



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Efecto del proceso administrativo en el comportamiento organizacional de la micro financiera CEPRODEL, durante el segundo semestre del año 2016

Trabajo de seminario de graduación para optar

al grado de

Licenciado en Administración de Empresas

Autores

Kyreldy Raquel Blandón Torres

Reyna Isabel Aguilera Altamirano

Christiam Rafael Rodríguez Monjarrez

Tutores

Msc. Flor Idalia Lanuza

Msc. Alberto Sevilla

Estelí, 16 de diciembre del año 2017



Valoración Docente

A través de la presente hago constar que: **Kyreldy Raquel Blandón Torres, Reyna Isabel Aguilera Altamirano y Christiam Rafael Rodríguez Monjarrez**, estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas finalizaron su trabajo investigativo en el tema: **"Efecto del proceso administrativo en el comportamiento organizacional de la micro financiera CEPRODEL, durante el segundo semestre del año 2016"**.

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones.

Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones brindadas en pre defensa, defensa final y consultas realizadas a especialistas en el tema, considero que el mismo hace una aportación significativa al conocimiento y da aportes relevantes sobre el proceso administrativo en el comportamiento organizacional. Además, la amplia literatura científica relacionada con el tema indicado evidencia que ocupa un lugar importante entre los desarrollos recientes de la Administración de Empresas.

También se elaboró el artículo científico el cual abarca los elementos necesarios para ser presentado. Por consiguiente, valoro que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa y, por lo tanto, está listo para ser entregado ante la institución rectora.

Dado en la ciudad de Estelí a los nueve días del mes de enero del 2018.

Atentamente.

MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez
Docente FAREM – Estelí

MSc. Alberto C. Sevilla Rizo
Docente FAREM-Estelí

Dedicatoria

A Dios

Al ser supremo por iluminarnos, darnos la sabiduría y capacidad para poder concluir con nuestros estudios superiores, por darnos el don de vivir porque sin él nada sería posible.

A nuestros padres por ser la fuente de inspiración de nuestras vidas, por su apoyo moral y Por su incondicional apoyo en todas las necesidades.

A nuestros maestros

Por haber sido nuestros guías y brindarnos de sus conocimientos y sabiduría durante el transcurso de nuestra carrera que sin esperar nada a cambio han sido pilares en nuestro camino.

A la universidad

Por habernos permitido formar parte de una generación de profesionales triunfadores y competentes para el beneficio de nuestro país.

Agradecimiento

Nuestro trabajo es un esfuerzo conjunto, el que con mucha dedicación y empeño hemos logrado concluir. Sin embargo, consideramos que sin la ayuda de nuestro creador no podríamos concluir con nuestros estudios.

A nuestros padres por habernos apoyado en todo momento, por los buenos valores que nos han inculcado, por habernos dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de nuestras vidas y sobre todo por un ejemplo a seguir.

A MSc. Flor Idalia Lanuza y MSc. Alberto Sevilla quienes fueron nuestros guías en la elaboración de este trabajo, quienes además de brindarnos su apoyo moral nos colaboraron con sus conocimientos y por ende que les estaremos muy agradecidos.

A todos los docentes de la facultad quienes fueron de apoyo para nuestra formación profesional.

A micro financiera CEPRODEL por su tiempo e información brindada durante el periodo de elaboración del trabajo, en especial al Ing. Domingo G. Roque Calderón por compartir sus conocimientos y experiencia en relación con el tema.

Índice.

I.	Introducción	1
1.1.	Antecedentes	2
1.2.	Planteamiento del problema.....	4
1.3.	Pregunta directriz	5
1.4.	Preguntas problemas	5
1.5.	Justificación.....	6
II.	Objetivo.....	7
2.1.	Objetivo General:	7
2.2.	Objetivo Específicos.....	7
III.	Marco Teórico	8
3.1.	Micro financiera	8
3.1.1.	Concepto	8
3.1.2.	Procesos administrativos:.....	10
3.1.3.	Planeación:.....	10
3.1.4.	Organización:.....	13
3.1.5.	Integración del personal:	15
3.1.6.	Dirección:.....	16
3.1.7.	Control	17
3.1.8.	Comportamiento Organizacional (CO).....	18
3.1.9.	Factores del comportamiento organizacional	19
3.1.10.	Liderazgo:.....	20
3.1.11.	Tipo de Liderazgo	21
3.1.12.	Productividad:.....	22
3.1.13.	Ausentismo:.....	22
3.1.14.	Rotación:	22
3.1.15.	Satisfacción laboral:.....	23
3.1.16.	Los niveles de enfoque según Idalberto Chiavenato los niveles de enfoque del comportamiento organizacional son:.....	23

3.1.17. La organización-Empresa.....	23
3.1.18. Trabajo en equipo.....	25
3.1.19. El grupo:	27
3.1.20. Relación e individuo – organización.	28
3.1.21. Concepto de estrategia.....	29
3.1.22. Análisis foda y matriz foda	30
IV. Supuesto.....	31
4.1. Operacionalización de objetivos.....	32
V. Diseño Metodológico.....	35
5.1. Tipo de investigación:.....	35
5.2. Estudios Explicativos.....	35
5.3. Universo, Muestra y unidad de análisis.....	36
5.4. Criterios de la muestra:	36
5.5. Métodos y técnicas de recolección de datos.....	36
5.6. Encuesta.	37
5.7. Entrevista	37
5.8. Guía de observación:	37
5.9. Etapas de la investigación.....	37
5.10. Investigación documental.....	38
5.11. Elaboración de instrumentos.....	38
5.12. Trabajo de campo	38
5.13. Informe Final	38
VI. Análisis de Resultados.....	39
6.1. Gestión en el proceso administrativo utilizado en CEPRODEL.....	40
6.1.1. Proceso Administrativo	40
6.1.2. Aspectos claves para realizar la planeación	40
6.1.3. Integración del personal	46
6.1.4. Dirección.....	48
6.1.5. Control	49

6.2. Incidencia del proceso administrativo en el comportamiento organizacional de la micro financiera CEPRODEL.	50
6.2.1. Productividad.....	50
6.2.2. Liderazgo que se utiliza en la organización.	51
6.2.3. Satisfacción Laboral.	52
6.2.3.1. Técnicas para medir el nivel de satisfacción de sus colaboradores.53	
6.2.5.1. Evaluación del desempeño de los colaboradores.	55
6.2.5.2. Evaluación del rendimiento de los colaboradores.	56
6.3. Factores que interviene en el comportamiento organizacional de la micro financiera CEPRODEL.	56
6.3.1. Innovación en la empresa.....	56
6.3.2. Factores para determinar el Comportamiento individual.	57
6.3.3. Factores para evaluar el Comportamiento grupal.....	58
6.3.4. Trabajo en equipo.....	58
6.3.3. Sistema de promoción del trabajo en equipo.	60
6.4. Propuesta de estrategia	61
6.4.3. Análisis FODA.	61
6.4.4. Matriz FODA.....	63
6.4.5. Estrategias de fortalecimiento para el desarrollo de las micro financiera de municipio de Condega.	65
VII. Conclusiones	67
VIII. Recomendaciones.	68
IX. Bibliografía	69
X. ANEXOS	72
Anexo 1. Entrevista	73
Anexo 2. Encuesta	76
Anexo 3. Guía de Observación	79
Anexo 4. Organigrama de la Micro financiera CEPRODEL.....	80
Anexo 5. Fotografías	81

I. Introducción

La investigación se realizó con la información obtenida de la micro financiera CEPRODEL de la ciudad de Condega con el objetivo de conocer e identificar el proceso administrativo y el comportamiento organizacional de la misma.

Desde hace ya varias décadas han venido floreciendo un tipo particular de negocios en el país, como por ejemplo “Las Micro Financieras”, son una de las bases de desarrollo económico del país y el siguiente documento se centra en el estudio de ellas, ya que se consideran como uno de los motores económicos que generan el auto empleo en nuestro país.

Básicamente el proceso administrativo forma parte de toda micro financiera consta de distintas tareas que tienen que realizarse para el orden y el crecimiento de la misma, realizándose además una sectorización de los trabajos en distintas áreas especializadas, y logrando que cada una de ellas no funcione como entes autónomos, sino que realicen acciones conjuntas para poder alcanzar la realización de los objetivos administrativos.

Así mismo, es importante que las micro financieras realicen evaluaciones internas sobre el comportamiento organizacional que permitirá mejorar las estrategias y el buen funcionamiento en el proceso administrativo. Este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes, sino que depende de la percepción.

Este documento está estructurado de la siguiente forma: un primer capítulo que consta de introducción, antecedentes, planteamiento del problema, en el capítulo dos objetivos generales y específicos, en el capítulo tres se presenta el marco teórico que es información relevante sobre el tema, en el capítulo cuatro la hipótesis y su variable, en el capítulo cinco la operacionalización de sus objetivos, en el capítulo seis se describe el diseño metodológico empleado especificando el tipo de investigación, los instrumentos de medición, la muestra, el procedimiento y el análisis estadísticos efectuados a los datos, en el capítulo siete demuestra el análisis y

presentación de los trabajos, en el capítulo ocho se presentan los resultados y finalmente la conclusión, así como recomendaciones y anexos.

1.1. Antecedentes

Para la realización de esta investigación se revisó documentos de investigaciones realizadas con el proceso administrativo y comportamiento organizacional, para considerarlo como antecedentes, además se identificaron en la biblioteca "Urania Zelaya" de Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí cinco tesis en modalidad de seminario de graduación, teniendo las siguientes tesis encontrada.

Una primera tesis que aborda el tema sobre "Estrategias administrativas que implementa Telecable Estelí para mejorar la competitividad en el mercado de televisión por cable en el segundo semestre del año 2013, realizada por López, Triminio, & Vindell (2014), y su principal conclusión consistió que el proceso administrativo de Tele cable Estelí es eficiente debido a que la administración del gerente ha influido directamente en los subordinados para realizar sus funciones y cumplir con las metas establecidas por la gerencia a través de un buen manejo de sus recursos materiales y financieros.

En una segunda tesis se identificó un tema que aborda sobre el Proceso de producción comercialización y administrativo de la empresa familiar panadería Mery Lanuza en la ciudad de Estelí 2011 realizada por Trujillo & Herrera (2012) en resumen de este trabajo recomendó que para que esta panadería aumente su capacidad de producción requiere de nuevas máquinas industriales y mano de obra para expandir su mercado al norte del país a largo plazo.

Un tercer trabajo consultado fue el Funcionamiento administrativo de la microempresa la Panadería Santa Ana de la ciudad de Estelí en el año 2012. El presente documento se llevó a la conclusión de en el proceso de producción es necesario innovar los instrumentos que utilizan porque esto permitirá ser más eficiente en la utilización de materia prima. (Castillo, Monjarerez, & Vallecillo, 2013)

Un cuarto estudio encontrado fue con el tema incidencia de las técnicas administrativas en el clima organizacional de la ferretería la popular en la ciudad de Estelí, primer semestre 2016”realizado por Castillo, Herrera, & Lanuza (2017), esta tesis consiste con relación a la planeación la gerencia está clara de su rol y obligaciones, la que hace más factible que las acciones logren el objetivo propuesto.

Una quinta tesis con el tema Incidencia del clima organizacional para la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa de FAREM-ESTELÍ en el primer semestre 2015, en la cual mencionan que es importante proporcionar con condiciones favorables de trabajo que implica ambientes adecuados físicos, tiempo y sociales que ayudan al bienestar de los colaboradores para la realización de las tareas asignadas dentro del área. (García, Melgara, & Villareyna, 2016)

La presente investigación se diferencia de las antes mencionadas, porque abarca un enfoque distinto que corresponde al análisis del proceso administrativo y como este incide en el comportamiento organizacional hacia la manera en que las personas pueden encontrar un equilibrio en su trabajo de manera satisfactoria.

1.2. Planteamiento del problema

CEPRODEL es una Centro de Promoción del Desarrollo Local, creada con el fin de contribuir al desarrollo socioeconómico atendiendo las comunidades rurales que son la base económica más importante del país, la vivienda como principal fuente de familia y las necesidades financieras de las mujeres.

En la micro financiera se va a investigar y estudiar, para considerar si se está implementando correctamente la gestión en los procesos administrativos y determinar si tiene una buena planeación estratégica de las metas que se llevan a cabo, esta falla es una incapacidad de los miembros de junta directiva de leer los cambios del entorno: oportunidades y amenazas esto afecta de manera directa a la organización lo que muestra un resultado deficiente en la productividad.

No obstante, las jornadas laborales son muy largas, por lo tanto, a los trabajadores no les da el tiempo necesario para que exista una conciliación entre la vida familiar y la laboral por lo que desmotiva a cumplir las jornadas laborales con éxito, como consecuencia se podría presentar mucho ausentismo en los puestos de trabajo.

Se estudiará el comportamiento organizacional los efectos que inciden en los factores ya sean negativos o positivos en relación con la rotación del personal, en el centro de Promoción del Desarrollo Local se encontró que los colaboradores que se ausentan no rinden en sus labores y esto genera una mala satisfacción laboral y un mal cumplimiento de metas y objetivos de trabajo de esta micro financiera.

Si en CEPRODEL no se realiza una estrategia administrativa adecuada no estará preparada para los cambios en el entorno, lo que generaría una problemática mayor y difícil de solucionar, por lo tanto, se plantea que realice una estrategia que permita que los recursos humanos se encuentren motivados y realicen un trabajo eficiente generando fortalezas para enfrentar las amenazas.

