

# Proceso administrativo para el desarrollo organizacional en las empresas comerciales de insumos agrícolas

*Administrative process for organizational development in commercial  
enterprises of agricultural supplies*

<https://doi.org/10.5281/zenodo.5803700>

**AUTORES:** Víctor Martín Parrales Carvajal<sup>1\*</sup>

Gina Maribel Carrasco Echeverría<sup>2</sup>

Jorge Joffre Miranda Mejía<sup>3</sup>

Richard Edinson Lucio Fernández<sup>4</sup>

**DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA:** [vparralesc@utb.edu.ec](mailto:vparralesc@utb.edu.ec)

**Fecha de recepción:** 27 / 10 / 2021

**Fecha de aceptación:** 20 / 11 / 2021

## RESUMEN

Numerosas empresas dedicadas a la distribución de insumos agrícolas se han mantenido en el mercado por muchos años, pero transcurrido el tiempo no han alcanzado el nivel esperado en su desarrollo organizacional, debido al desconocimiento del proceso administrativo, ha ocasionado deficiencia en el desempeño tanto administrativo como laboral, por tanto, no han logrado cumplir con las metas deseadas, el progreso y crecimiento en el entorno en que se desenvuelven. El *objetivo* del presente artículo fue determinar el proceso administrativo para el desarrollo organizacional en las empresas comerciales de insumos agrícolas; para el desarrollo de la *metodología* se aplicaron las modalidades paradigmáticas cualitativa y cuantitativa, *tipos de investigación*: bibliográfica, de campo, descriptiva y aplicada, *métodos*: histórico lógico, analítico, sintético, descriptivo,

---

<sup>1\*</sup> Magíster en Administración de Empresas, Universidad Técnica de Babahoyo, [vparralesc@utb.edu.ec](mailto:vparralesc@utb.edu.ec)

<sup>2</sup> Magíster en Docencia y Gerencia en Educación Superior, Universidad Técnica de Babahoyo, [gmcarrascoe@utb.edu.ec](mailto:gmcarrascoe@utb.edu.ec)

<sup>3</sup> Magíster en Docencia y Gerencia en Educación Superior, Universidad Técnica de Babahoyo, [jmiranda@utb.edu.ec](mailto:jmiranda@utb.edu.ec)

<sup>4</sup> Magíster en Administración de Empresas, Universidad Técnica de Babahoyo, [rlucio@utb.edu.ec](mailto:rlucio@utb.edu.ec)

inductivo y deductivo, *línea de investigación* competitividad, administración estratégica y operativa, *Herramientas:* cuestionario de preguntas y tecnología existente, las *Técnicas empleadas*, entrevista, encuestas y la observación directa. Los resultados concretos que se alcanzaron fueron haber identificado el problema de investigación, su causa y efecto, para proponer una posible solución a la problemática existente en las empresas comerciales de insumos agrícolas.

**Palabras claves:** *Desarrollo organizacional, deficiencia, desempeño, insumos agrícolas, proceso administrativo.*

### **ABSTRACT**

Numerous companies dedicated to the distribution of agricultural inputs have remained in the market for many years, but after time they have not reached the expected level in their organizational development, due to ignorance of the administrative process, it has caused deficiencies in both administrative and therefore, they have not managed to meet the desired goals, progress and growth in the environment in which they operate. The objective of this article was to determine the administrative process for organizational development in commercial agricultural input companies; For the development of the methodology, the paradigmatic qualitative and quantitative modalities were applied, types of research: bibliographic, field, descriptive and applied, methods: logical historical, analytical, synthetic, descriptive, inductive and deductive, line of research competitiveness, strategic management and operational, Tools: questionnaire of questions and existing technology, the techniques used, interview, surveys and direct observation. The concrete results that were achieved were to have identified the research problem, its cause and effect, in order to propose a possible solution to the existing problem in commercial agricultural input companies.

