muy Acuerdo.

c) De Acuerdo.

d) En Desacuerdo.

e) Totalmente en Desacuerdo.

**Cuál es su percepción sobre el liderazgo de su jefe inmediato?**

a) Excelente

b) Muy buena

a) Buena

b) Regular

c) Deficiente

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

Como considera el nivel de liderazgo del Gerente de la Empresa

- d) Excelente
- e) Muy buena
- f) Buena
- g) Regular
- h) Deficiente

Participa Ud. En la Toma de decisión de la empresa?

- a) Si.
- b) No.

Cómo Valora el Nivel de Decisión de su jefe inmediato

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

Qué grado de participación tiene Ud., en el proceso del control que se aplica en su empresa?

En todo el Proceso:  En parte del Proceso:  Ninguna:

Con que frecuencia es supervisado su desempeño?

- f) Siempre
- g) Casi Siempre
- h) Algunas Veces.
- i) Espontáneamente
- j) Nunca

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

Que tipos de control Aplican en su Empresa?

Antes de la Acción:

Durante la Acción :

Después de la Acción :

¿Se divulgan los planes que se preparan en la Empresa?

a) Si.

b) No.

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

## Anexo #3. ENTREVISTA A JEFE DE AREA.

### UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.



### FAREM-MATAGALPA.

Muy Estimado Señor(A): Por este medio estamos solicitando de su valiosa colaboración para el desarrollo de un trabajo investigativo que tiene como objetivo desarrollar un análisis del Proceso Administrativo y la Gestión Empresarial de la Empresa COPROBAS Jinotega, Periodo 2010- 2013; Su información es de suma importancia para el éxito de la investigación.

De antemano agradecemos su gentil colaboración.

#### PROCESO ADMINSTRATIVO:

Qué Importancia da Ud. a la planeación en su empresa?

Totalmente Importante: \_\_\_\_\_ Muy Importante : \_\_\_\_\_ Importante: \_\_\_\_\_

Poco Importante ; \_\_\_\_\_ Nada Importante : \_\_\_\_\_

Cuál es su Participa en el Proceso de Planeación de la Empresa?

En todo el Proceso: \_\_\_\_\_ En parte del Proceso: \_\_\_\_\_ Ninguna : \_\_\_\_\_

Cuál es su Participación en la preparación del presupuesto de la Empresa

En todo el Proceso: \_\_\_\_\_ En parte del Proceso: \_\_\_\_\_ Ninguna : \_\_\_\_\_

Conoce el Organigrama de su Empresa?

SI: \_\_\_\_\_ NO : \_\_\_\_\_

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

Considera que sus actividades laborales están correctamente definidas?

Totalmente de Acuerdo: \_\_\_\_\_ Muy de acuerdo : \_\_\_\_\_ De Acuerdo : \_\_\_\_\_

En desacuerdo : \_\_\_\_\_ Totalmente en desacuerdo: \_\_\_\_\_

Considera Ud., que están bien definidas las Áreas de Trabajo de su Empresa?

Totalmente de Acuerdo : \_\_\_\_\_ Muy de acuerdo : \_\_\_\_\_ De Acuerdo : \_\_\_\_\_

En desacuerdo : \_\_\_\_\_ Totalmente en desacuerdo: \_\_\_\_\_

Considera Ud., que están bien definidas los niveles de Jerarquía su Empresa?

Totalmente de Acuerdo : \_\_\_\_\_ Muy de acuerdo : \_\_\_\_\_ De Acuerdo : \_\_\_\_\_

En desacuerdo : \_\_\_\_\_ Totalmente en desacuerdo: \_\_\_\_\_

Como considera el grado de coordinación con sus compañeros de trabajo?

Excelente : \_\_\_\_\_ Muy Bueno : \_\_\_\_\_ Bueno : \_\_\_\_\_

Regular : \_\_\_\_\_ Deficiente : \_\_\_\_\_

Existe coordinación entre su área de trabajo y las otras?

Totalmente de Acuerdo : \_\_\_\_\_ Muy de acuerdo : \_\_\_\_\_ De Acuerdo : \_\_\_\_\_

En desacuerdo : \_\_\_\_\_ Totalmente en desacuerdo : \_\_\_\_\_

Como considera la Comunicación en la Empresa?

Excelente : \_\_\_\_\_ Muy Bueno : \_\_\_\_\_ Bueno : \_\_\_\_\_

Regular : \_\_\_\_\_ Deficiente : \_\_\_\_\_

En que Flujos de comunicación de la empresa está involucrado?