Para enfrentar el problema se deben implementar alternativas del comportamiento organizacional, la micro financiera no tienen una estrategia adecuada que garantice

la acción empresarial capaz de conseguir los objetivos deseados con eficacia y eficiencia.

1.3. Pregunta directriz

¿Por qué es necesario evaluar el efecto del proceso administrativo en el comportamiento organizacional de la micro financiera de Ahorro y Crédito CEPRODEL, durante el segundo semestre del año 2016?

1.4. Preguntas problemas

¿Cómo describir la gestión en el proceso administrativos utilizados en CEPRODEL?

¿De qué manera se puede valorar la incidencia del proceso administrativo en el comportamiento organizacional de la micro financiera CEPRODEL?

¿Cómo determinar los factores que interviene en el comportamiento organizacional de la micro financiera CEPRODEL?

¿Qué alternativas de fortalecimiento de técnicas del proceso administrativo se pueden aplicar para el fortalecimiento del comportamiento organizacional dentro de la micro financiera CEPRODEL?

1.5. Justificación

El proceso administrativo y comportamiento organizacional, es importante en las empresas, instituciones y organismos porque a través del mismo se desarrolla y desempeña de la mejor manera de las actividades planeadas para tener el éxito anhelado, por lo tanto, es una temática interesante desde el punto de vista administrativo.

Actualmente la habilidad administrativa es un ingrediente necesario para alcanzar el éxito en cualquier empresa, con el paso del tiempo es necesario que toda institución establezca un buen comportamiento organizacional en el cual se integre toda la parte interna que forma el personal y la parte externa que lo conforman los clientes.

Mediante esta investigación se pretende ayudar a la micro financiera a formular nuevas estrategias para mejorar el proceso administrativo para su funcionamiento tanto interno como externo, esto será útil para un mejor cumplimiento de metas planteadas por CEPRODEL y a su vez brindar un servicio de calidad.

A través de la aplicación del método científico se llegará a los objetivos planteados en este trabajo investigativo, de esta manera se propondrán soluciones óptimas a la problemática que afecta a dicha financiera.

Toda esta información servirá de fuente para los estudiantes, docentes y demás personas que se interesen en hacer investigaciones con relación a este tema, el cual trata del efecto del proceso administrativo en el comportamiento organizacional, ya que también les guiará para conocer más sobre este tipo de casos.

II. Objetivo.

2.1. Objetivo General:

Evaluar el proceso administrativo en el comportamiento organizacional de la micro financiera CEPRODEL, durante el segundo semestre del año 2016.

2.2. Objetivo Específicos

Describir la gestión en el proceso administrativo utilizado en CEPRODEL

Valorar la incidencia del proceso administrativo en el comportamiento organizacional de la micro financiera CEPRODEL.

Identificar los factores que interviene en el comportamiento organizacional de la micro financiera CEPRODEL.

Proponer estrategias de fortalecimiento de técnicas del proceso administrativo para el comportamiento organizacional utilizado por la micro financiera CEPRODEL.

III. Marco Teórico

En este capítulo se definen 3 ejes teóricos fundamentales que son la base conceptual de esta investigación: Micro financiera, Procesos Administrativos y Comportamiento Organizacional.

3.1. Micro financiera

3.1.1. Concepto

Son organizaciones que brindan créditos en pequeñas cantidades para emprender o ampliar un negocio. De hecho, los montos parten desde \$ 500. Entre sus beneficios destaca que no exigen trámites complicados, ofrecen capacitación para el manejo de Crédito y, en algunos casos, te ayudan a ahorrar.

Los préstamos se otorgan en forma individual o en grupos solidarios. En caso de que decidas solicitarlo en conjunto, tendrás la ventaja de contar con el respaldo de tus compañeros. Por lo que no se te pedirá garantía alguna.

- **Importancia de las microfinancieras**

Según entrepreneur.com (2017), las micro financieras son importantes ya que dan créditos solicitados por las personas que promueven el autodesarrollo, es decir la industria de microfinanzas que genera el autoempleo. Donde los clientes que comenzaron con pequeños negocios y hoy son empresarios prósperos. Con el apoyo de esta industria a través del microcréditos, se ha logrado aliviar la pobreza en muchos hogares nicaraguenses.

- **Características de las microfinancieras**

Escobar (2013), menciona las siguientes características:

Enfoque hacia personas de escasos recursos financieros.

Este es el rasgo o característica común de todas las entidades de micro finanzas ya que el objetivo último de las microfinanzas es el de reducir los niveles de pobreza de la zona en vía de desarrollo del mundo, mejorando y atendiendo las necesidades financieras existentes.

1- Conocimiento del mercado que atiende:

En este sentido las entidades encargadas de las micro finanzas han de conocer, detalladamente, las necesidades, preferentemente y limitaciones de sus clientes.

2- Evaluaciones de riesgo:

Con frecuencia las entidades de micro finanzas evalúan el riesgo crediticio de conocer un préstamo a un determinado cliente.

3- Reducción de los costos:

hay que tener en cuenta que la estructura administrativa de estas instituciones es escasa compleja y burocrática. El objetivo de la reducción del coste administrativo es una cuestión que se plantea intentando que sean proporcionales al ya reducir el tamaño de los préstamos.

4- Autosuficiencia Financiera:

Esta hace que entidad sea viable y a medio y a largo plazo. La autosuficiencia hay que entenderla en términos de futuro tratando de captar una mayor cantidad de clientes al paso del tiempo.

5- Escala:

Esta característica cobra especial importancia dado el elevado número de microempresarios que no tienen acceso a los servicios financieros que ofrecen las financieras normales.

6- Importancia del ahorro:

El ahorro es entendido como la captación de los recursos de los clientes, constituyen uno de los aspectos más importantes, dado que la prestación de servicios relacionados con el ahorro es necesario para lograr un crecimiento realmente acelerado, a la vez que señala que sus niveles hay que ser elevados y con eficacia en su utilización.

3.1.2. Procesos administrativos:

El enfoque del proceso administrativo parte del reconocimiento de que existe un núcleo central de conocimientos de administración es oportuno solo para el campo de la administración. Materias como las relaciones de línea y staff, la departamentalización, la evaluación de los administradores y diversas técnicas de control administrativo, suponen conceptos y teorías que solo están presentes en situaciones relacionadas con los administradores. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Además, este enfoque se apoya en y adopta conocimientos de otros campos, tales como la teoría de sistemas, los conceptos de calidad y reingeniería, la teoría sobre las decisiones, las teorías de motivación y liderazgo, el comportamiento grupal e individual, los sistemas sociales, la cooperación y las comunicaciones, así como la aplicación de análisis y conceptos matemáticos. (Koontz & Weihrich, 2012)

- **Funciones de los administradores**

Las funciones de los administradores constituyen una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos. Hasta ahora no han surgido nuevas ideas, resultados de investigaciones o técnicas imposibles de integrar a las clasificaciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. (Koontz & Weihrich, 2012)

Las funciones definidas por Koontz y Weihrich (2012) son las siguientes:

3.1.3. Planeación:

La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos y requiere por lo tanto en la toma de decisiones, esto es de la elección de curso de acción futuro a partir de diversas alternativas. Existen varios tipos de planes, los cuales van de los propósitos y objetivos generales, hasta las acciones más detalladas por emprender. Ningún plan real puede existir si no se toma una decisión el compromiso de recursos humanos y materiales o del prestigio.

Los elementos de la planeación citados son los siguientes:

Objetivo: resultados deseados.

Cursos alternos de acción: diversos caminos, formas de acción o estrategias.

Elección: determinación, análisis y la selección, la decisión más adecuada.

Futuro: prever situaciones futuras, anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

- **Importancia de la planeación**

Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías del éxito.

Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación. La moral se eleva sustancialmente, ya que todos los miembros de la empresa conocen hacia donde se dirigen sus esfuerzos. Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

- **Etapas de la planeación**

a) Misión o propósito

Es la declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares. Describen el propósito los clientes, los productos, los servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa.

b) Objetivos

Deben ser perfectamente definidos y entendidos por los miembros de la organización. Deben ser estables, representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, como establecidos cuantitativamente.

- **Realizarse, transcurrido a un tiempo específico.**

c) Estrategia

Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos para las condiciones ventajosas. Un área clave de resultados es una actividad básica dentro de una empresa, que está relacionada con el desarrollo total de la misma.

d) Políticas

Son guías para orientar la acción, son criterios, alineamientos generales a observar en la toma de decisiones, con problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

e) Programas

Consiste en un esquema en donde se establecen las secuencias de actividades específicas que habrá de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

- **Manual Administrativo:**

Los manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y las formas en la que la empresa se encuentra organizada.

También representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas políticas y procedimientos de la empresa, lo que hacen que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración. (Herrera, 2012)

Es un esquema escrito de todas o algunas de la fase de actividades de empresa expresados en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsiguiente de las realizaciones de dicho plan.

3.1.4. Organización:

Las personas que trabajan en grupo para conseguir el cumplimiento de una meta deben disponer de papeles que desempeñar, así pues, organización es la parte administración que supone, establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano, se trata, entonces, de un instrumentó administrativo, no de un fin en sí mismo.

Aunque en la estructura deben definirse las tareas por realizar, los papeles establecidos de esta manera también deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal.

- **Elementos de la organización** citados por Koontz & Weihrichb (2012):

Estructura: la organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social ya que establece la relación y correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

Sistematización: Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidad: Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones con el fin de promover la especialización.

Jerarquía: La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.

Simplificación de funciones: uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la manera más posible.

- **Etapas de la organización**

- a) División del trabajo: es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.
- b) Jerarquización: se refiere a la disposición de funciones por orden de rango, grado o importancia.
- c) Departamentalización: es la división o agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud.
- d) Descripción de funciones, actividades y responsabilidades: es la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo el trabajo de la mejor manera.

Coordinación: se refiere a sincronizar y armonizar los esfuerzos, las líneas de comunicación y autoridad deben ser fluidas y se debe lograr la combinación y la unidad de esfuerzos bien integrados y balanceados en el grupo social.

- **Análisis de puesto**

Las personas pasan mucho tiempo en el trabajo y por tanto, es necesario diseñar puestos que se sientan bien en él, esto requiere una estructura de trabajo apropiada en términos de contenido, función y relación.

Seleccionar a un gerente con efectividad requiere la comprensión clara de la naturaleza y el propósito del puesto a cubrir, debe hacerse un análisis objetivo de los requisitos del cargo y hasta donde sea posible, diseñarse el puesto para satisfacer las necesidades organizacionales e individuales, además, los puestos se evalúan y comparan para que se pueda tratar a sus ocupantes equitativamente.

Entre otros factores a considerar están las capacidades requeridas, ya que varían con el nivel en la jerarquía organizacional y las características personales deseadas en los gerentes.

3.1.5. Integración del personal:

Consiste en ocupar con personas los puestos de la estructura de la organización y en mantener los puestos ocupados.

Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación de carrera compensación y capacitación tanto en los candidatos a ocupar puestos.

- **El reclutamiento del personal**

Es un proceso por el cual las empresas contratan al personal adecuado para ocupar un puesto, el reclutamiento y selección del personal debe estar dentro de la planeación estratégica de la empresa para que se encamine a cumplir los objetivos de la empresa. Este proceso cuenta con 4 pasos básicos: análisis de necesidades de la empresa, reclutamiento, selección e incorporación a la organización.

- **Ambiente interno de integración personal**

Los factores internos elegidos para este análisis se refieren tanto a la integración de puestos gerenciales con personal de dentro y fuera de la empresa, como a determinar la responsabilidad de la integración del personal. Inducción de personal: Es la integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan a él y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales se aprende el sistema de valores las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la que ingresan.

Inducción informal: Es la que se realiza por medio de la indagación empírica del individuo o por los nuevos compañeros de trabajo, sin ningún tipo de organización.

Inducción formal: Es aquella que se dicta por medio de los medios de comunicación oficiales de la organización y su personal asignado para tal fin. (Santiz Santiz, 2013)

3.1.6. Dirección:

Dirigir es influir para que contribuyan a la organización de las metas de grupo. Por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

Todos los administradores consideran en que su problema más importante son los que resultan de los individuos (sus deseos y actitudes, su comportamiento individual y en grupo) y en que los administradores eficaces deben de ser al mismo tiempo líderes eficaces.

Puestos que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen medios para la satisfacción de sus necesidades, anhelos y deseos es comprensible que la dirección suponga motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.

- **Importancia de la dirección:**

El proceso de 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.

La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecutivamente, en la productividad.

Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficiencia de los sistemas de control.

A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

- **Comunicación**

La comunicación es un elemento de gran importancia en las relaciones humanas el ser humano por naturaleza requiere relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, esto lo logra a través de diversos medios de comunicación.

- **Remuneración laboral**

Son los pagos que realizan la unidad económica para retribuir el trabajo ordinario y extraordinario del personal, según el cargo que ocupa para recompensarlo por su desempeño y dedicación. (Hernández Ferrera, 2015)

3.1.7. Control

Es la función de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Los planes orientan a los administradores en el uso de recursos para la consecución de metas específicas,

tras de lo cual las actividades son objeto de revisión para determinar si responden a lo planeado.

- **Evaluación del desempeño.**

Dentro de la gestión del departamento de recursos humanos, es muy importante la tarea de evaluar el desempeño. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. (Barcelo, 2017)

3.1.8. Comportamiento Organizacional (CO)

Es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructura tienen en la conducta dentro de las organizaciones con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.

