



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA  
UNAN-FAREM-MATAGALPA**

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

**Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas**

**Tema:**

Proceso Administrativo en las Pymes del Municipio de Río Blanco

**Tema delimitado:**

Aplicación del Proceso Administrativo en la Librería Jonathan del Municipio de Río Blanco  
en el segundo semestre del año 2022

**Autores:**

Br. Dayanara Gianella Alcántara Méndez

Br. Daysi Breylin Arauz Donaire

Br. Erling Aguirre Hernandez

**Tutor (a)**

Msc. Francella López Céspedes

Matagalpa, Río Blanco, febrero-2023





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN-MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA  
UNAN-FAREM-MATAGALPA**

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

**Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas**

**Tema:**

Proceso Administrativo en las Pymes del Municipio de Río Blanco

**Tema delimitado:**

Aplicación del Proceso Administrativo en la Librería Jonathan del Municipio de  
Río Blanco en el segundo semestre del año 2022

**Autores:**

Br. Dayanara Gianella Alcántara Méndez

Br. Daysi Breylin Arauz Donaire

Br. Erling Aguirre Hernández

**Tutor (a)**

Msc. Francella López Céspedes

Matagalpa, Río Blanco, febrero-2023

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	i
DEDICATORIA .....	ii
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iv
AVAL DEL TUTOR ( ).....	v
RESUMEN .....	vii
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>II. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>III. OBJETIVOS .....</b>	<b>7</b>
<b>3.1. Objetivo General.....</b>	<b>8</b>
<b>3.2. Objetivos Específicos.....</b>	<b>8</b>
<b>IV. DESARROLLO .....</b>	<b>9</b>
<b>4.2. Generalidades de la empresa .....</b>	<b>10</b>
<b>4.2.1. Antecedentes.....</b>	<b>10</b>
<b>4.2.2. Reseña Histórica .....</b>	<b>10</b>
<b>4.2.3. Misión.....</b>	<b>11</b>
<b>4.2.4. Visión. ....</b>	<b>11</b>
<b>4.2.5. Valores .....</b>	<b>11</b>
<b>4.3. Concepto de Administración .....</b>	<b>11</b>
<b>4.3.1. Características de la administración.....</b>	<b>12</b>
<b>4.4. Características del proceso administrativo .....</b>	<b>13</b>
<b>4.5. Etapa de planeación.....</b>	<b>15</b>
<b>4.5.1. Concepto .....</b>	<b>15</b>
<b>4.5.2. Elementos de la planeación .....</b>	<b>16</b>
<b>4.5.3. Principios de la planeación .....</b>	<b>17</b>
<b>4.5.4. Pasos que se realizan en la planeación.....</b>	<b>18</b>
<b>4.5.5. Tipos de planeaciones.....</b>	<b>20</b>
<b>4.6. Organización .....</b>	<b>22</b>
<b>4.6.1. Concepto .....</b>	<b>22</b>
<b>4.6.2. Principios.....</b>	<b>22</b>
<b>4.6.4. Características de la fase de organización.....</b>	<b>26</b>
<b>4.6.5. Elementos de la fase de organización.....</b>	<b>27</b>

4.6.6.	Estructura organizacional.....	30
4.7.	Organigrama.....	31
4.7.1.	Tipos de organigramas.....	31
4.8.	Fase de dirección.....	32
4.8.1.	Concepto.....	32
4.8.2.	Propósitos de la fase de dirección.....	33
4.8.3.	Importancia.....	35
4.8.4.	Principios.....	36
4.8.5.	Principales estilos de dirección.....	37
4.9.	Fase de control.....	39
4.9.1.	Concepto.....	39
4.9.2.	Principios del control.....	40
4.9.4.	Tipos de control.....	42
4.9.5.	Etapas del proceso de control.....	43
4.9.6.	Estándares de control.....	43
4.9.7.	Herramientas que se utilizan para controlar.....	44
4.10.	Evaluación al desempeño.....	46
4.10.1.	Comparación del desempeño versus estándares.....	47
V.	CONCLUSIONES.....	48
VI.	BIBLIOGRAFÍA.....	49
VII.	ANEXOS.....	57

## **DEDICATORIA**

Dedico este seminario a Dios por iluminar mi vida, por ser mi esperanza, mi guía, por haberme permitido llegar hasta este punto y ver un logro más en mi vida, por guiar mi camino y brindarme inteligencia necesaria para lograr culminar mi carrera.