Ascendente : \_\_\_\_\_ Descendente : \_\_\_\_\_ Horizontal : \_\_\_\_\_ Diagonal : \_\_\_\_\_

Se Siente motivado de ser un colaborador en la Empresa?

SI: \_\_\_\_\_ NO : \_\_\_\_\_

Considera Ud. Que deben de mejorarlas políticas motivacionales de la Empresa?

Totalmente de Acuerdo : \_\_\_\_\_ Muy de acuerdo : \_\_\_\_\_ De Acuerdo : \_\_\_\_\_

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

En desacuerdo : \_\_\_\_\_ Totalmente en desacuerdo : \_\_\_\_\_

Participa Ud. En las Tomas de decisiones de la empresa?

SI: \_\_\_\_\_ NO : \_\_\_\_\_

Cómo Valora el Nivel de Decisión de su jefe inmediato

Excelente : \_\_\_\_\_ Muy Bueno : \_\_\_\_\_ Bueno : \_\_\_\_\_

Regular : \_\_\_\_\_ Deficiente : \_\_\_\_\_

Qué grado de participación tiene Ud., en el proceso del control que se aplica en su empresa?

En todo el Proceso: \_\_\_\_\_ En parte del Proceso: \_\_\_\_\_ Ninguna : \_\_\_\_\_

Con que frecuencia es supervisado su desempeño?

Siempre : \_\_\_\_\_ Casi Siempre : \_\_\_\_\_ Algunas Veces : \_\_\_\_\_

Espontáneamente. : \_\_\_\_\_ Nunca : \_\_\_\_\_

Que tipos de control Aplican en su Empresa?

Antes de la Acción: \_\_\_\_\_ Durante la Acción : \_\_\_\_\_ Después de la Acción : \_\_\_\_\_

**GESTION EMPRESARIAL:**

¿Se divulgan los planes que se preparan en la Empresa?

SI: \_\_\_\_\_ NO : \_\_\_\_\_

Destaca entre sus empleados la importancia de la planeación de su empresa?

SI: \_\_\_\_\_ NO : \_\_\_\_\_

Da a Conocer entre sus subordinados los tipos de Planes se elaboran en su Empresa?

SI: \_\_\_\_\_ NO : \_\_\_\_\_

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

Que tipos de Planes se elaboran en su Empresa?

TIPO DE PLAN

SI NO

Misión y Visión

Planeación Estratégica

Planeación Operativa

Políticas

Procedimientos

Presupuestos.

Cuál es el Grado de Participación de sus subordinados en el Proceso de Planeación?

En todo el Proceso: \_\_\_\_\_ En parte del Proceso: \_\_\_\_\_ Ninguna : \_\_\_\_\_

Qué nivel de intervención tienen sus subordinados en la preparación del presupuesto?

En todo el Proceso: \_\_\_\_\_ En parte del Proceso: \_\_\_\_\_ Ninguna : \_\_\_\_\_

Como considera la Gestión de los recursos presupuestarios en su empresa?

Excelente : \_\_\_\_\_ Muy Bueno : \_\_\_\_\_ Bueno : \_\_\_\_\_

Regular : \_\_\_\_\_ Deficiente : \_\_\_\_\_

Ha Participado en el Diseño o Reestructuración del Organigrama de su empresa?

SI: \_\_\_\_\_ NO : \_\_\_\_\_

Como Considera la División del trabajo que se hace en su empresa?

Excelente : \_\_\_\_\_ Muy Bueno : \_\_\_\_\_ Bueno : \_\_\_\_\_

Regular : \_\_\_\_\_ Deficiente : \_\_\_\_\_

Qué nivel de Importancia, presta a la organización de los departamentos de la empresa.

Totalmente Importante: \_\_\_\_\_ Muy Importante : \_\_\_\_\_ Importante: \_\_\_\_\_

Poco Importante ; \_\_\_\_\_ Nada Importante : \_\_\_\_\_

Qué importancia da a la definición de los niveles Jerárquicos de la Empresa?

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

Totalmente Importante: \_\_\_\_\_ Muy Importante : \_\_\_\_\_ Importante: \_\_\_\_\_

Poco Importante ; \_\_\_\_\_ Nada Importante : \_\_\_\_\_

En su Gestión fomenta la Coordinación entre las áreas organizacionales?

Totalmente de Acuerdo: \_\_\_\_\_ Muy de acuerdo: \_\_\_\_\_ De Acuerdo : \_\_\_\_\_

En desacuerdo : \_\_\_\_\_ Totalmente en desacuerdo: \_\_\_\_\_

Propicia entre sus colaboradores un clima de comunicación armonioso y Dinámico?