Es una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos, estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: Individuos, grupos y estructura. (Robbins, 2010)

Además, el CO aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con el fin de que las organizaciones funcionen bien. (Chiavenato , 2015)

El CO se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización. Se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo, no es de sorprender que se destaque el comportamiento en lo que se refiere al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración.

El CO abarca los temas centrales de motivación, comportamiento y autoridad del líder, comunicación con los demás, estructura y procesos de los grupos, aprendizaje, desarrollo y percepción de las actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y estrés en el trabajo.

Los estudios del comportamiento humano y las capacidades de trato con las personas recibían una atención mínima en relación con los aspectos técnicos de la administración. Sin embargo, en los últimos quince años, las facultades de administración se han dado cuenta de la importancia que tiene el comprender la conducta humana para determinar la eficacia de un administrador y se han añadido a los programas cursos obligatorios en habilidades de trato personal.

¿Cómo hacer para que los colaboradores equilibren los conflictos entre la vida y el trabajo?

Varias fuerzas han deslavado las fronteras entre la vida laboral y la vida personal de los empleados. En primer lugar, la creación de organizaciones globales significa que su mundo nunca duerme. Por ejemplo: en cualquier hora de cualquier día miles de empleados de x empresa trabajan en algún lugar.

3.1.9. Factores del comportamiento organizacional

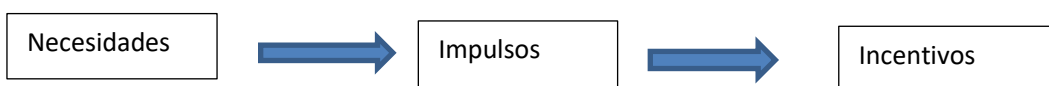
Según Chiavenato (2015), los factores del comportamiento organizacional son:

- **Motivación:**

La motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del CO. Por lo general, se utilizan términos como necesidades, deseo voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos.

La palabra motivación proviene del latín moveré que significa mover. Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan y dirigen acciones de las personas, otros señalan metas alcanzar. La motivación es un proceso psicológico básico, junto con la precepción, la actitud las personalidades y el aprendizaje es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano.

- **Proceso de la Motivación:**



- **Necesidades:**

Son carencias o deficiencia que la persona experimenta en un periodo determinado.

Son carencia que provocan tención e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca a reducir o eliminar esa tención.

- **Impulso:**

La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).

- **Incentivos:**

Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación abra tenido éxito, esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa(incentivos) o sanción para la persona.

3.1.10. Liderazgo:

Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria e entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Los líderes contribuyen a que un grupo alcancen sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades, y prevén el futuro, inspiran a los miembros de la organización y trazan la ruta que esta seguirá, deben infundir valores ya sea que su interés se centre en la calidad, honestidad y la asunción de riesgos calculados o en los colaboradores y los clientes.

El primer componente de liderazgo es el poder, el segundo componente es el profundo conocimiento de los individuos, el tercer componente es la rara capacidad para inspirar a los seguidores para que empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un proyecto, los cuartos componentes de liderazgo tienen que ver con el estilo de líder y el ambiente que este genera.

3.1.11. Tipo de Liderazgo

- **Liderazgo Carismático:**

Los líderes carismáticos poseen ciertas características como tener confianza en sí mismo, poseer convicciones firmes, articular una visión, ser capaces de emprender un cambio, comunicar expectativas elevadas, sentir la necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, manifestar entusiasmo y emoción, mantener los pies sobre la tierra.

- **Liderazgo Autocrático:**

El líder autocrático impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro, conduce por medio de la capacidad de negar u otorgar permiso o castigo.

- **Líder Democrático o Participativo:**

Consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables, alienta su participación. Este tipo de líder va desde la persona que no emprende ninguna acción sin el concurso de sus subordinados hasta aquella otra que toma decisiones por sí sola, pero antes de hacerlo consultan con su subordinado.

- **Líder Liberal:**

Hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarla, ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos líderes dependen en gran medida de sus subordinados para el establecimiento de sus propias metas y de los medios para alcanzarlas, y conciben su función como de apoyo hacia las operaciones de sus seguidores mediante un suministro de información a esto y su actuación fundamental como contacto con el ámbito externo del grupo. (Koontz H. W., 2012)

3.1.12. Productividad:

Una organización es productiva si consigue sus metas y al hacerlo transforma sus insumos en productos al menor costo. De esta manera, la productividad abarca una preocupación por la eficacia y la eficiencia.

La productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos. La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo que bien que se han combinado y utilizado los recursos para lograr determinados niveles de producción.

El concepto de productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo mientras que la producción o resultados logrados pueden estar relacionados con muchos insumos o recursos diferentes en forma distinta relación de productividad, cada una de las distintas relaciones o índices de productividad se ve afectada por una serie combinada de muchos factores importantes. (Lefcovich, 2012)

3.1.13. Ausentismo:

Es la falta de trabajo, desde luego es difícil que la organización opere sin contratiempos y que alcance sus objetivos si los empleados no se presentan a sus puestos. El flujo de trabajo se interrumpe, y muchas veces, hay que postergar decisiones importantes.

Aunque la mayoría de las ausencias repercuten negativamente en las organizaciones, hay situaciones concebibles en que la organización se beneficie de que un trabajador decida por voluntad propia no presentarse a laboral, por ejemplo: enfermedad, fatiga, o exceso de estrés.

3.1.14. Rotación:

Es el retiro permanente de la organización voluntaria o involuntaria. Desde luego todas las organizaciones sufren alguna rotación de hecho si se van las personas. La rotación puede ser positiva, pues habrá la oportunidad de cambiar a un individuo de

mal desempeño por otro más capaz o motivado, presenta también posibilidades de ascenso y suma ideas nuevas y frescas a la organización.

3.1.15. Satisfacción laboral:

Actitud general de un individuo hacia un trabajo, es una actitud, no es una conducta, es un objetivo legítimo de la organización, tiene una relación inversa con el ausentismo y la rotación. (Chiavenato,2015)

3.1.16. Los niveles de enfoque según Idalberto Chiavenato los niveles de enfoque del comportamiento organizacional son:

El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se estudia el impacto de individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.

Lo que vemos cuando observamos las organizaciones son sus aspectos visibles: estrategias, objetivos, políticas, procedimientos, estructura, tecnología, relaciones de autoridad flexible y cadenas de mando.

Se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo es lo que llamamos comportamiento macro organizacional y se refiere al estudio de la conducta de las organizaciones enteras. El enfoque macro del CO se basa en comunicar, liderar, plantear decisiones, como manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo, así como en distintos tipos de poder y políticas.

3.1.17. La organización-Empresa

Una empresa es una unidad económica social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

- **Clasificación de las empresas:**
- **Empresas extractivas:**

Son las que se dedican a la explotación de los recursos naturales ya sea renovable o no renovable, entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre.

- **Empresas de transformación:**

Son empresas que transforman la materia prima en producto terminado .

- **Empresas agropecuarias:**

Son aquellas que producen bienes agrícolas y pecuarios en grandes cantidades. Son las empresas que proporcionan materia prima a otras industrias, por ejemplo: pesca, agricultura, caza, explotación de bosques, etc.

- **Empresas mineras:**

Son las que tienen como objetivo principal la explotación de los recursos del suelo, ejemplo empresas de petróleo, de piedra preciosa y de otros minerales.

- **Empresas industriales:**

Son las que se dedican a la transformación de materia prima en producto terminado. Se dedican a la producción de bienes, mediante la transformación de la materia prima a través de los procesos de fabricación.

- **Empresas de servicio:**

Es aquella cuya actividad principal es ofrecer un servicio (intangibles) con el objetivo de satisfacer necesidades colectivas, cumpliendo con su ejercicio económico.

3.1.18. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es utilizado por las organizaciones como su principal sistema de coordinación, también elimina barreras entre departamentos y descentraliza la toma de decisiones, las personas deben ser tanto generalistas como especialistas.

En las organizaciones grandes que todavía están basados en el modelo burocrático, las estructuras de equipo complementan la burocracia a fin de aumentar la eficiencia de la estandarización.

Aunque existen departamentos empresariales o unidades de trabajo en los cuales los equipos son permanentes, en otros casos la conformación de equipos de trabajo suele realizarse para la realización de proyectos que tienen una duración definida y un objetivo claro. (Chiavenato, 2015)

- **Sistema de trabajo en equipo**

Los sistemas de trabajo en equipo son pausibles de instaurar dentro de las empresas a partir de una combinación equilibrada de autonomía y control y de una actitud hacia el aprendizaje continuo. Y sus beneficios son:

Complementar habilidades y capacidades entre los miembros de la organización, compartir objetivos (lo cual ya genera una interdependencia), facilitar la continuidad de la organización a través de los grupos de mejora y equipos de alto desempeño (soporta una visión largo-placista de la empresa), favorecer una base normativa a través de reglas implícitas o explícitas, crecer a través del aprendizaje mutuo. (Chiavenato, 2015)

- **Personas:**

Constituye el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos tanto grandes, como pequeños. Las personas son los seres vivientes pensantes y con sentimientos que crearon la organización y esta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas.

Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción, la motivación, la atribución y la satisfacción en el trabajo. Las investigaciones en este campo se concentran en los efectos que las actitudes tienen en la productividad de las personas, en aquello que las motiva para desempeñar sus tareas, en su satisfacción laboral y en cómo se sienten o perciben en su centro de trabajo.

- **Estructura:**

La estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades en una organización por lo que hay gerentes y colaboradores, todos ellos deben relacionar en una forma estructural para que su trabajo sea eficaz.

- **Tecnología:**

La tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influyen en la tarea que desempeñan la tecnología resultante posee una influencia positiva en las relaciones de trabajo.

La innovación es una combinación de nuevas cosas y mercados. La innovación es el proceso de crear algo que tenga un valor significativo para una persona, grupo, organización industria o sociedad.

El comportamiento organizacional puede comprenderse mejor considerando una serie de variables a nivel individual, grupal y organizacional:

- **Variable a nivel individual:**

Cuando los individuos entran a una organización son un poco como los automóviles usados. Cada uno es diferente, algunos tienen poco kilometraje, han sido tratados con cuidado y solo han tenido una exposición limitada a la realidad de los elementos. Otros demasiados gastados, después de experimentar números caminos escabrosos. Esta metáfora indica que la gente entra en las organizaciones con

determinadas características que habrán de influir en el comportamiento de su trabajo.

- **Variables a nivel de grupo:**

El comportamiento de la gente de grupo es nada más que la suma total de cada individuo actuando por si solo. La complejidad de nuestro modelo se incrementa si reconocemos que el comportamiento de la gente cuando está en grupos es diferente de su comportamiento en grupo es diferente de su comportamiento cuando está sola. En el comportamiento grupal que incluye normas, roles, formación de equipos, liderazgo y conflicto.

3.1.19. El grupo:

Trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización y recibe el nombre de comportamiento meso organizacional, pues funciona como un nexo entre las otras dos perspectivas del CO. Se enfoca en el comportamiento de las personas que trabajan en grupo y equipos.

Busca encontrar formas de sollicitación que incentive a la cooperación entre las personas que aumenten la productividad del grupo y las combinaciones de actitud de los miembros de un equipo para mejorar el desempeño colectivo.

- **A nivel de sistema Organizacional:**

En la misma medida en que los grupos son algo más que la suma de los miembros individuales, las organizaciones son más que la suma de los grupos que los forman. El diseño de la organización, la tecnología, los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas de recursos humanos de la organización, es decir, procesos de selección, programas de capacitación, métodos para evaluar el desempeño, la cultura interna, los niveles de tensión en el trabajo, todos tienen un impacto sobre el individuo y el grupo.

3.1.20. Relación e individuo – organización.

Las organizaciones son unidades y sistemas sociales coordinados, compuestos por individuos que funcionan en forma relativamente constante para alcanzar una meta. Su existencia permite que los miembros que la conforman alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las restricciones individuales.

Por su parte, las personas que están dentro de la organización, a través de la percepción, evalúan e interpretan su entorno se forman de un modelo con significado en el cual participan y a la vez influyen sobre la conducta de ellos mismos.

La aserción de las comunicaciones como un conjunto de individuos, como una amplia e inherente diversidad de necesidad e intereses particulares, cuya búsqueda de satisfacción personal y control del medio en el que trabaja influyen y modifican el entorno organizacional que a su vez regula y conforma el comportamiento de sus integrantes, implica la necesidad de un ajuste entre el individuo y la organización, que conjugue los procesos de socialización y de personalización de organizaciones e individuos respectivamente.

Dicho ajuste con lleva determinar el grado de aceptación mutua y debe combinar de manera recíproca y complementaria de los esfuerzos de la organización.

La satisfacción de las necesidades individuales y el logro de las metas organizacionales serán influenciadas en el grado que las organizaciones presten atención y promuevan que sus miembros adquieran habilidades técnicas para el desempeño de sus tareas y su capacidad para interactuar socialmente en grupo, destrezas indispensables para desenvolverse con productividad.

Se puede decir que cada persona es única y responde de una manera particular a las políticas, los procedimientos, las normas, los programas, las órdenes y las tecnologías utilizadas en el ámbito organizacional, entre otras.

De esta manera, existen personas amantes del trabajo rutinario, mientras que otras prefieren tareas retadoras; algunas gustan de una autonomía total y de la posibilidad

de tomar decisiones, mientras que otras se muestran temerosas en cuanto tienen que tomar una decisión: hay quienes prefieren oportunidades de ascenso mientras otras anhelan aumento de sueldo o salario.