A mi madre y a mi familia, por estar ahí alentándome y brindándome ese apoyo incondicional, por darme la mejor herencia que una madre puede dar a su hija, llegar a obtener una carrera profesional.

A todas aquellas personas que se hace difícil mencionar pero que forman parte en mi vida, por creer en mí y comprender lo que significan los estudios en mi desarrollo profesional.

**Daysi Breylin Arauz Donaire**

## **DEDICATORIA**

Dedico primeramente a Dios este seminario, por haberme permitido llegar a la etapa final de mi carrera universitaria, por regalarme paciencia, salud, sabiduría y la fuerza necesaria para salir adelante venciendo obstáculos para lograr mis objetivos, por guiarme siempre por el mejor camino a fin de ser un orgullo para mi Familia, también a Nuestra Madre Santísima por estar rogando siempre a Dios para que me permitiera llegar al punto final de esta bonita carrera.

A mis queridos padres, y a mi hijo, ellos son el motor de mi vida que me lleva a esforzarme un poco más cada día, ya que con muchos sacrificios me han dado la oportunidad y la mejor herencia la cual es llegar a obtener la carrera que tanto anhelaba, les doy gracias por su apoyo incondicional tanto emocional como económicamente, por su comprensión, por sus consejos e incluso regaños que me han convertido día a día en una mujer de bien, también por su ejemplo por medio del cual he logrado tener éxito en el cumplimiento de mis metas, porque sin ellos no hubiese sido posible la culminación de mis estudios y, nunca dudaron de mi capacidad y sabían que podía lograrlo; los amo.

También a mis hermano y hermana, los cuales también me impulsan para ser una mejor persona, por su acompañamiento y por ayudarme desde lo más mínimo, eso para mí vale mucho, los adoro, para mí son los mejores del mundo.

A mis compañeros de Seminario a la tutora Msc. Francella céspedes por su apoyo y confianza.

**Dayanara Gianella Alcántara Méndez**

**DEDICATORIA.**

Este seminario de graduación se lo dedico a Dios primeramente por darme fuerza, sabiduría e inteligencia y salud para concluir este gran proceso.

A mi familia quienes siempre me brindaron su apoyo incondicional, tanto moral como económico, por sus motivaciones constantes que me ha permitido ser una persona de bien.

A los maestros que estuvieron en cada etapa de este largo camino universitario y que me ayudaron en muchas dudas e inquietudes dentro y fuera del salón de clase.

A mis compañeros que a pesar de las dificultades y problemas logramos salir siempre adelante.

También a mis gat@s, el tigrillo, la sandilla y la piraña que me acompañaron en muchas ocasiones por las noches mientras trabajaba en esta investigación.

**Erling Aguirre Hernández**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por su infinita misericordia que nos a permitió la vida e inteligencia y sabiduria para terminar esta Carrera de manera exitosa.

Tambien le agradecemos a Don Luis Pichardo propietario de Libreria Jonathan por su amabilidad al brindarnos toda la información solicitada para el desarrollo de nuestro seminario, por su disponibilidad de tiempo y transmitirnos sus conocimientos, ya que sin su ayuda hubiese sido difícil la realización de nuestro seminario.

A nuestra tutora MSc.Francellla Jeannethe López Céspedes, por instruirnos en la realización de este seminario, por su paciencia y dedicación.

A los Docentes que durante ésta etapa universitaria nos han brindado sus conocimientos, experiencias, consejos y apoyo. Nuestros más sinceros agradecimientos y cariño por su infinita paciencia y profesionalismo.

A todos muchisimas gracias.

**Br. Dayanara Gianella Alcántara Méndez**

**Br. Daysi Breylin Arauz Donaire**

**Br. Erling Aguirre Hernández**

**AVAL DEL TUTOR ( A )**

## AVAL

En carácter de tutor, hago constar que la presente investigación de seminario de graduación elaborado y presentado por los bachilleres Aguirre Hernández Erling con número de carnet (18719642), Arauz Donaire Daysi Breylin con número de carnet (18719213) y Dayanara Gianella Alcántara Méndez con número de carnet (17717838) cuyo tema general de investigación es: Proceso administrativo en las Pymes del municipio de Rio Blanco y tema Especifico: Aplicación del proceso administrativo en la librería Jonathan del municipio de Rio Blanco en el segundo semestre del año 2022.

El documento está apegado a lo que dispone la normativa de la universidad para presentar seminario de graduación.

En base a lo anterior el trabajo investigativo tomando en cuenta que fue desarrollado de manera eficiente y adecuada cumpliendo con los requerido para ser defendido ante un jurado examinador y poder optar al título de licenciado en administración de empresas.