Totalmente de Acuerdo: \_\_\_\_\_ Muy de acuerdo : \_\_\_\_\_ De Acuerdo : \_\_\_\_\_

En desacuerdo : \_\_\_\_\_ Totalmente en desacuerdo: \_\_\_\_\_

Como motiva a sus subordinados?

Monetariamente: \_\_\_\_\_ Participación : \_\_\_\_\_ Calidad de Vida Laboral. : \_\_\_\_\_

Ascensos : \_\_\_\_\_ De ninguna manera : \_\_\_\_\_

Cuál es su percepción sobre el liderazgo del Gerente de la empresa?

Excelente : \_\_\_\_\_ Muy Bueno : \_\_\_\_\_ Bueno : \_\_\_\_\_

Regular : \_\_\_\_\_ Deficiente : \_\_\_\_\_

Propicia la Participación de sus subordinados en la Toma de Decisiones de la Empresa?

Totalmente de Acuerdo: \_\_\_\_\_ Muy de acuerdo: \_\_\_\_\_ De Acuerdo: \_\_\_\_\_

En desacuerdo : \_\_\_\_\_ Totalmente en desacuerdo: \_\_\_\_\_

En Que tipos de decisiones es en las que más se involucra?

Programadas: \_\_\_\_\_ No Programadas: \_\_\_\_\_

Que tipos de Controles se aplican en su empresa?

Preventivos: \_\_\_\_\_ Directivo: \_\_\_\_\_ Ex post: \_\_\_\_\_

Con que Frecuencia monitorea de las actividades ejecutadas por sus subordinados.

Siempre : \_\_\_\_\_ Casi Siempre : \_\_\_\_\_ Algunas Veces : \_\_\_\_\_

Espontáneamente. : \_\_\_\_\_ Nunca : \_\_\_\_\_

Qué grado de participación tienen sus subordinados en la Gestión del Control?

En todo el Proceso: \_\_\_\_\_ En parte del Proceso: \_\_\_\_\_ Ninguna : \_\_\_\_\_

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

Evalúa el Desempeño de sus subordinados?

SI: \_\_\_\_\_ NO : \_\_\_\_\_

Con que frecuencia supervisa el desempeño de sus subordinados?

Siempre : \_\_\_\_\_ Casi Siempre : \_\_\_\_\_ Algunas Veces : \_\_\_\_\_

Espontáneamente. : \_\_\_\_\_ Nunca : \_\_\_\_\_

Realiza una Evaluación ex post para la nueva planeación del nuevo periodo?

Siempre : \_\_\_\_\_ Casi Siempre : \_\_\_\_\_ Algunas Veces : \_\_\_\_\_

Espontáneamente. : \_\_\_\_\_ Nunca : \_\_\_\_\_

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROBAS

---

## Anexo #4. ENTREVISTA A GERENTE.

### UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.



### FAREM-MATAGALPA.

Muy Estimado Señor(A): Por este medio estamos solicitando de su valiosa colaboración para el desarrollo de un trabajo investigativo que tiene como objetivo desarrollar un análisis del Proceso Administrativo y la Gestión Empresarial de la Empresa COPROBAS Jinotega, Periodo 2010- 2013; Su información es de suma importancia para el éxito de la investigación.

De antemano agradecemos su gentil colaboración.

#### PROCESO ADMINISTRATIVO:

Qué Importancia da Ud. a la planeación en su empresa?

Totalmente Importante: \_\_\_\_\_ Muy Importante : \_\_\_\_\_ Importante: \_\_\_\_\_

Poco Importante ; \_\_\_\_\_ Nada Importante : \_\_\_\_\_

Cuál es su Participación en el Proceso de Planeación de la Empresa?

En todo el Proceso: \_\_\_\_\_ En parte del Proceso: \_\_\_\_\_ Ninguna : \_\_\_\_\_

Cuál es su Participación en la preparación del presupuesto de la Empresa

En todo el Proceso: \_\_\_\_\_ En parte del Proceso: \_\_\_\_\_ Ninguna : \_\_\_\_\_

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

Conoce el Organigrama de su Empresa?

SI: \_\_\_\_\_ NO : \_\_\_\_\_

Considera sus actividades laborales están correctamente definidas?

Totalmente de Acuerdo : \_\_\_\_\_ Muy de acuerdo : \_\_\_\_\_ De Acuerdo : \_\_\_\_\_

En desacuerdo : \_\_\_\_\_ Totalmente en desacuerdo: \_\_\_\_\_

Considera Ud., que están bien definidas las Áreas de Trabajo de su Empresa?