**Keywords:** *Administrative process, agricultural inputs, deficiency, organizational development, performance.*

## **INTRODUCCIÓN**

El comercio y la agricultura constituye la actividad de mayor relevancia en la economía nacional; gran cantidad de empresas se dedican a la comercialización de productos agroquímicos, fertilizantes y abonos para el pequeño, mediano y gran productor; insumos utilizados para los sembríos de arroz, maíz, banano, cacao, entre otros; en la provincia de Los Ríos muchas de ellas no aplican el proceso administrativo de manera correcta, es decir, planificación, organización, dirección, coordinación y controles adecuados; ha ocasionado deficiencia en el desempeño de la organización y no se ha logrado conseguir el desarrollo organizacional que permita cumplir con los objetivos propuestos.

La importancia del presente estudio se fundamenta en preparar una gestión Administrativa, práctica-ejecutora para facilitar información completa y oportuna sobre las necesidades en las empresas de insumos agrícolas, las mismas que son el comercio viable que a toda entidad del agro le motiva, con el propósito de asesorar a la gerencia para la apropiada toma decisiones, que van a ir orientadas a la evolución de la organización y eficiencia laboral, que colectivamente aporten para conseguir los objetivos y metas empresariales, para el desarrollo socioeconómico de los comercios agrícolas.

El presente trabajo se basa en la investigación realizada por Marín (2018), cuyo objetivo general fue elaborar el proceso administrativo como elemento operativo para el desarrollo organizacional del Comercial Rocío de la Ciudad de Babahoyo y como objetivos específicos: reconocer el proceso administrativo que debe emplear la empresa, identificar el desarrollo organizacional para la entidad, proponer una estructura organizacional acorde a los requerimientos y emplear los lineamientos de los puestos de trabajo para el personal que labora en el Comercial. El alcance de la investigación tuvo como base los objetivos, elementos teóricos, técnicos, metodológicos y presentación de los resultados para su aplicación. El sustento teórico se basó en conceptos y teorías de varios autores de acuerdo con las variables de la investigación.

*La Administración.* Explica Munch (2010), “es el proceso de coordinación de Recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia, y competitividad en el logro de los objetivos de una organización” (p.23). *Importancia.* Es uno de los aspectos más relevantes al momento de alcanzar objetivos y de conseguir el desarrollo de un grupo particular de trabajadores. Todas las empresas cuentan con un tipo de organización particular que les permite enfocar diversas tareas, en diferentes áreas al mismo tiempo. Gracias a esto los negocios tienen la capacidad necesaria para lograr cada una de las metas a corto y largo plazo que se haya propuesto.

*Proceso administrativo.* Menciona Bernal y Sierra (2008), “tiene su origen en la teoría de la Administración General de Henry Fayol y más tarde se consolida con el enfoque neoclásico-comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del que hacer administrativo” (p. 40). Para Munch (2010), “comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente” (p. 26). Considera Flores (2012), “El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades” (p.25).

*Planificación.* Según Amaru, (2009), “El proceso de planeación es la herramienta para administrar las relaciones con el futuro; es una aplicación específica del proceso de tomar decisiones buscan influir en el futuro pondrán en práctica en él son decisiones de planeación” (p. 170). Refiere Munch (2010), “Es cuando se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos” (p. 27). Especifica Bernal y Sierra (2008), “proceso mediante el cual se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan programas para integrar y coordinar las actividades a desarrollar por parte de la compañía” (P. 40).

*Organización.* Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas.

Asegura Carles (1993), “Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas” (p. 43). Opina Robbins y Coulter (2014), “Cuando los gerentes organizan, determinan las tareas a realizar, que deben llevarlas a cabo, cómo se agrupan las actividades, quién le reporta a quién y en dónde se toman las decisiones” (p. 9).

*Dirección.* Comenta Reyes (2005), “es la acción y efecto de dirigir (llevar algo hacia un término o lugar, guiar, encaminar las operaciones a un fin, regir, dar reglas, aconsejar u orientar)” (p. 41). Manifiestan Robbins, y Coulter (2014), “Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver los conflictos de los grupos de trabajo, influyen en los individuos o en los equipos durante la ejecución de las tareas, seleccionan los canales de comunicación más efectivos” (p. 9). Afirma Bouloc (2006), “Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización” (p. 71).

*Control.* Según Bernal y Sierra (2008), “Proceso que consiste en evaluar y retroalimentar, es decir, proveer a la organización de información que le indique cómo es su desempeño y cuál es la dinámica del entorno en el que actúa, con el propósito de lograr sus objetivos” (p. 54). Para Cummings y Worley (2007), “Es el proceso de determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándole y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle con lo planeado” (p. 62).