Según Herzberg, propone que la satisfacción y la motivación del trabajo se relacionan con factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos. Herzberg creía que las actitudes de los individuos hacia el trabajo determinaban el éxito o el fracaso. (Chiavenato, 2015)

3.1.21. Concepto de estrategia

Según Koontz, Weihrich, & Cannice (2012), una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo, las estrategias pueden alterarse según el decurso de los acontecimientos, dada estas condiciones no debe sorprender que sea profundamente intelectual y racional.

- **Tipos de estrategias:**
- **Estrategía de liderazgo en costos:**

Esta estrategia significa concentrarse en ser el que produce más barato (por escala, tecnología, etc.) lo cual lo puede reflejar en precios más baratos o en márgenes de ganancias superiores. Los productos no se diferencian de la competencia, pero son más baratos.

- **Estrategía de diferenciación:**

El objetivo de la diferenciación es crear algo que sea percibido en el mercado como único. Esto no significa que la empresa ignore los costos, sino que no son el objetivo estratégico primordial.

- **Estrategía de enfoque:**

Reconoce que hay una gran cantidad de oportunidades de mercado para ofrecer productos o servicios especializados. Implica identificar un nicho de mercado que aún

no ha sido explotado y de esa manera no enfrentarse directamente a todos los competidores.

- **Estrategía de Estabilidad:**

El objetivo de esta estrategia persigue esencialmente frenar el declive de las ventas y beneficios de la empresa y es válida cuando esta se encuentra en la fase de inestabilidad. Mediante esta estrategia se pretende estimular a la empresa para que se sitúe en condiciones de reanudar el crecimiento.

- **Estrategía de alianza:**

Es un acuerdo o pacto, alianza entre personas, países, gobiernos que se unen con un mismo fin, alianzas de intereses. La alianza estratégica es un entendimiento que se produce entre dos o más actores sociales diferentes, quienes gracias al diálogo y la detección de objetivos en consenso pueden definir un plan de acción conjunto para lograr beneficios de mutua convivencia.

3.1.22. Análisis foda y matriz foda

La matriz de análisis dafo o foda, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo o foda en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro.

Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis dafo permite identificar tanto las amenazas como oportunidades que presenta el mercado y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa. Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012)

IV. Supuesto

Una mejora en la aplicación de los procesos administrativos incide positivamente en el comportamiento organizacional de la micro financiera CEPRODEL.

4.1. Operacionalización de objetivos

Objetivo	Categoría	Concepto	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Fuente
Describir la gestión del proceso administrativo utilizado en CEPRODEL	Gestión Administrativa	Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. (Marielgestadmonhond11-blogspot.com, 2017)	Procesos administrativos	Planeación Organización Dirección Integración de personal Control	Entrevista Encuesta	Gerente

Objetivo	Categoría	Concepto	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Fuente
Valorar la incidencia del proceso administrativo en el comportamiento organizacional de la micro financiera CEPRODEL.	Comportamiento organizacional	Es una serie o una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas y/o actividades establecidas en una empresa u organización. (Chiavenato, 2015)	Estructura organizacional	Productividad Rotación del personal Liderazgo. Satisfacción laboral Comunicación	Entrevista y Encuesta.	Micro financiera CEPRODEL
Determinar los factores que interviene en el comportamiento organizacional de la micro financiera CEPRODEL.	Factores de comportamiento organizacional	Es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructura tienen en la conducta dentro de las organizaciones. (Robbins, 2010)	Ambiente empresarial	Individuo Grupo Empresa	Entrevista y guía de observación.	Micro financiera CEPRODEL
Proponer alternativas de	Alternativas y estrategia.	Concepto de alternativas: Está refiriendo a una	Análisis FODA.	Matriz FODA.	Entrevista.	Micro Financiera.



Objetivo	Categoría	Concepto	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Fuente
fortalecimiento de técnicas del proceso administrativo para el fortalecimiento del comportamiento organizacional utilizado por la Cooperativa CEPRODEL		situación a la situación de optar o de elegir entre dos cosas diferentes o dos posibilidades de acción. Básicamente la alternativa es la opción existente entre dos o más cuestiones y sobre las cuales se puede elegir. También puede tomarse como una elección de posibilidades que se nos presenta y que están allí lista para ser elegidas. (definiciónabac.com, 2017)				

V. Diseño Metodológico

5.1. Tipo de investigación:

Esta investigación es aplicada ya que persigue fines inmediatos y concretos a través de la búsqueda de la obtención de un nuevo conocimiento en donde se abordará la problemática real que enfrenta la micro financiera CEPRODEL de la gestión administrativa que incide en el comportamiento organizacional.

Según el enfoque filosófico es mixto ya que se lleva a cabo un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder un problema de investigación.

Los métodos de investigación mixta representan un conjunto. Es la integración sistemática del método cualitativo y cuantitativo en un solo estudio con el fin de obtener una fotografía más completa del fenómeno estos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (Forma pura de los métodos mixtos). Alternativamente, estos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio. Forma modificada de los métodos mixtos.

5.2. Estudios Explicativos

Estos estudios van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos, o de establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responderá las causas de los eventos del mercado formal e informal. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o porqué dos o más variables están relacionadas. Las investigaciones explicativas son más estructuradas que las demás clases de estudios y de hecho implican los propósitos de ellas (exploración, descripción y correlación).

5.3. Universo, Muestra y unidad de análisis

El universo de esta investigación lo constituyeron los 6 trabajadores activos de la micro financiera. El tipo de muestreo es probabilístico ya que todos los individuos participantes tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.

Los métodos de muestreo probabilísticos en especial el de estrato, son aquellos que se basan en el principio de equis probabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos de acuerdo con cada uno de los segmentos para formar parte de una muestra. Se realizará un censo a 6 colaboradores de la micro financiera

Censo es un conteo o recuento de la población de un determinado país cada una cierta cantidad de tiempo comúnmente, los censos son realizados cada diez años, este estudio demográfico, arroja datos importantes para los institutos de estadística nacional, a fin de constar la cantidad de personas o región que hay que necesidades o características específicas tienen las viviendas.

Un censo puede determinar carencias, formas dominantes de vida costumbres, planificaciones económicas o sociales, entre otras, desde un punto de vista cuantitativo para después asignarles un valor cualitativo al asunto. (Concepto Definicion.DE, 2011)

5.4. Criterios de la muestra:

Para seleccionar las muestras se definieron los siguientes criterios:

Disposición de los informantes claves a ser encuestados (colaboradores) que se encuentran laborando y la entrevista aplicada al gerente de la micro financiera.

5.5. Métodos y técnicas de recolección de datos

Para cumplir con los objetivos planteados se hizo uso de técnicas de recolección de datos: la encuesta, la entrevista y una guía de observación.

5.6. Encuesta.

Es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma gráfica o tabla los datos de obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, integrada a menudo por personas, empresa o entes institucionales.

5.7. Entrevista

Esta se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistador) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia (claro está, que se puede entrevistar a cada miembro del grupo individualmente o en conjunto: esto sin intentar llevar a cabo una dinámica grupal, conformado por diez personas que sería un grupo de enfoque).

5.8. Guía de observación:

La observación es la técnica de investigación básica, sobre las que sustentan todas las demás, ya que establece la relación básica entre el sujeto que observa y el objetivo que es observado, que es el inicio de toda comprensión de la realidad. Se caracteriza por ser: intencionada, ilustrada, selectiva, interpretativa. (Kao Izuc, 2013)

5.9. Etapas de la investigación.

Las etapas de esta investigación muestran el proceso que se siguió para recopilar y analizar la información. En esta etapa realiza la recolección de la información sobre el problema de la investigación, refleja conceptos y definiciones relevantes situados en el marco teórico.

5.10. Investigación documental.

Para la elaboración y conceptualización del marco teórico fue a través de consultas de documentos como: libros y páginas web en internet.

5.11. Elaboración de instrumentos.

Se elaboró una guía de entrevista para el gerente general con el propósito de determinar la percepción de comportamiento organizacional y la manera de llevar a cabo los procesos administrativos.

Una guía de encuesta para los colaboradores que permitió conocer la percepción que se tiene del efecto que causa los procesos administrativos en el comportamiento organizacional dentro de la micro financiera.

Con relación a la encuesta y entrevista se solicitó a dos maestros(a) para que validaran los instrumentos, donde cada uno de ellos brindar recomendaciones las que fueron tomadas encuesta. Los maestros que brindaron aportes son los siguientes: MSc Alberto Sevilla y MSc. Flor Idalia Lanuza.

5.12. Trabajo de campo

Primeramente, se determinó la empresa que brindaría la obtención de la información sobre la percepción que se tiene sobre el efecto del proceso administrativo en el comportamiento organizacional interno de la misma.

Posteriormente se aplicó las entrevistas al gerente general de la micro financiera CEPRODEL ubicada en el Municipio de Condega.

5.13. Informe Final

Para cumplir con los objetivos planteados en la investigación, se hizo uso de tres técnicas de recolección de datos: entrevista, encuesta y guía de observación.

VI. Análisis de Resultados

En este capítulo se representarán el resultado del análisis de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la micro financiera y la entrevista dirigida directamente al Lic. Domingo Roque Calderón - Gerente de la micro financiera CEPRODEL de la ciudad de Condega. En la aplicación de dichos instrumentos se analizó el efecto del proceso administrativo utilizado en la micro financiera, así mismo, el comportamiento organizacional de la misma.

CEPRODEL Condega realiza como todas las empresas un proceso administrativo donde se llevan a cabo las diferentes actividades administrativas que permiten el funcionamiento de la empresa. La micro financiera presenta algunas debilidades funcionales debida a las faltas de aplicación de ciertas actividades que van incluidas en el proceso administrativas y en el comportamiento organizacional, a pesar de presentar estas dificultades la micro financiera ha logrado un funcionamiento en la administración, lo que le ha permitido mantenerse en el mercado financiero.

La micro financiera CEPRODEL fue fundada en 1997 por la misma Alcaldía con la finalidad de asegurar créditos a la producción y generar ingresos a la municipalidad con el apoyo financiero de las dos municipalidades desde inicios de 1997. Constituido jurídicamente según el decreto número 106 publicada en la Gaceta número 62 del 28 de marzo de 1990.

Misión:

Promover el desarrollo local sostenible, facilitando a la población vulnerable opciones y tecnológicos para superar la pobreza, basados en sus potenciales creativos.

Visión:

Una institución líder en la promoción del desarrollo local, la capacidad iniciativa de la población para influir en las transformaciones estructuradas de la sociedad.

6.1. Gestión en el proceso administrativo utilizado en CEPRODEL.

6.1.1. Proceso Administrativo

El enfoque del proceso administrativo parte del reconocimiento de que existe un núcleo central de conocimientos administrativos oportuno solo para el campo de la administración. Materias como las relaciones de línea y staff, la departamentalización, la evaluación de los administradores y diversas técnicas de control administrativo, suponen conceptos y teorías que solo están presentes en situaciones relacionadas con los administradores. Koontz, Weihrich, & Cannice,(2012).

Según los datos obtenidos de las encuestas que se realizaron a los colaboradores de la micro financiera CEPRODEL, el 100% de ellos tienen el conocimiento en su totalidad acerca del proceso administrativo que se lleva a cabo.

Cabe mencionar, que la administración como proceso es una poderosa herramienta que permite a las empresas enfocar sus recursos en la consecución de los resultados y objetivos misionales y visionales, también permite enfocar con exactitud los puntos a seguir para el manejo de una empresa, es de suma importancia los procesos administrativos porque en ellos se cumplen cada uno de las metas, objetivos y propósitos de las organizaciones.

6.1.2. Aspectos claves para realizar la planeación

6.1.2.1. Planeación:

La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos y requiere por lo tanto en la toma de decisiones, esto es de la elección de curso de acción futuro a partir de diversas alternativas. Existen varios tipos de planes, los cuales van de los propósitos y objetivos generales, hasta las acciones más detalladas por emprender. Ningún plan real puede existir si no se toma una decisión el compromiso de recursos humanos y materiales o del prestigio.

Según el Gerente Roque,(2017) los aspectos claves para realizar su planeación son los siguientes:

Los recursos económicos y humanos con que contamos.

Los proveedores y acreedores con quienes se toma un compromiso

El mercado que se atiende y donde se puede llegar a expandir.

Ante todo, la planeación es importante porque ella comprende el análisis de una situación, el establecimiento y objetivos, la formulación de estrategia que permita alcanzar dichos objetivos, y el desarrollo de planes de acción que señale como implementar dichas estrategias.

- **Metodología implementada dentro de la micro financiera para llevar a cabo la planeación del trabajo.**

La metodología es una pieza esencial de toda investigación que permite sistematizar los procedimientos y técnicas que se requieren para concretar el desafío. Es un recurso concreto que deriva de una posición teórica y epistemológica, para la selección de técnicas específicas de investigación. (Pérez Porto & Gardey, 2008)

Según Roque (2017), cada año se planifica las tareas que se pretenden realizar en el transcurso del año. La metodología es que cada colaborador proporcione lo que va a hacer en su área y luego lo redactan en un solo documento.

Cabe mencionar, que la planeación del trabajo ayuda a mejorar su competitividad, así como estar a la vanguardia, innovándose de manera continua y acertada al igual que sus colaboradores para mantener y crecer en este mundo tan globalizado y tecnológico que existe un alto grado de preparación, destreza y anticipaciones a las necesidades sociales y de la misma organización.