Se extiende la presente en la ciudad de Rio Blanco, Matagalpa a los 15 días del mes de enero del año dos mil veintiuno.



---

MSc Francella Jeannethe López Cespedes

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación aborda como tema principal: Proceso Administrativo en las Pymes del Municipio de Río Blanco, específicamente bajo sub-tema: Aplicación del Proceso Administrativo en la Librería Jonathan del Municipio de Río Blanco en el segundo semestre del año 2022, por consiguiente tiene como propósito esencial Analizar la aplicación del proceso administrativo en la Librería Jonathan del municipio de Río Blanco en el segundo semestre del año 2022. El tema de la aplicación del proceso administrativo es de gran importancia para cualquier negocio, ya que la implementación correcta de sus funciones permite lograr los objetivos establecidos aprovechando de la mejor manera los recursos disponibles dentro de la empresa. Cabe señalar que a través de los resultados obtenidos y la información recolectada y una vez analizada, se pudo describir las generalidades de librería Jonathan, cómo una pequeña empresa que pertenece al sector terciario dedicada a la comercialización de productos escolares, de oficina entre otros, también se identificaron fortalezas y debilidades en la aplicación del proceso administrativo en librería Jonathan: planifica sus actividades, tiene organizadas las áreas de trabajo, cuenta con herramientas de control y el tipo de liderazgo es bastante comunicativo entre jefe y colaboradores, por otra parte no poseen manual de organización, ni estándares de control, así mismo se brindó una valoración sobre la aplicación del proceso administrativo donde es necesario que la empresa se enfoque un poco mas sobre las debilidades que presenta dicho proceso.

Palabras claves: Proceso administrativo, planeación, organización, dirección , control.

## I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda la temática del proceso administrativo en las PYMES del municipio de Río Blanco en el último semestre del año 2022 y de forma específica la aplicación del proceso administrativo en Librería Jonathan del municipio de Río Blanco en el último semestre del año 2022.

La problemática que existe actualmente en la mayoría de las PYMES de la ciudad de Río Blanco; es el no contar con un proceso administrativo bien aplicado, esto tiende a generar conflictos, por consiguiente, evita el desarrollo y cumplimiento de sus propósitos que pretenden alcanzar dichas organizaciones.

Debido a la problemática presente en el municipio, es que se decide realizar esta investigación, con el interés de analizar de que manera se está aplicando el proceso administrativo en la librería Jonathan.

Para esta investigación se abordaron los siguientes antecedentes: La investigación bajo el tema “Análisis del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la empresa Mercredi S.A, ubicada en el Cantón el Triunfo, Provincia del Guayas Ecuador”. Expresa lo siguiente; El presente trabajo investigativo, fue realizado en la empresa Mercredi S.A, que opera en el mercado de telecomunicaciones, siendo proveedor del servicio de internet, desde el año 2008, y a pesar de tener pocos años en el mercado, ha logrado cubrir varias ciudades del país, pero en su afán de adquirir expansión, ha descuidado otras áreas importantes para su desarrollo, por tal razón, al igual que otras empresas está expuesta a una serie de inconvenientes.

En este caso, la problemática existente se debe a que el proceso administrativo no se está ejecutando de manera adecuada y por lo tanto, afecta la operatividad de la empresa. Por ello, el presente estudio pretende dar a conocer la importancia del proceso administrativo en la operatividad de la empresa, analizando aspectos como incidencia de la planeación estratégica en el crecimiento económico, influencia de la estructura organizacional en su segregación de funciones, efecto de la motivación en el desempeño del personal y la incidencia del control en la

evaluación del desempeño laboral, con el fin de proponer mecanismos que contribuyan al desarrollo del personal, quienes son beneficiarios directos de la propuesta.

Una manera de facilitar la labor de la gerencia, consiste en el diseño de un medio eficaz de estructura, como el manual de organización y funciones, que brinde la información completa de las labores que deben ser desarrolladas por el talento humano de la empresa, estableciendo además jerarquía y autoridad.

Este trabajo investigativo se apoyó en objetivos, está fundamentado con el marco teórico, se basa en la normativa legal, muestra a la población objeto de estudio, metodología empleada en su desarrollo, así como el análisis e interpretación de los datos obtenidos, logrando así verificar las hipótesis planteadas, que sirvieron para brindar una solución al conflicto. (Vega, 2013)

Asi también la investigación titulada “Análisis del proceso administrativo de la Microempresa Quimilimpieza en la Ciudad de Esmeraldas Ecuador. Expresa Quimi Limpieza, es una microempresa esmeraldeña, que desde el año 2013 se dedica a la comercialización de productos químicos de limpieza entre los que se destacan cloro, quita zarro, jabón líquido, desinfectantes, detergentes, limpiador de piso, limpiador de cristales, entre otros.