Totalmente de Acuerdo : \_\_\_\_\_ Muy de acuerdo : \_\_\_\_\_ De Acuerdo : \_\_\_\_\_

En desacuerdo : \_\_\_\_\_ Totalmente en desacuerdo: \_\_\_\_\_

Considera Ud., que están bien definidas los niveles de Jerarquía su Empresa?

Totalmente de Acuerdo : \_\_\_\_\_ Muy de acuerdo : \_\_\_\_\_ De Acuerdo : \_\_\_\_\_

En desacuerdo : \_\_\_\_\_ Totalmente en desacuerdo: \_\_\_\_\_

Como considera el grado de coordinación con sus compañeros de trabajo?

Excelente : \_\_\_\_\_ Muy Bueno : \_\_\_\_\_ Bueno : \_\_\_\_\_

Regular : \_\_\_\_\_ Deficiente : \_\_\_\_\_

Existe coordinación entre su área de trabajo y las otras?

Totalmente de Acuerdo : \_\_\_\_\_ Muy de acuerdo : \_\_\_\_\_ De Acuerdo : \_\_\_\_\_

En desacuerdo : \_\_\_\_\_ Totalmente en desacuerdo : \_\_\_\_\_

Como considera la Comunicación en la Empresa?

Excelente : \_\_\_\_\_ Muy Bueno : \_\_\_\_\_ Bueno : \_\_\_\_\_

Regular : \_\_\_\_\_ Deficiente : \_\_\_\_\_

En que Flujos de comunicación de la empresa está involucrado?

Ascendente : \_\_\_\_\_ Descendente : \_\_\_\_\_ Horizontal : \_\_\_\_\_ Diagonal : \_\_\_\_\_

Se Siente motivado de ser un colaborador en la Empresa?

SI: \_\_\_\_\_ NO : \_\_\_\_\_

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

Considera Ud. Que deben de mejorar las políticas motivacionales de la Empresa?

Totalmente de Acuerdo : \_\_\_\_\_ Muy de acuerdo : \_\_\_\_\_ De Acuerdo : \_\_\_\_\_

En desacuerdo : \_\_\_\_\_ Totalmente en desacuerdo : \_\_\_\_\_

Participa Ud. En las Tomas de decisiones de la empresa?

SI: \_\_\_\_\_ NO : \_\_\_\_\_

Cómo Valora el Nivel de Decisión de su jefe inmediato

Excelente : \_\_\_\_\_ Muy Bueno : \_\_\_\_\_ Bueno : \_\_\_\_\_

Regular : \_\_\_\_\_ Deficiente : \_\_\_\_\_

Qué grado de participación tiene Ud., en el proceso del control que se aplica en su empresa?

En todo el Proceso: \_\_\_\_\_ En parte del Proceso: \_\_\_\_\_ Ninguna : \_\_\_\_\_

Con que frecuencia es supervisado su desempeño?

Siempre : \_\_\_\_\_ Casi Siempre : \_\_\_\_\_ Algunas Veces : \_\_\_\_\_

Espontáneamente. : \_\_\_\_\_ Nunca : \_\_\_\_\_

Que tipos de control Aplican en su Empresa?

Antes de la Acción: \_\_\_\_\_ Durante la Acción : \_\_\_\_\_ Después de la Acción : \_\_\_\_\_

**GESTION EMPRESARIAL:**

¿Se divulgan los planes que se preparan en la Empresa?

SI: \_\_\_\_\_ NO : \_\_\_\_\_

Destaca entre sus empleados la importancia de la planeación de su empresa?

SI: \_\_\_\_\_ NO : \_\_\_\_\_

Da a Conocer entre sus subordinados los tipos de Planes se elaboran en su Empresa?

SI: \_\_\_\_\_ NO : \_\_\_\_\_

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

Que tipos de Planes se elaboran en su Empresa?

TIPO DE PLAN	SI	NO
--------------	----	----

Misión y Visión

Planeación Estratégica

Planeación Operativa

Políticas

Procedimientos

Presupuestos.

Cuál es el Grado de Participación de sus subordinados en el Proceso de Planeación?

En todo el Proceso: \_\_\_\_\_ En parte del Proceso: \_\_\_\_\_ Ninguna : \_\_\_\_\_

Qué nivel de intervención tienen sus subordinados en la preparación del presupuesto?