- **Factores para cumplir con los objetivos planeados.**

Un objetivo de la estrategia empresarial es poner a la organización en una posición tal, que le facilite realizar su misión con eficacia y eficientemente. Una buena estrategia de la empresa debe integrar las metas de la organización, las políticas, y la táctica en un todo cohesivo, y se debe basar en las realidades del negocio

empresarial. La estrategia debe conectar a la visión, con la misión y las probables tendencias futuras. (Maldonado, 2014)

Dentro de la micro financiera CEPRODEL los factores que se toman en cuenta según Roque,(2017) son el mercado, la tecnología, las obligaciones con los proveedores y el personal con que se cuenta para laborar.

En primer lugar, objetivos son importantes para asegurar que todos los empleados trabajen en armonía dentro de la empresa. Los empleados deben comprender el propósito detrás del negocio para aumentar la eficiencia en la producción, y para analizar la efectividad en general de los logros de la empresa.

- **Manual Administrativo.**

Son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguir para cumplir con los objetivos. Gestipolis, (2017)

En la entrevista que se realizó a los colaboradores el 100 % tiene conocimiento del manual administrativo en donde hay una serie de instrucciones empresariales para llevar a cabo las funciones a desempeñar.

Por otra parte, los manuales administrativos son importantes porque se utilizan como una herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente el objetivo normas políticas y procedimientos de la empresa.

- **Beneficios del manual administrativo de la organización.**

Los manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados. Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido

estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y las forma en la que la empresa se encuentra organizada.

También representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas políticas y procedimientos de la empresa, lo que hacen que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración. (Herrera, 2012)

Roque, (2017) en la encuesta que se realizó acerca de los manuales administrativos, piensa que no solo es beneficioso que toda organización conocer el manual administrativo, sino que también es necesario para poder tener un control de lo que se hace y como se hace.

En efecto, el manual administrativo, es importante porque representan una guía práctica que se utiliza como una herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contienen información ordenada y sistemática, en la cual se establece claramente los objetivos, normas, políticas y procedimiento de la empresa lo que hace que sea de mucha utilidad para lograr una eficiente administración

6.1.2.2. Organización

- **Conocimiento del organigrama de la institución.**

En la 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 conectividad y productividad dando como resultado que la organización logre con éxito sus objetivos. (Cruz, 2012).

De acuerdo con la entrevista que se le realizó al Lic. Roque, la micro financiera tiene establecido el organigrama funcional y cada colaborador lo conoce.

No obstante, es importante conocer el organigrama de la institución porque ayuda a agilizar los procesos y tiene como objetivo presentar, de forma clara, objetiva y directa, la estructura jerárquica de la empresa ayuda a la división interna pero también contribuye a agilizar procesos y reducir barreras entre la empresa y agentes externos, como proveedores y socios.

- **Organigrama**

El organigrama es una representación gráfica de la estructura de una empresa o institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en la misma.

Gráfico N°.1. Conocimiento del organigrama de CEPRODEL



Fuente: elaboración propia datos basados en resultados de encuesta.

De acuerdo con el resultado de los datos obtenidos el gráfico número 1, refleja que el 80% de los colaboradores encuestados conocen el organigrama de la institución y que el 20% señala que no tienen conocimiento de este.

Sin embargo, el organigrama es importante porque tiene como objetivo representar, de forma clara, objetiva y directa, la estructura jerárquica de una empresa y ayuda a la división interna, pero también contribuye a agilizar procesos y reducir barreras entre la empresa y agentes externos, como proveedores y socios.

- **Canales jerárquicos establecidos en el organigrama.**

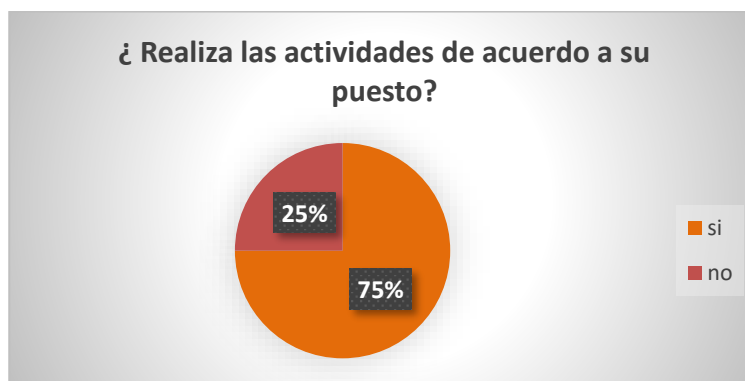
La estructura de la empresa es uno de los factores de la organización, por lo tanto, es importante conocer los modelos y tipos de organigramas que existen para de que esta forma implementar la que más se adapte a nuestras necesidades teniendo en cuenta, que el organigrama es una representación gráfica que expresa la estructura jerárquica e interrelación de las distintas áreas o elementos que componen una organización, resulta necesario que todos los que forman dicha organización. (Cruz , 2012)

Se conoció que cada área de la micro financiera CEPRODEL tiene su propia estructura y cada uno conoce sus canales jerárquicos por los que se coordinan el trabajo a realizar. Cabe destacar, que los canales jerárquicos son importantes porque promueven la comunicación y la interacción frecuente entre las distintas áreas estableciendo

- **Puestos de trabajo**

Es una unidad interpersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, cada puesto puede contener una o más plazas e implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa.

Gráfico N°2. Actividades laborales.



Fuente: elaboración propia datos basados en resultados de encuesta.

El gráfico número 2, indica que el 75% de los colaboradores de la micro financiera realizan actividades de acuerdo con su puesto de trabajo y el 25% de los demás encuestados mencionan que no realizan actividades acordes a su puesto.

Señalamos que, la adecuada ubicación del puesto es importante porque ayuda a satisfacer las necesidades organizacionales e individuales, considerando las capacidades de cada colaborador. Permite la valoración del puesto para seleccionar la persona idónea con las capacidades requeridas para un puesto determinado.

6.1.3. Integración del personal

6.1.3.1. Criterios de selección e inducción para contratar el personal.

Selección de personal: el proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplea para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar. La selección del personal es una actividad propia de las áreas de Recursos Humanos y en la cual participa otros estamentos de la organización. (Quintero, 2014)

Inducción de personal: es la integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan a él y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales se aprende el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la que ingresan. (Santiz, 2013)

Roque, (2017) menciona a través de la entrevista que se le realizó que la selección del personal va en dependencia del puesto de trabajo que se requiere, se toma en cuenta la profesión del postulante. También el plan de inducción que utiliza CEPRODEL es en el periodo de prueba.

En efecto, la inducción es muy importante ya que de él depende que el nuevo personal se integre y conozca a quienes ya pertenecen a la empresa, ojalá todos los gerentes lo tomen en cuenta porque a veces cuando entra un compañero ni sabemos

cómo se llama, cuál es su puesto que va a desempeñar y ni se le dan instrucciones por parte de los jefes.

- **Reclutamiento del personal.**

Es un proceso por el cual las empresas contratan al personal adecuado para ocupar un puesto, el reclutamiento y selección del personal debe estar dentro de la planeación estratégica de la empresa para que se encamine a cumplir los objetivos de la empresa. Este proceso cuenta con 4 pasos básicos: análisis de necesidades de la empresa, reclutamiento, selección e incorporación a la organización. (Rico, 2014)

En la entrevista que se le realizó al Lic. Roque, (2017) nos dice que para reclutar a su personal lo hace mediante las entrevistas directamente con la persona seleccionada.

Cabe mencionar, que la importancia de reclutamiento radica porque a través de él se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen a las personas idóneas para ocupar una vacante por medio de la selección del personal.

- **Remuneración laboral**

Son los pagos que realizan la unidad económica para retribuir el trabajo ordinario y extraordinario del personal, según el cargo que ocupa para recompensarlo por su desempeño y dedicación. (Hernández , 2015)

Roque, (2017) nos dio a conocer a través de la entrevista que se le realizó, que su trabajo es bien remunerado, aunque una persona como trabajador siempre quiere o quisiera que le pagaran aún más.

Para el colaborador representa un medio de vida, de subsistencia, un reconocimiento económico por su trabajo que garantiza la cobertura en mayor o menor medida de sus necesidades.

Para la empresa es un costo de producción en algunos casos muy elevado y que debe permitir y llevar adelante sus actividades, además, permite orientar a los

colaboradores hacia varios tipos de comportamiento y transmitir, de esta forma dar un mensaje a sus empleados.

Por consiguiente, el salario es algo de gran importancia para cada uno de nosotros como trabajadores dentro de una organización, debido a que es una labor que prestando para recibir algo a cambio que nos beneficie a nosotros y a nuestros familiares.

6.1.4. Dirección

6.1.4.1. Motivación

Para Chiavenato (2015), la motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del CO. Por lo general, se utilizan términos como necesidades, deseo voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos.

Gráfico N°.3 Motivación de los colaboradores.



Fuente: elaboración propia datos basados en resultados de encuesta.

El análisis del gráfico número 3, indica que el 60% de los colaboradores no siente motivación de su jefe inmediato, en cambio el 40% dice que si existe motivación. Según la gráfica conocimos que hay poca motivación en la micro financiera.

No obstante, la motivación del colaborador es importante porque es donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos.

- **Tipos de incentivos.**

Los incentivos que se les obsequia a los colaboradores son de igual manera, según como se destacan en su trabajo, o según la ocasión, por ejemplo: camisas, viajes, incentivos monetarios, muchas veces se cuelga una foto por mejor trabajador del mes.

una estructura organizacional permitiendo que esté conectada jerárquicamente al empleador y ayuda a facilitar los procesos dentro de la empresa.

Según la entrevista realizada al Lic. Roque, nos aclara que no siempre se hacen regalías a los trabajadores ya que se da bastante el incumplimiento de horarios de algunos de ellos.

Sin duda alguna, el objetivo de los incentivos es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño, impulsan el trabajo en equipo.

6.1.5. Control

6.1.5.1. Líneas estratégicas de trabajo para el cumplimiento de las metas.

Las líneas estratégicas deberán ser evolutivas más que directiva en donde se pueda:

- a) Proveer una estructura organizacional dentro de la cual una amplia variedad de individuos puede identificar y resolver sus propios problemas comunicación efectiva de doble vía entre la autoridad central y las unidades operativas.
- b) Crear un ambiente que fortalece la confianza y la credibilidad en el personal.
- c) Anima el diálogo y la discusión dentro de la organización con el propósito de evitar o minimizar la amenaza externa.
- d) El enfoque incentiva la inmersión en el personal, quien moverá a la empresa a sus metas. (Valdez, 2014)

Para Roque, (2017) todas las actividades que se llevan a cabo durante todo el año tienen que estar dentro de lo planificado sobre todo las metas que se cumplan.

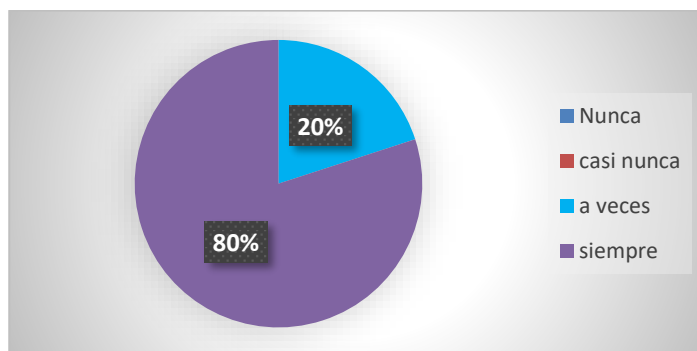
Cabe mencionar, que las líneas estratégicas son una herramienta cuya creación permite medir y controlar su desempeño, ayuda a mostrar una visión general de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

6.2. Incidencia del proceso administrativo en el comportamiento organizacional de la micro financiera CEPRODEL.

6.2.1. Productividad

Según Lefcovich, (2012), la productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos. La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo que bien que se han combinado y utilizado los recursos para lograr determinados niveles de producción.

Gráfico N°.4 Productividad en los procesos administrativos



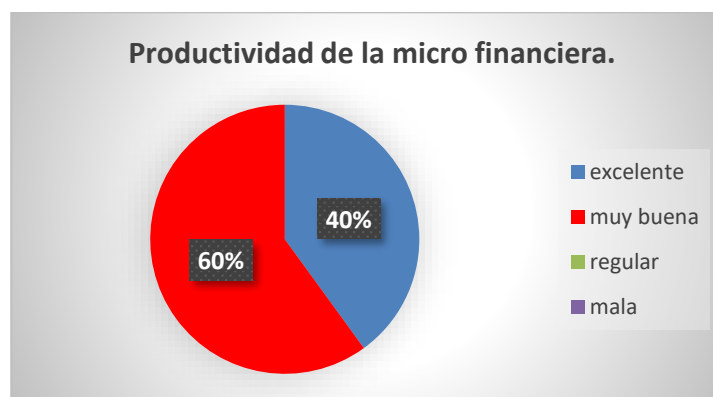
Fuente: elaboración propia datos basados en resultados de encuesta.

El dato del gráfico No.4, refleja que 80% de los colaboradores encuestados consideran que siempre los procesos administrativos que se utilizan en la micro financiera son los más óptimos para aumentar la productividad y el 20% menciona que a veces el proceso administrativo influye en la productividad.

Por lo tanto, se considera que la productividad produce un aumento del nivel de vida del trabajador, es importante también para crecer y aumentar la rentabilidad de toda

organización, para alcanzar una buena productividad deben analizarse el estudio de tiempos y un sistema organizado para realizar el pago de los sueldos a los colaboradores.