Gryna indica que:

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

(Gryna, 2005, p. 44)

*Desarrollo Organizacional.* Expresa French y Bell (2007), “El desarrollo organizacional es un esfuerzo planeado, de toda organización y administrado desde el nivel superior, para aumentar la eficacia y la salud organizacional, a través de intervenciones planeadas en los procesos de la organización” (p. 11).

Hay autores que definen que:

El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas la investigación y la teoría.

(Knopaske, 2006 p. 17)

Chiavenato resalta que:

Se necesita un esfuerzo más amplio y comprehensivo de cambio y mejora en la organización ¿Por qué? Simple, porque estamos en una era de inestabilidad y de cambios que requieren de personas y de organizaciones dinámicas, flexibles, mutables e innovadoras. Los nuevos tiempos exigen nuevas organizaciones y que las personas adopten una postura.

(Chiavenato, 2009, p. 398)

Guizar determina que:

Es el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer optima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la Empresa.

(Guisar, 2008, pág. 6).

*Desarrollo de personas.* Detalla Chiavenato (2009), “El desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal y se orienta hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto

actual. Todas las personas, sin importar sus diferencias individuales, se pueden y deben desarrollar” (p. 414).

*Métodos para el desarrollo de personas.* El autor citado declara que:

Existen muchos métodos para el desarrollo de las personas, así como técnicas para resolver las habilidades personales dentro del trabajo (como la rotación de puestos, los puestos de asesorías y la asignación de comisiones) y fuera del trabajo (como los cursos y seminarios, los ejercicios de simulación y la capacitación fuera de la empresa). Los principales métodos de desarrollo de las personas en su puesto actual son:

1. Rotación de puestos
2. Puestos de asesoría
3. Aprendizaje práctico
4. Asignación de comisiones
5. Participación en cursos y seminarios externos
6. Ejercicios de simulación
7. Capacitación fuera de la empresa
8. Estudio de casos
9. Juegos de empresa
10. Centros internos de desarrollo
11. Coaching

(Chiavenato, 2009, p. 416)

*Desarrollo de Carrera.* Como lo expone Chiavenato (2009), “El desarrollo de las carreras se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de la administración de personas, como la evaluación del desempeño, la capacitación y desarrollo y la planificación de la administración de las personas” (p. 418). Refiere el autor que “Las principales herramientas que utilizan las organizaciones para el desarrollo de las careras son: Los centros de evaluación, las pruebas psicológicas, la evaluación del desempeño, las proyecciones de las promociones y la planificación de la sucesión” (Chiavenato, 2009, pp. 419-420).

*El proceso del desarrollo Organizacional.* Revela Chiavenato (2009), “El desarrollo organizacional utiliza un proceso dinámico compuesto por tres fases: El diagnóstico, la intervención y el refuerzo” (p. 425).

## **METODOLOGÍA**

La metodología de la investigación según Marín (2018), estuvo conformada por las modalidades cualitativa, cuantitativa, Tipos de investigación, Métodos, técnicas y herramientas.

*Cualitativa:* se aplicó en los contextos estructurales donde se identificó la naturaleza de los hechos que suceden en la entidad.

*Cuantitativa:* se consideró como meta validar los hechos demostrados en la investigación, datos y características, fueron importantes las estadísticas, la tabulación, los resultados alcanzados en las encuestas que estuvieron dirigidas al personal que labora en la empresa.

*Los tipos de investigación* que se emplearon fueron:

*Aplicada;* porque se encaminó a la solución práctica del problema de investigación.

*De Campo;* donde se realizó el presente trabajo investigativo, partieron del estudio cualitativo-cuantitativo del comportamiento del objeto de estudio.

*Bibliográfica;* se ejecutó el estudio y recopilación de diversas fuentes.

*Descriptiva;* se determinó el qué y el cómo ocurrieron los hechos y se aportó con una solución hipotética.

*La población;* estuvo conformada por la propietaria, Sra. Rocío Mejía Coca, y por el personal que trabaja en la empresa Comercial Rocío de la ciudad de Babahoyo. El cálculo

de la *Muestra* no se realizó porque el número de encuestados es menor a 200, por tanto, no se requiere la fórmula de muestreo.