En todo el Proceso: \_\_\_\_\_ En parte del Proceso: \_\_\_\_\_ Ninguna : \_\_\_\_\_

Como considera la Gestión de los recursos presupuestarios en su empresa?

Excelente : \_\_\_\_\_ Muy Bueno : \_\_\_\_\_ Bueno : \_\_\_\_\_

Regular : \_\_\_\_\_ Deficiente : \_\_\_\_\_

Ha Participado en el Diseño o Restructuración del Organigrama de su empresa?

SI: \_\_\_\_\_ NO : \_\_\_\_\_

Como Considera la División del trabajo que se hace en su empresa?

Excelente : \_\_\_\_\_ Muy Bueno : \_\_\_\_\_ Bueno : \_\_\_\_\_

Regular : \_\_\_\_\_ Deficiente : \_\_\_\_\_

Qué nivel de Importancia presta a la organización de los departamentos de la empresa.

Totalmente Importante: \_\_\_\_\_ Muy Importante : \_\_\_\_\_ Importante: \_\_\_\_\_

Poco Importante ; \_\_\_\_\_ Nada Importante : \_\_\_\_\_

Qué importancia da a la definición de los niveles Jerárquicos de la Empresa?

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

Totalmente Importante: \_\_\_\_\_ Muy Importante : \_\_\_\_\_ Importante: \_\_\_\_\_

Poco Importante ; \_\_\_\_\_ Nada Importante : \_\_\_\_\_

En su Gestión fomenta la Coordinación entre las áreas organizacionales?

Totalmente de Acuerdo: \_\_\_\_\_ Muy de acuerdo: \_\_\_\_\_ De Acuerdo : \_\_\_\_\_

En desacuerdo : \_\_\_\_\_ Totalmente en desacuerdo: \_\_\_\_\_

Propicia entre sus colaboradores un clima de comunicación armonioso y Dinámico?

Totalmente de Acuerdo: \_\_\_\_\_ Muy de acuerdo : \_\_\_\_\_ De Acuerdo : \_\_\_\_\_

En desacuerdo : \_\_\_\_\_ Totalmente en desacuerdo: \_\_\_\_\_

Como motiva a sus subordinados?

Monetariamente: \_\_\_\_\_ Participación : \_\_\_\_\_ Calidad de Vida Laboral. : \_\_\_\_\_

Ascensos : \_\_\_\_\_ De ninguna manera : \_\_\_\_\_

Cuál es su percepción sobre el liderazgo del Gerente de la Empresa?

Excelente : \_\_\_\_\_ Muy Bueno : \_\_\_\_\_ Bueno : \_\_\_\_\_

Regular : \_\_\_\_\_ Deficiente : \_\_\_\_\_

Propicia la Participación de sus subordinados en la Toma e Decisiones de la Empresa?

Totalmente de Acuerdo: \_\_\_\_\_ Muy de acuerdo: \_\_\_\_\_ De Acuerdo: \_\_\_\_\_

En desacuerdo : \_\_\_\_\_ Totalmente en desacuerdo: \_\_\_\_\_

En Que tipos de decisiones es en las que más se involucra?

Programadas: \_\_\_\_\_ No Programadas: \_\_\_\_\_

Que tipos de Controles se aplican en su empresa?

Preventivos: \_\_\_\_\_ Directivo: \_\_\_\_\_ Ex post: \_\_\_\_\_

Con que Frecuencia monitorea de las actividades ejecutadas por sus subordinados.

Siempre : \_\_\_\_\_ Casi Siempre : \_\_\_\_\_ Algunas Veces : \_\_\_\_\_

Espontáneamente. : \_\_\_\_\_ Nunca : \_\_\_\_\_

Qué grado de participación tienen sus subordinados en la Gestión del Control?

En todo el Proceso: \_\_\_\_\_ En parte del Proceso: \_\_\_\_\_ Ninguna : \_\_\_\_\_

# Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

---

Evalúa el Desempeño de sus subordinados?

SI: \_\_\_\_\_ NO : \_\_\_\_\_

Con que frecuencia supervisa el desempeño de sus subordinados?

Siempre : \_\_\_\_\_ Casi Siempre : \_\_\_\_\_ Algunas Veces : \_\_\_\_\_

Espontáneamente. : \_\_\_\_\_ Nunca : \_\_\_\_\_

Realiza una Evaluación ex post para realizar la nueva planeación del nuevo periodo?

Siempre : \_\_\_\_\_ Casi Siempre : \_\_\_\_\_ Algunas Veces : \_\_\_\_\_

Espontáneamente. : \_\_\_\_\_ Nunca : \_\_\_\_\_