Gráfico N°.5 Productividad en la micro financiera



Fuente: elaboración propia datos basados en resultados de encuesta.

El análisis del gráfico número 5, demuestra que el 60% de los colaboradores de la micro financiera nos dice que la productividad de la micro financiera CEPRODEL es muy buena y en consideración el 40% nos refleja que los colaboradores dijeron que es excelente.

Cabe mencionar, que productividad exige un buen uso de los recursos que se poseen para conseguir que todas las labores desarrolladas dentro de la organización desde las que están destinadas a al a fabricación del servicio a las que se refieren a los métodos utilizados y a la relación interna de la compañía para que estén sean eficientes.

6.2.2. Liderazgo que se utiliza en la organización.

Se define como "Influencia" es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro del objetivo del grupo. En teoría, no solo se debe alentar a las personas a que desarrollen disposición a trabajar, sino a lo que haga con fervor y confianza. (Koontz H. W., 2012,)

Según el Licenciado Roque (2017), nos comunica a través de la entrevista que utiliza un liderazgo, en donde todos los colaboradores puedan opinar y plantear lo que mejor nos conviene para cumplir con los objetivos de la Institución y los objetivos de la persona.

Es decir, toda empresa necesita de un buen líder ya que es sumamente importante para la organización en donde esta persona es la que llevara al éxito o al fracaso a las personas que tiene bajo su control.

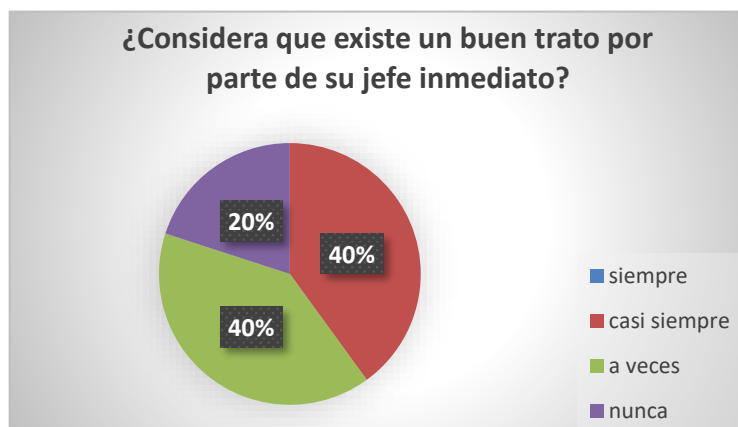
6.2.3. Satisfacción Laboral.

Actitud general de un individuo hacia un trabajo, es una actitud, no es una conducta, es un objetivo legítimo de la organización, tiene una relación inversa con el ausentismo y la rotación. Chiavenato, (2015)

Según la entrevista que se realizó al Lic.Roque, nos comentó que no e la remuneracion y los beneficios, ni los estímulos, ni el carisma del líder corporativo, sino la relación interpersonal que el supervisor o jefe inmediato establece con el personal de la organización.

Por otra parte, la satisfacción laboral para tener el éxito empresarial, todo directivo conoce, o debería conocer, la importancia que tiene el recurso humano para el éxito de su empresa. La satisfacción laboral esta intimamente relacionada con el compromiso y con la productividad de los colaboradores.

Gráfico N°6. Satisfacción laboral



Fuente: elaboración propia datos basados en resultados de encuesta.

De acuerdo con el gráfico número 6, el 40% de los colaboradores mencionan que a veces existe un buen trato por parte de su jefe inmediato, el otro 40% casi siempre y el 20% que nunca existe un buen trato por parte de su jefe inmediato.

Cabe señalar, todos somos seres emotivos además de ser racionales es lo que nos hace activar nuestro cuerpo y nuestro espíritu para lograr algo. En cuanto más motivación exista en una organización los colaboradores trabajaran con más ánimos y con una actitud positiva logrando los objetivos planteados

6.2.3.1. Técnicas para medir el nivel de satisfacción de sus colaboradores.

Roque (2017), como se mencionaba en la entrevista, la micro financiera no tiene mucho personal, por tanto, se me es más fácil medir la satisfacción de los colaboradores, por lo general se mide por el desempeño de su trabajo, su comportamiento y por entregar sus tareas en tiempo y forma.

Por lo tanto, la satisfacción laboral implica una actitud o más bien un conjunto de actitudes y una tendencia valorativa de los colaboradores. También puede ser

considerada como la correspondencia entre las demandas de los individuos expresadas en necesidades y motivos y lo que percibe que la organización propicia y le otorga de una manera u otra.

6.2.4. Comportamiento Organizacional.

Es un campo de estudio que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia.

Gráfico N° 7. Comportamiento Organizacional.



Fuente: elaboración propia datos basados en resultados de encuesta.

El gráfico número 7, en la encuesta que se realizó a los colaboradores, el 60% de ellos describe que el clima laboral es excelente, el 20% nos dicen que es muy bueno, y el otro 20% refleja que el clima laboral dentro de la institución es bueno.

Cabe mencionar, la importancia de un buen clima laboral ya que es uno de los aspectos más importantes para una empresa porque son el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados.

6.2.5. Comunicación entre el personal

Importante herramienta de mucho aporte laboral en la actualidad que da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los

requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma. (King, 2012)

En la micro financiera CEPRODEL el Lic. Roque, (2017) nos dijo que, si existe una buena comunicación y esta se hace, no imponiendo mi criterio sino haciendo las cosas por consenso.

No obstante, la comunicación es importante porque ayuda a mejorar los errores y de esta forma mejorar el camino hacia el éxito, si no hay calidad en la comunicación es probable que los resultados no sean los deseados, si existe una deficiente comunicación se pueden ir agravando los problemas mientras se discuten, de esta forma se fomentarían los malentendidos y hasta podría generar ciertos resentimientos cuando las personas no se comunican bien.

6.2.5.1. Evaluación del desempeño de los colaboradores.

Dentro de la gestión del departamento de Recursos Humanos, es muy importante la tarea de evaluar el desempeño. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. (Barcelo, 2017)

Según Roque (2017), en la entrevista que se le realizó aclaró que el, evalúa el desempeño de sus colaboradores de acuerdo con los resultados obtenidos en el periodo a evaluar si el colaborador realiza sus actividades de la manera requerida demostrando eficacia.

Puesto que, evaluar el desempeño de un trabajador es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y a afinar la eficacia. El proceso abarca: misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos.

6.2.5.2. Evaluación del rendimiento de los colaboradores.

Es el que identifica y evalúa los principales enfoque y herramienta para la realización de evaluaciones de desempeño a escala universal.

Es el estudio del tema que contribuye a identificar la base teórico-metodológica es fundamental para el desarrollo de un buen proceso de evaluación del desempeño, aporta los principales avance y tendencia hacia los que se enfoca el proceso, y permitir definir la utilización de herramienta que añade valor al mismo. (Perdomo, 2011).

Sin embargo, Roque (2017) menciona que a los promotores se evalúa su rendimiento personal cada mes.

También menciona, que a los colaboradores de la oficina se evalúan de acuerdo con el desempeño de sus funciones a manera de que no cometan errores o que estos sean mínimos en las operaciones contables que se hacen, como se atienden, el cliente se evalúa con el cliente en cuanto a los reclamos que ellos hacen de la atención que reciben, todo esto se hace mensualmente.

Cabe señalar, que es importante ya que se logra la motivación organizacional y no como un mecanismo de control alcanza una buena comunicación con los individuos, evalúa mejor el desempeño de los subordinados puede dinamizar su política de recursos humano como ofreciendo oportunidades a los individuos y estimula la capacitación entre los evaluados y tiene la oportunidad auto crítica para su auto desarrollo y auto control.

6.3. Factores que interviene en el comportamiento organizacional de la micro financiera CEPRODEL.

6.3.1. Innovación en la empresa

La innovación es una combinación de nuevas cosas y mercados. La innovación es el proceso de crear algo que tenga un valor significativo para una persona, grupo, organización industria o sociedad.

Gráfico N°8. Innovación Laboral.



Fuente: elaboración propia datos basados en resultados de encuesta.

El gráfico número 8, se observa que en gráfico el 50% de los colaboradores refleja que a los colaboradores no se les da la oportunidad de innovar laboralmente lo que limita la práctica de los conocimientos que muchos de ellos quieren poner en práctica.

Por lo tanto, la innovación es importante ya que es el camino para un mejor desempeño, una de las técnicas para reinventar la organización y su entorno. También facilita a retener el mejor personal, estimulando el aprendizaje y la transferencia de conocimiento.

6.3.2. Factores para determinar el Comportamiento individual.

Los factores claves que influyen en la actitud de un individuo en lo personal así como en la vida social, son:

Habilidades, género, la raza, la cultura, la atribución la percepción. Chiavenato, (2015)

Según Roque (2017) son varios los factores que se involucran para determinar el comportamiento del individuo son varios entre ellos se destaca lo que es: habilidades, destrezas, percepciones, valores, actitudes y metas.

Cabe mencionar, que los factores de comportamiento individual atienden las diferencias individuales entre los integrantes de la organización, enfrentan serias

dificultades cuando intentan ser útiles en la práctica al asistir en la solución de problemas que se den entre los colaboradores.

6.3.3. Factores para evaluar el Comportamiento grupal.

Las organizaciones en la actualidad están sometidas permanentemente a cambios acelerados, obligándolas a incrementar su flexibilidad y adaptabilidad para mantener su posición competitiva, sobrevivir a estas presiones lograr sus objetivos y ser más productivos.

Los factores grupales son los siguientes tales como:

Cohesión, conflicto, consenso y moral. Chiavenato, (2015)

Roque (2017), menciona que son varios los factores que hacen que la micro financiera valla caminando hacia el éxito, y nos ayudan cumplir las metas y objetivos entre ellos: esta la formación de equipo de trabajo, el conocimiento y solución de conflictos dentro de la misma.

6.3.4. Trabajo en equipo.

Según Idalberto Chiavenato, el trabajo en equipo es utilizado por las organizaciones como su principal sistema de coordinación, también elimina barreras entre departamentos y descentraliza la toma de decisiones, las personas deben ser tanto generalistas como especialistas.

Gráfico N° 9. Promoción de trabajo en equipo.



Fuente: elaboración propia datos basados en resultados de encuesta.

El análisis del gráfico número 9. Nos señala que el 25% de los colaboradores sienten que en la micro financiera no se promueve el trabajo en equipo, mientras tanto en 75% opina que si se da la promoción del trabajo en equipo que fortalece las relaciones humanas con los compañeros de trabajo y con los mismos clientes.

De modo que, el trabajo en equipo es importante porque permite conseguir grandes triunfos. Por ello, es muy importante identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de cada colaborador para que cada uno desempeñe un rol conforme sus conocimientos. Trabajar en equipo es una de las calves del éxito que toda empresa debe cumplir para de los beneficios de cada uno de los colaboradores teniendo en cuenta un buen ambiente y buenas relaciones entre los mismos miembros

- **Acciones recreativas para el rendimiento de los colaboradores.**

En la entrevista que se le realizo a Roque (2017), nos informó que lo correcto es brindar reconocimientos a las actividades más importantes, por el buen desempeño laboral.

Promover la igual de trato, esto para evitar malentendidos, o se genere algún descontento entre los mismos.

Por consiguiente, dentro de las empresas saludables, las actividades recreativas son un gran pilar de la estrategia, y es que dichas dinámicas empresariales permiten conservar la salud, eliminar tensiones emocionales y reducir el estrés. También se logra un bienestar físico y psicológico en el colaborador.

- **Trabajo en equipo dentro de la micro financiera.**

Según Roque, (2017) nos comparte la información donde dice que en CEPRODEL se promueve lo que es trabajo en equipo donde el cual todos somos unidos, nos apoyamos y nos ayudamos mutuamente.

Ciertamente, es importante ya que se consiguen grandes triunfos por ello, es muy importante identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de cada colaborador, para que cada uno desempeñe un rol en función de sus conocimientos. También se estimula la creatividad, aumenta la motivación, se desarrolla la comunicación, aumenta la eficiencia y mejora el sentido de pertenencia.

6.3.3. Sistema de promoción del trabajo en equipo.

En las organizaciones grandes que todavía están basados en el modelo burocrático, las estructuras de equipo complementan la burocracia a fin de aumentar la eficiencia de la estandarización. Aunque existen departamentos empresariales o unidades de trabajo en los cuales los equipos son permanentes, en otros casos la conformación de equipos de trabajo suele realizarse para la realización de proyectos que tienen una duración definida y un objetivo claro. (Chiavenato, 2015)

Según Roque,(2017) menciona que no es tarea fácil, sin embargo, todos están dirigidos y organizados según sus puestos de trabajo, ya que la micro financiera no cuenta con mucha persona.

No obstante, se complementan las habilidades y talento, cuando se tiene un equipo de trabajo diverso y bien enfocado, se pueden disminuir las debilidades y potenciar las fortalezas, busca gente distinta que esté dispuesta a cooperar y trabajar por un mismo propósito.

6.4. Propuesta de estrategia

6.4.3. Análisis FODA.

Estrategias de fortalecimiento de técnicas del proceso administrativo para el comportamiento organizacional utilizado por la micro financiera CEPRODEL.

En la base al análisis de la información de las encuestas entrevistas y observación de campo se realizó un análisis de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la micro financiera CEPRODEL del municipio de Condega.