**Tabla 1. Población.**

<b>Detalle</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Instrumentos</b>
Gerente General	1	Entrevista
Asistente de Gerencia	1	Encuesta
Secretaria	1	Encuesta
Financiero	1	Encuesta
Contador	1	Encuesta
Vendedores	4	Encuesta
Colaboradores	3	Encuesta
Total	12	

**Fuente:** Marín (2018)

*Métodos Aplicados:*

*Histórico Lógico;* porque se investigaron los principales trabajos desarrollados por otros autores.

*Analítico- Sintético;* se llevó a efecto el análisis y síntesis de la actualidad de la temática en el contexto nacional e internacional, aportes y limitaciones en el análisis de la teoría y la actualidad ecuatoriana del sector donde se desarrolló.

*Método Descriptivo;* porque se realizaron las estadísticas, tabulación de datos, gráficos o tablas y el análisis de la investigación.

*Método Inductivo – Deductivo;* porque se determinaron los resultados del diagnóstico de la situación actual de la empresa.

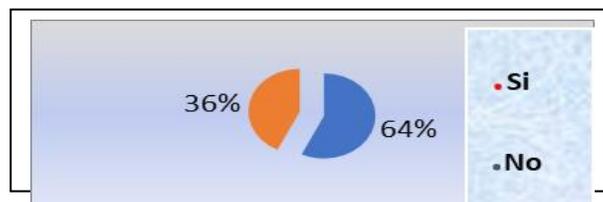
Las *Técnicas* que se emplearon fueron: la *entrevista*, dirigida a la propietaria de la empresa, la *Encuesta* que fue aplicada al personal que labora en la entidad y la *Observación Directa*.  
*Herramientas*: Cuestionario de preguntas y tecnología existente.

## RESULTADOS

Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa Comercial Rocío de la ciudad de Babahoyo.

Pregunta 1. ¿Considera usted que la empresa dispone de un proceso administrativo apropiado?

**Figura 1. Proceso administrativo**

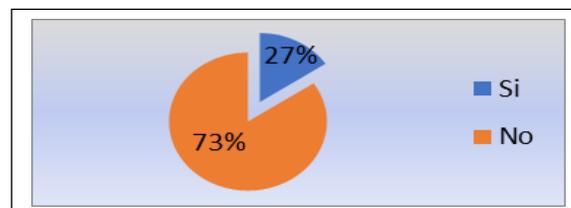


**Fuente:** Marín (2018)

Análisis: se puede observar que el 64% del personal responde que no dispone de un proceso administrativo apropiado, y el 36% dice que sí.

Pregunta 2. ¿En la práctica los conceptos de procesos administrativos, considera usted que mejorara la gestión administrativa de la empresa?

**Figura 2: Mejora de la gestión administrativa**

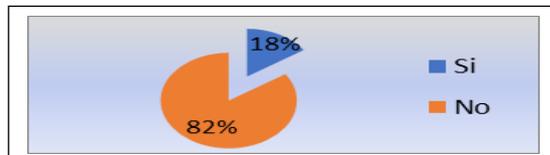


**Fuente:** Marín (2018)

Análisis: el 73% expresaron que no conocen los conceptos de procesos administrativos, y el 27% respondió que los conceptos de procesos administrativos sí mejorara la gestión administrativa de la empresa.

3. ¿Conoce si la empresa en la usted labora realiza la planificación de los procedimientos que debe efectuar el personal?

**Figura 3: Planificación de los procedimientos**

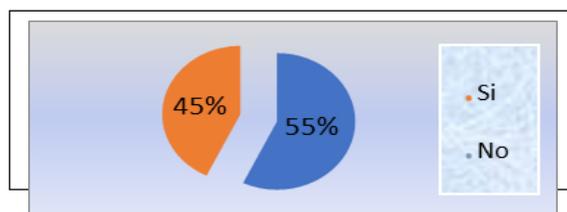


**Fuente: Marín (2018)**

Análisis: se puede observar que el 82% del personal no tienen conocimiento de la planificación de los procedimientos que debe realizar el personal, y el 18% si tienen conocimiento.