A continuación, se presentará el análisis:

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos administrativos son óptimos en la productividad. • Cuenta con plan estratégico motivacional en el ámbito laboral. • Los colaboradores conocen el organigrama y manual de funciones. • Los colaboradores realizan sus actividades según su puesto de trabajo. • Relaciones humanas óptima. • Buen desempeño laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación geográfica. • Demanda de mejor información por parte de los clientes. • Credibilidad en la institución financiera. • Brindar conferencia para promocionarse. • Mayor desempeño laboral a través del comportamiento organizacional. • Aumento en la cartera de los clientes.



Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• No utilizan medios publicitarios.• Carece de trabajo en equipo.• Carecen de un plan de capacitación al personal de parte de la organización.• Poca motivación laboral.• No se brinda la capacidad de innovar.• No existe un departamento de recursos humanos.• Hay poca seguridad para los clientes y los propios colaboradores durante la jornada laboral.• Tecnología poco avanzada• Poca promoción de los puestos de trabajo.• Alto costo de reclutamiento y selección del personal.	<ul style="list-style-type: none">• Los atributos que posee la competencia.• Aparición de programas nuevos de financiamiento a más bajos intereses.• Tecnología avanzada.• Cambios políticos legales.

6.4.4. Matriz FODA

Es la formulación de estrategias empresariales, que más tarde se usó como marco teórico para desarrollar estrategias en la carrera profesional del individuo. En esta obra el marco se usará para analizar, en particular, industria y, en general una nación; en este caso identificaremos las ventajas competitivas.

<p>F. Interno</p> <p>F. Externo</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad laboral. 2. Los procesos administrativos son óptimos y conocidos por los colaboradores. 3. Plan estratégico. 4. Los colaboradores conocen el organigrama. 5. Los colaboradores conocen el manual de funciones. 6. Relaciones humanas óptimas. 7. Buen desempeño laboral. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No utilizan medios publicitarios. 2. Carece de trabajo en equipo. 3. Carecimiento de capacitación al personal de parte de la organización. 4. Poca motivación laboral. 5. No se brinda la capacidad de innovar. 6. No existe un departamento de recursos humanos.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Demanda de mejor información por parte de los clientes. 2. Credibilidad en la institución financiera. 3. Mayor desempeño laboral a través del 	<p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las relaciones humanas mejoran y aumentan cuando existe una promoción en los puestos de trabajo. (F5, O4). 2. Pretender que se aumente la cartera de 	<p>Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener una buena relación laboral para poderle brindar una mejor información a los clientes. (D2, O2). 2. Crear un área de Recursos Humanos con el



<p>comportamiento. organizacional. 4. Mejorar las relaciones humanas. • 5. Brindar conferencia para promocionarse.</p>	<p>clientes. (F7, O5)</p>	<p>fin de implementar procesos de reclutamiento y selección evaluación de desempeño del personal y de esta forma el desempeño laboral. (D6, O4).</p>
<p>Amenazas 1. La competencia 2. Tecnología poco avanzada. 3. Personal poco capacitado. 4. Costos en reclutamiento y selección del personal.</p>	<p>Estrategias FA 1. Brindar capacitaciones constantes y adecuadas al personal y de esta manera prepararlos para cumplir con las demandas y obligaciones del puesto de trabajo. (F1, A3).</p>	<p>Estrategias DA 1. Incrementar la motivación de los colaboradores para evitar la insatisfacción laboral (D4, A,3). 2. Existe una tecnología poco avanzada porque no se brinda la oportunidad de avanzar (D5, A2)</p>

6.4.5. Estrategias de fortalecimiento para el desarrollo de la micro financiera de municipio de Condega.

En base al FODA se diseñaron estrategias que permitan reducir las debilidades y potenciar las fortalezas para conducir al desarrollo de la micro financiera CEPRODEL del municipio de Condega.

Estrategia 1: Promoción de puesto de trabajo.

Objetivo general: crear mecanismos que permita el acenso de los colaboradores.

Actividades:

1. Brindar la oportunidad de acenso.
2. Capacitar al personal sobre la promoción de puesto de trabajo.
3. Hacer uso de la evaluación para medir la eficiencia de sus colaboradores.

Estrategia 2: Crear un área de Recursos Humanos.

Objetivo general: Indagar sobre los beneficios que se adquieren al establecer un área de RR.HH.

Actividades:

- 1- Asignar a la persona que estará a cargo de esa área.
- 2- Implementar los procesos de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño y capacitación del personal.

Estrategia 3: Brindar capacitaciones constantes y adecuadas al personal.

Objetivo: Preparar a los colaboradores para cumplir con las demandas y obligaciones del puesto de trabajo.

Actividades:

1. Organizar capacitaciones periódica y acorde a las necesidades de los colaboradores y las demandas de la empresa.



Estrategia 4: Motivación a los colaboradores.

Objetivo: Incrementar la motivación de los colaboradores para evitar la insatisfacción laboral.

Actividades:

1. Regalía de incentivo para el mejor desempeño.
2. Premiar al colaborador del mes.
3. Celebrar cumpleaños de los colaboradores.
4. Viajes en grupo.

Estrategia 5: Mejorar la tecnología obsoleta para que se dé la oportunidad de innovar.

Objetivo: Brindar la oportunidad de innovar para el fortalecimiento de nuevos instrumentos tecnológicos.

Actividades:

- 1- Adquirir nuevos instrumentos tecnológicos actualizados.
- 2- Utilizar instrumentó tecnológico para satisfacer las necesidades de los clientes.

Estrategia 6: Brindar conferencias para promocionarse.

Objetivo: Pretender que se aumente la cartera de clientes.

- 1-Dar charlas de crédito y asesoramiento financiero.
- 2-Hacer reuniones y congresos para hablar de los beneficios de los créditos.

VII. Conclusiones

Según la información obtenida a través de las diferentes técnicas de recolección tales como: entrevista, encuesta, guía de observación, se ha llegado a las siguientes conclusiones.

Durante la investigación se determinó que los trabajadores de la micro financiera no tienen una conciliación entre la vida laboral y personal, por lo que esto desmotiva a cumplir con eficiencia y eficacia el rendimiento laboral en los colaboradores de la empresa.

La carencia de motivación para los colaboradores de la empresa también es significativa, pues es un factor clave que indica el descontento en sus funciones, los colaboradores desconocen programas de motivación que influye en su actitud para que sean más proactivo y con sentido de pertenencia.

Cabe mencionar, que se estudió el comportamiento organizacional, los efectos que incidieron ya sean negativos o positivos en relación con rotación del personal en la micro financiera.

Otro aspecto importante es que en la micro financiera existe un manual administrativo en donde se establecen los procedimientos y metas propuestas para que sean desarrolladas en el proceso administrativos, pero no se da en su totalidad el cumplimiento del manual administrativo realizadas por los colaboradores de la institución, lo que indica que el proceso administrativo tendría deficiencia para el crecimiento de la micro financiera.

VIII. Recomendaciones.

A la microfinanciera.

El proceso administrativo reduciendo el tiempo de las actividades de los colaboradores, con el fin de lograr una satisfacción laboral y una mayor productividad.

La micro financiera debe tomar en cuenta la necesidad de innovar que tiene cada uno de sus colaboradores en el ambiente donde se ejerce su labor.

Aplicar la motivación a través de incentivos, de reconocimientos individuales, realizando los logros de los empleados, pues su contribución a la empresa es importante ya que sin ellos no se lograría el cumplimiento. Fomentar las buenas relaciones entre los colaboradores de nivel operativo, medios y altos, considerando la equidad como un instrumento para cubrir las expectativas de la micro financiera CEPRODEL .

Desarrollar un plan estratégico para el mejoramiento de los objetivos en la organización.

Establecer una área de recursos humanos en donde se proceda a un mejor reclutamiento del personal y así realizar una buena ubicación en cada puesto.

CEPRODEL debe hacer uso de herramientas tecnológicas de manera que éstas contribuyan a mejorar la atención al cliente y al trabajo de sus colaboradores en la organización.

Implementar políticas de motivación para mejorar el desempeño de sus colaboradores.

Brindar la posibilidad que los colaboradores tengan una conciliación entre su vida laboral y su vida personal en donde se establezca una remuneración adecuada por las horas extras laborales realizadas por los promotores de crédito.



IX. Bibliografía

- Barcelo, J. C. (4 de Noviembre de 2017). *imf- formacion.com*. Obtenido de *imf-formacion.com*: <https://www.imf.-información.com>
- Bogdan, T. y. (s.f.). *www.ujaen.es/investigacion*. Obtenido de *www.ujaen.es/investigacion*.
- Castillo Arteta Johana, H. H. (2017). *Incidencia de las tecnicas administrativas en el clima oprganizacional de la ferreteria la popular en la ciudad de esteli primer semestre 2016*. Esteli.
- Castillo, E. H., Monjararez, E. B., & Vallecillo, R. I. (2013). *Funcionamiento administrativo de la microempresa panaderia Santa Ana de la ciudad de Estelí en el año 2012*. Estelí: Unan Managua.
- Chiavenato, Idalberto. (2015). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones, segunda edición*. México: Mc Graw Hill.
- ConceptoDefinicion.DE. (12 de Octubre de 2011). *ConceptoDefinicion.DE*. Obtenido de ConceptoDefinicion.DE: <http://conceptodefinición.de>
- Cruz Brambila, G. (3 de noviembre de 2012). *Organigramas.Definiciones y herramientas*. Obtenido de *Organigramas.Definiciones y herramientas*.: <https://www.gestiopolis.com/organigramas-definiciones-y-herramientas/>
- entrepreneur.com. (8 de septiembre de 2017). *entrepreneur.com*. Obtenido de <https://entrepreneur.com>: <https://entrepreneur.com>
- Escobar Aguilera, M. (22 de agosto de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de administración financiera y análisis financiera para la toma de decisiones: <http, www.Gestiopolis.com>
- Fleitam, J. (8 de noviembre de 2015). *Plan de negocios y planeción estratégica empresarial del siglo XXI*. Obtenido de Plan de negocios y planeción estratégica empresarial del siglo XXI.: <https://www.gestiopolis.com/Plan- de- negocios- y- planeción -estratégica - empresarial -del -siglo -XXI>.
- García, M. E., Melgara, R. J., & Angeles, V. I. (2016). *Incidencia del clima organizacional para la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa de Farem - Estelí, en el primer semestre 2015-*. EStelí: Unan Managua.
- Gestiopolis. (21 de noviembre de 2017). *Ventaja de los manuales. Los manuales administrativos como una herramienta clave*. Obtenido de <https://www.grandespyms.com.ar/2013/12/14/los-manuales-administrativos-como-herramientas-clave/>



- Hernández Ferrera, A. (7 de noviembre de 2015). *Administración de sueldos y salarios*. Obtenido de <https://gestiopolis.com/administración-de-sueldos-y-salarios/>
- Herrera, H. E. (3 de noviembre de 2012). *Manuales administrativos*. Obtenido de Manuales administrativos: <https://gestiopolis.com/manuales-administrativos/>
- <https://www.quiminet.com>. (29 de Noviembre de 2011). Recuperado el 11 de 09 de 2017, de <https://www.quiminet.com>: <https://www.quiminet.com>
- Kao Izuc, J. A. (8 de noviembre de 2013). *sociograma, entrevista y observación: técnicas de manejo grupal*. Obtenido de sociograma, entrevista y observación: técnicas de manejo grupal.: <https://www.gestiopolis.com/sociograma-entrevista-y-observación-técnicas-de-manejo-grupal/>
- King, K. I. (4 de noviembre de 2012). *Comunicación Organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría*. Obtenido de Comunicación Organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría.: <https://www.gestiopolis.com/comunicación-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración Una perspectiva global*. México: Mc Graw Hil.
- Lefcovich, M. (7 de noviembre de 2012). *Gestión de la productividad*. Obtenido de Gestión de la productividad.: <https://www.gestiopolis.com/gestión-productividad/>.
- López, D. E., Triminio, J. R., & Vindell, S. (2014). *Estrategias administrativas que implementa Telecable Estelí para mejorar la competitividad en el segundo semestre del año 2013*. Estelí: Unan Managua / Farem Estelí.
- Maldona
- do, J. Á. (3 de noviembre de 2014). *Estrategia empresarial. Formulación, planeación e implementación*. Obtenido de Estrategia empresarial. Formulación, planeación e implementación.: <http://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-formulación-planeacion-e-implantacion/>
- Marielgestadmonhond11-blogspot.com. (7 de septiembre de 2017). *Marielgestadmonhond11-blogspot.com*. Obtenido de Marielgestadmonhond11-blogspot.com.
- Perdomo Rosales, V. (7 de noviembre de 2011). *Bases teóricas y metodológicos para la evaluación del desempeño organizacional*. Obtenido de Bases teóricas y metodológicos para la evaluación del desempeño organizacional.: <https://www.gestiopolis.com/bases-teóricas-metológicos-para-la-evaluación-del-desempeño-organizacional/>.
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (3 de noviembre de 2008). *Definición.de: Definición de metodología*. Obtenido de Definición.de: Definición de metodología.: (<https://definición.de/metología/>)

- Quintero, A. (7 de noviembre de 2014). *Selección del personal por comportamientos*. Obtenido de Selección del personal por comportamientos.: <https://www.gestiopolis.com.com/selección-personal-por-competencias/>
- Rico, S. P. (3 de noviembre de 2014). *Reclutamiento y selección del personal en los recursos humanos*. Obtenido de Reclutamiento y selección del personal en los recursos humanos: <https://gestiopolis.com/reclutamiento-y-selección-de-personal-en-los-recursos-humanos/>
- Robbins, S. (2010). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.
- Roque, D. (20 de octubre de 2017). Efecto del proceso administrativo en el comportamiento organizacional de la micro financiera CEPRODEL, durante el segundo semestre del año 2016. (R. I. Aguilera, K. R. Blandón, & C. R. Rodríguez, Entrevistadores)
- Ruiz Escobar, A. A. (3 de noviembre de 2013). *Planeación empresarial dentro del proceso administrativo*. Obtenido de Planeación empresarial dentro del proceso administrativo.: <https://www.gestiopolis.com/planeación-empresarial-dentro-del-proceso-administrativo/>
- Sánchez, M. J. (15 de junio 2016). *Aportes de las microfinancieras a la economía*. Managua, Nicaragua: El Nuevo Diario.
- Santiz, M. I. (7 de Noviembre de 2013). *Importancia de la inducción de personal en las empresas*. Obtenido de Importancia de la inducción de personal en las empresas.: <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-inducción-de-personal-en-las-empresas/>
- sevilla, A. (5 de agosto de 2015). Obtenido de administración com: [www//admon.co. es](http://www.admon.co.es)
- Social, A. (20 de Diciembre de 2011). www.descuadrando.com. Recuperado el Septiembre de 2017, de www.descuadrando.com: www.descuadrando.com
- Taype Molina, M. (3 de noviembre de 2017). *Análisis de puesto*. Obtenido de Análisis de puesto.: <https://gestiopolis.com/análisis-de-puestos/>
- Trujillo, M. Y., & Herrera, B. (2012). *Proceso de producción, comercialización y administrativo de la empresa Familiar Panadería Mery Lanuza en la ciudad de Estelí en el año 2011*. Estelí: Unan Managua.
- Valdez, M. D. (3 de Noviembre de 2014). *Concepto e importancia de la administración estratégica*. Obtenido de Concepto e importancia de la administración estratégica.: <https://www.gestiopolis.com/concepto-e-importancia-de-la-administración-estrategica/>
- www.definiciónabac.com), h. /. (7 de septiembre de 2017). [https / www.definiciónabac.com](https://www.definiciónabac.com)). Obtenido de [https / www.definiciónabac.com](https://www.definiciónabac.com)).



X. ANEXOS



Anexo 1. Entrevista

Somos estudiantes de UNAN MANAGUA FAREM ESTELI actualmente cursando V AÑO de la Carrera de Administración de Empresas, estamos realizando esta entrevista con el fin de conocer el proceso administrativo y el comportamiento organizacional de la micro financiera CEPRODEL.

Entrevista al Gerente de la micro financiera

Nombre _____

Fecha _____

Cargo _____

Sexo _____

Planeación

1 ¿Existe una metodología implementada dentro de la micro financiera para llevar a cabo la planificación del trabajo? ¿Cuál?

2 ¿Existen líneas estratégicas de trabajo a seguir para cumplir con las metas de la micro financiera?

3 ¿Qué aspectos claves toma en cuenta para realizar su planeación?

4 ¿Qué factores debe tomar en cuenta la micro financiera para cumplir con los objetivos planeados?

Organización

5 ¿Cree usted que es de beneficio el contar con un manual de organización?

6 ¿La micro financiera tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por todos los colaboradores?



7 ¿Se representan los canales jerárquicos que están establecidos en el organigrama y de qué manera?

8 ¿Cómo están organizados los puestos de trabajo?

9 ¿Tienen el personal idóneo para cada puesto de trabajo?

10 ¿Se realizan las actividades de acuerdo con cada puesto?

Integración de personal

11 ¿Qué medios utiliza para realizar el reclutamiento del personal?

12 ¿Qué criterios de selección utiliza para contratar el personal?

13 ¿Utiliza el plan de inducción al momento de contratar el personal?

14 ¿Siente que su trabajo es bien remunerado?

Dirección

15 ¿Cómo mantiene la motivación de sus colaboradores?

16 ¿Cómo evalúa el desempeño de sus colaboradores?

17 ¿Con que frecuencia reúne a su equipo para evaluar su nivel de satisfacción?

18 ¿Qué tipo de liderazgo considera usted que es el que utiliza? ¿Explique?

19 ¿Qué acciones realiza para mantener la motivación laboral?

20 ¿Existe una buena comunicación entre el personal? ¿De qué manera?

Control

21 ¿Existe un monitoreo en la entrada y salida de los colaboradores?

22 ¿Cómo evalúa el rendimiento de los trabajadores? ¿Cada cuánto lo hace?

Comportamiento Organizacional

23 ¿Cómo es la relación con sus colaboradores?

24 ¿Qué acciones recreativas implementa usted como responsable para el rendimiento de los trabajadores?

25 ¿Se da el trabajo en equipo dentro de la micro financiera?

26 ¿De qué manera se promueve el trabajo en equipo?

27 ¿Qué técnicas utiliza para medir el nivel de satisfacción de sus colaboradores?

28 ¿Qué tipos de incentivos brinda a sus colaboradores?

29 ¿Cuáles son los factores que intervienen para determinar el Comportamiento individual de la microfinanciera?

30 ¿Cuáles son los factores que intervienen para evaluar el Comportamiento grupal de la microfinanciera?

Anexo 2. Encuesta

Encuesta dirigida a los colaboradores de la micro financiera CEPRODEL.

Somos estudiantes de UNAN MANAGUA FAREM ESTELI actualmente cursando V AÑO de la Carrera de Administración de Empresas, estamos realizando esta encuesta con el fin de valorar la incidencia de los procesos administrativos en el comportamiento organizacional de la micro financiera **CEPRODEL**.

Nombre:

Área:

Profesión:

Cargo:

Marque con una equis(x) la respuesta que considere conveniente

1 ¿Conoce usted cual es proceso administrativo que se lleva a cabo en CEPRODEL?

a) Si___

b) No___

2 ¿Considera usted que los procesos administrativos utilizados en CEPRODEL son los más óptimos para aumentar la productividad?

a) Nunca___

b) casi nunca___

c) A veces_____

d) siempre___

3 ¿Cómo considera la productividad de la micro financiera CEPRODEL?

a) Excelente___

b) Muy buena___

c) Regular___

d) Mala___



4 ¿Considera que existe un buen trato por parte de su jefe inmediato?

- a) Siempre_____
- b) Casi Siempre_____
- c) A veces_____
- d) Nunca _____

5 ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza dentro de la micro financiera?

- a) Si____
- b) No____

6 ¿Conoce usted las líneas estratégicas de trabajo que utiliza CEPRODEL?

- a) Si____
- b) No____

7 ¿Conoce usted el manual de funciones de su área trabajo?

- a) Si____
- b) No____

8 ¿Conoce usted el organigrama de la micro financiera?

- a) Si____
- b) No____

9 ¿Realiza las actividades de acuerdo con su puesto?

- a) Si____
- b) No____



10 ¿Cómo describe el clima laboral dentro de la micro financiera?

a) Excelente____

b) Muy Bueno____

c) Bueno____

d) Malo____

11 ¿Se promueve el trabajo en equipo dentro de la micro financiera?

a) Si____

b) No_____

12 ¿CEPRODEL brinda la oportunidad de innovar en el ámbito laboral a sus colaboradores?

a) Siempre____

b) Casi Siempre____

c)Nunca_____

d) Casi Nunca____

13 ¿Existe en CEPRODEL una motivación hacia sus colaboradores?

a) Si__

b) No____



Anexo 3. Guía de Observación

Nombre de la empresa	
Nombre del observado	
Puesto o cargo	
Antigüedad en el puesto	
Edad del observado	

Objetivo: observar y evaluar los factores del comportamiento organizacional de la micro financiera CEPRODEL.

No.	Aspectos que evaluar	Si	No	Tal vez	Observaciones
1	Llega temprano al trabajo				
2	Ejerce un buen comportamiento en el grupo de trabajo.				
3	El espacio donde trabaja es el más adecuado.				
4	Elabora su trabajo con calidad.				
5	Cumple con el uniforme requerido.				
6	Se presenta conflicto entre los mismos colaboradores.				
7	Elabora sus actividades en tiempo y forma.				
8	Existen buenas relaciones humanas entre los colaboradores.				
9	Utilizan medidas correctivas para darle solución a los				

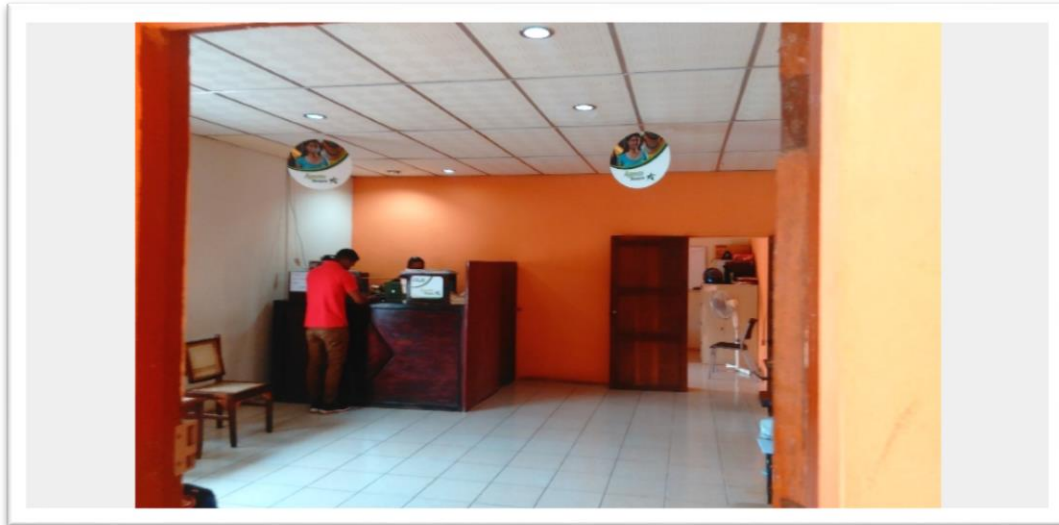
	conflictos.				
10	Se aplican las normativas correctamente en cada situación que se presenta en la micro financiera.				
11	Existen buenas relaciones laborales entre el colaborador y el jefe.				

Anexo 4. Organigrama de la Micro financiera CEPRODEL.



Anexo 5. Fotografías

Instalaciones de la micro financiera CEPRODEL.



Atención al cliente en la micro financiera CEPRODEL.



Tomadas por: Kyreldy Blandón, Reyna Aguilera y Christiam Monjarrez.

24/10/2017



Entrevista al gerente de la micro financiera CEPRODEL



Tomadas por: Kyreldy Blandón, Reyna Aguilera y Christiam Monjarrez. 24/10/2017

Instalaciones de CEPRODEL Condega



Tomadas por: Kyreldy Blandón, Reyna Aguilera y Christiam Monjarrez. 24/10/2017

No 4. Cronograma de actividades

UNIVERSIDAD NACIONAL DE NICARAGUA
UNAN – MANAGUA
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA
FAREM – ESTELÍ
Cronograma de actividades
Tema de Investigación: Efecto del proceso en el comportamiento organizacional de la micro financiera CEPRODEL en el segundo semestre del año 2016.
Duración de la investigación: I y II semestre 2016

No	Actividad	Fecha	Integrantes
1	Selección del tema	28/3/2017	Kyreldy Blandón, Reyna Aguilera y Christiam Monjarrez.
2	Corrección del tema	3/4/2017	Kyreldy Blandón, Reyna Aguilera y Christiam Monjarrez.
3	Redacción de antecedentes, justificación	5/4/2017	Kyreldy Blandón, Reyna Aguilera y Christiam Monjarrez.
4	Elaboración del planteamiento del problema	6/4/2017	Kyreldy Blandón, Reyna Aguilera y Christiam Monjarrez.



5	Elaboración de objetivos y preguntas problemas	8/4/2017	Kyreldy Blandón, Reyna Aguilera y Christiam Monjarrez.
6	Construcción del marco teórico	15/4/2017	Kyreldy Blandón, Reyna Aguilera y Christiam Monjarrez.
7	Planteamiento del supuesto	22/4/2017	Kyreldy Blandón, Reyna Aguilera y Christiam Monjarrez.
8	Cuadro de operalización	29/4/2017	Kyreldy Blandón, Reyna Aguilera y Christiam Monjarrez.
9	Elaboración de diseño metodológico	6/5/2017	Kyreldy Blandón, Reyna Aguilera y Christiam Monjarrez.
10	Elaboración de instrumentos	13/9/2017	Kyreldy Blandón, Reyna Aguilera y Christiam Monjarrez.
11	Aplicación de instrumentos	24/10/2017	Kyreldy Blandón, Reyna Aguilera y Christiam Monjarrez.
12	Procesamiento de datos	29/10/2017	Kyreldy Blandón, Reyna Aguilera y Christiam Monjarrez.
13	Corrección de recomendaciones	8/11/2017	Kyreldy Blandón, Reyna Aguilera y Christiam Monjarrez.
14	Análisis de resultados	15/11/2017	Kyreldy Blandón, Reyna Aguilera y Christiam Monjarrez.



15	Elaboración de conclusiones y recomendaciones	23/11/2017	Kyrelly Blandón, Reyna Aguilera y Christiam Monjarrez.
16	Elaboración de agradecimiento y dedicatoria	28/11/2017	Kyrelly Blandón, Reyna Aguilera y Christiam Monjarrez.
17	Revisión final del trabajo	30/11/2017	Kyrelly Blandón, Reyna Aguilera y Christiam Monjarrez.
18	Índice		Kyrelly Blandón, Reyna Aguilera y Christiam Monjarrez.