Pregunta 4. ¿Cree usted que en la empresa en la cual realiza sus labores cotidianas ha conseguido el desarrollo organizacional?

**Figura 4: Desarrollo Organizacional**

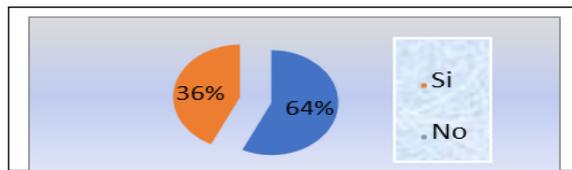


**Fuente: Marín (2018)**

Análisis: el 55% del personal responden que la entidad no ha conseguido el desarrollo organizacional, y el 45% dice que sí.

Pregunta 5. ¿Cree usted que en la empresa están distribuidas de manera equitativa las actividades laborales?

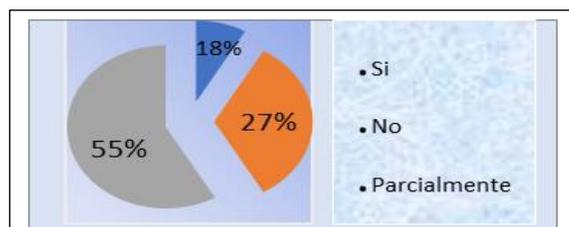
**Figura 5. Distribución de Actividades Laborales**



Análisis: el 64% del personal consideran que no hay distribución equitativa de trabajo, y el 36% responde que si hay equidad en la distribución de actividades.

Pregunta 6. ¿Realiza la empresa capacitaciones a sus colaboradores?

**Figura 6. Capacitación al personal**

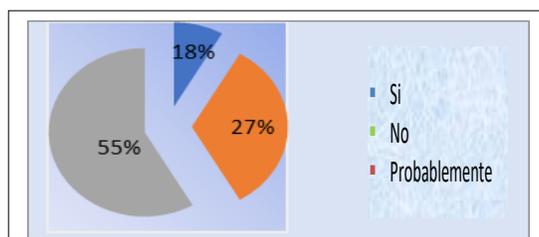


**Fuente: Marín (2018)**

Análisis: el 55% del personal reconoce que la empresa no efectúa capacitaciones, el 18% responde que sí y el 27% manifiesta de forma parcial.

Pregunta 7. ¿Tiene conocimiento si la empresa cuenta con un reglamento interno que avale una óptima organización?

**Figura 7. Reglamento interno**

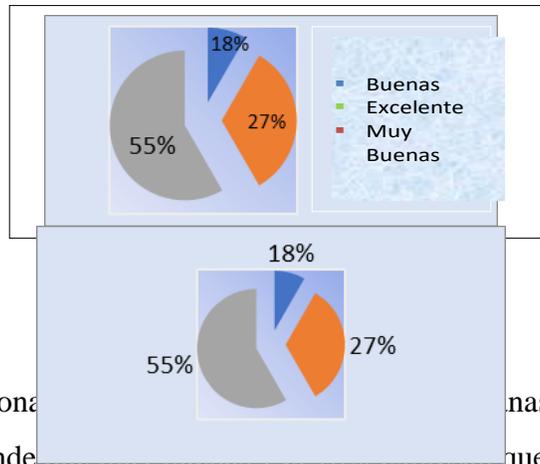


**Fuente: Marín (2018)**

Análisis: el 55% del personal manifiesta que la empresa no tiene conocimiento si la empresa cuenta con un reglamento interno, el 18% responde que sí y el otro 27% manifiesta probablemente.

Pregunta 8. ¿Qué tipo de relaciones humanas llevan los colaboradores del Comercial Rocío?

**Figura 8. Relaciones humanas en el Comercial Rocío**



Análisis: el 55% del personal manifiesta que las relaciones humanas en Comercial Rocío son excelentes, el 27% responde que muy buenas y el 18% responde que son buenas.

**Interpretación de los resultados**

- Carencia del proceso administrativo
- Desconocimiento de los conceptos de procesos administrativos para mejorar la gestión administrativa de la empresa.
- Desinformación de la planificación de los procedimientos que debe realizar el personal.
- Inexistencia del desarrollo organizacional.
- Ausencia de distribución equitativa de actividades laborales.
- Inexistencia de capacitaciones a los colaboradores
- Desconocimiento de que la empresa cuenta con un reglamento interno que avale una óptima organización.

## **DISCUSIÓN**

Los resultados revelaron que, ante la ausencia del proceso administrativo existe el desconocimiento de los conceptos para mejorar la gestión administrativa de la empresa, la desinformación de la planificación de los procedimientos que debe realizar el personal conlleva a que la gerencia no realice la distribución equitativa de actividades laborales, al no contar con un reglamento interno y sin capacitar a sus colaboradores la empresa no lograra su desarrollo organizacional.

En el Comercial no se realiza de manera eficiente y efectiva las etapas del proceso administrativo es decir planear, organizar, dirigir y controlar; se debe perfeccionar dichos procesos y realizar la evaluación y control del desempeño al personal que labora en la organización, en el análisis realizado se detecta su incidencia en la atención que brinda a sus clientes; a la gerencia le falta mejorar y fortalecer sus funciones, para el logro de los objetivos y aportar al perfeccionamiento administrativo a favor de sus clientes, personal y trabajadores.

La empresa se direcciona con procedimientos pocos claros en lo relacionado al Desarrollo Organizacional y desempeño de sus actividades, producto de ello se obtiene una gestión administrativa frágil y sensible, por tanto, no posibilita dar mejoras al sistema antes mencionado. Se puede determinar la necesidad de llevar una buena gestión Administrativa, para el cumplimiento de los objetivos y metas de toda empresa en marcha.

## **CONCLUSIONES**

La empresa objeto de estudio, no emplea el proceso administrativo; ha ocasionado deficiencia en su desempeño, no ha logrado conseguir el desarrollo organizacional que permita cumplir con los objetivos propuestos.

El Comercial, no cuenta con un departamento de Talento Humano, base fundamental de toda empresa, es donde se recluta, selecciona, aprueba, capacita al personal que va formar parte de ella; la organización no tiene un programa definido de normas, para hacer de esta

situación más confiable, conlleva a que decaiga en su desarrollo organizacional, ha provocado una deficiente gestión operativa, administrativa.

Una vez realizado el presente estudio se concluye que el Comercial Rocío debe efectuar el Proceso Administrativo como elemento operativo para el desarrollo organizacional, elaborar una estructura organizacional acorde a los requerimientos de la empresa además de emplear los lineamientos de los puestos de trabajo para definir la jerarquización de las funciones del personal que labora en la organización.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Editorial Prentice Hall.
- Bernal, C. & Sierra, H. (2008). *Proceso Administrativo para las Organizaciones del Siglo XXI*. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Bouloc, P. (2006). *Dirección por objetivos: estrategias para su implantación*. España: Técnicos Asociados S.A.
- Carles, R. (1993). *Teoría de la organización*. España: Edición 1. Editorial Vértice.
- Cummings, C. & Worley, C. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. 8va Edición. Editorial Thomson
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Flores, M. (2012). *El proceso administrativo y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa Ambagro S.A. de la Ciudad de Ambato (Trabajo de investigación Universidad Técnica de Ambato)*. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2942/1/704%20ING.pdf>

French, W. & Bell, C. (2007). Desarrollo organizacional transformación y administración efectiva del cambio. Sexta Edición. México: McGraw-Hill Interamericana

Guisar, R. (2008). Desarrollo organizacional. México: McGraw-Will.

Gryna, J. (2005). Manual de control de la calidad. España: Reverte

Knopaske, R. (2006). Comportamiento Organizacional. México: 7ma Edición. McGraw-Hill.

Marín, R. (2018). El proceso administrativo y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa Comercial Rocío de la Ciudad de Babahoyo (Proyecto de investigación. Universidad Regional Autónoma de los Andes - Uniandes). Recuperado de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/9466/1/PIUBADM021-2018.pdf>

Munch, L. (2010). Administración Gestión Organizacional, enfoques y Proceso Administrativo. México: Editorial Pearson

Reyes, A. (2005). Administración de empresas/ Business Administration. México: Limusa.

Roobins, S. & Coulter, M. (2014). Administración. Décimo segunda edición. México: Pearson