Una evaluación preliminar, mostró que en “Quimi Limpieza”, no se aplica un eficiente proceso administrativo, si el establecimiento de actividades que posibiliten un efectivo desarrollo organizacional.

El objetivo de la investigación fue el de analizar el proceso administrativo de “Quimi Limpieza”, para lo cual se estableció una metodología que permita su consecución, aplicando los métodos deductivo e inductivo y la investigación aplicada, los que permitieron que los conocimientos científicos adquiridos en el proceso investigativo, fueran utilizados y aplicados en pos del mejoramiento de los procesos administrativos de la empresa.

Los resultados evidenciaron que la empresa no cuenta con una estructura organizacional adecuada, no se ha planteado misión, visión y objetivos, no existen planes de motivación y desarrollo de talento humano y se evidenció deficiencias en los procesos de supervisión y control. Concluyendo la investigación, se plantea el flujo interrelacionado de las actividades de planeación,

organización, dirección y control sobre las actividades efectuadas en todas las áreas y niveles de “Quimi Limpieza”. (López T. d., 2017)

Como antecedente final se tomo la investigación titulada “El proceso administrativo aplicado a la comercialización de productos en tiendas de autoservicio en el Municipio de Jalapa Nicaragua” Con la elaboración de la presente investigación se pretendió determinar de que manera los propietarios de tiendas de autoservicio aplican el proceso administrativo en la comercialización de productos en tiendas de autoservicio en el municipio de Jalapa, verificándose con esto, si llevan a cabo una administración correcta y efectiva.

El estudio efectuado, se basó en entrevistas y cuestionarios aplicados tanto a los propietarios como a colaboradores y clientes que efectúan compras en las tiendas; luego, de recopilada la información se procedió a tabularla y codificarla, los datos obtenidos fueron analizados utilizando cuadros y gráficas estadísticas donde se lograron establecer los resultados de la investigación.

De acuerdo a los resultados obtenidos se determinó que las tiendas no cuentan con una planeación por escrito, la organización en general dentro de las mismas se lleva a cabo de manera informal, además carecen de controles en forma escrita que permitan ejercer mayor cuidado en los productos que se comercializan. Considerando lo anterior, el proceso administrativo no es ejecutado en una forma técnica por lo cual resalta la necesidad de realizar una planeación escrita, ordenada y sistemática, asimismo del establecimiento de un modelo organizacional que permita delimitar las funciones correspondientes enfocadas a la comercialización, además de implementar controles adecuados que brinden a cada empresario una base de datos en la que puedan verificar el comportamiento de cada una de las líneas de productos que allí se distribuyen.

Con base a los resultados obtenidos se procedió a elaborar una guía de comercialización de productos con la que se pretende beneficiar a los propietarios y colaboradores de las tiendas de autoservicio. (Rivera K. L., 2004)

Dichos antecedentes sirvieron como un diagnostico previo para constatar que esta temática en estudio no es una temática desconocida, ya que ha sido abordado tanto a nivel nacional como también en el extranjero, por ende se convierte en un tema de estudio de gran importancia digno de ser investigado, los mismos ayudaron a facilitar una mejor comprensión e indagación sobre el tema en estudio lo que permitió una mayor profundidad en la investigación realizada, por

consiguiente sirvieron como una fuente de información de gran valor en la realización de dicha investigación.

La presente investigación realizada en la Librería Jonathan tiene un enfoque mixto “Es el tipo de investigación en la que un investigador o equipo de investigadores combina elementos de enfoque de investigación cualitativas y cuantitativa. Este enfoque contiene las dos definiciones de la metodología de la investigación (Cualitativa y Cuantitativa), ya que permite hacer recopilación de datos numéricos y no numéricos para luego ser procesados y analizados”. (Echenique, 2017) quien cita a (Johnson, Onwuegbuzie y Turner 2007)

Por lo citado anteriormente se comprende que este tipo de enfoque permite que en la misma investigación se puedan analizar los dos elementos tanto cuantitativos como cualitativos, este tipo de enfoque se emplea en muchas ocasiones para tratar de comprender de mejor manera un problema en un tema de estudio, en tal caso en esta investigación se triangularon elementos cuantitativos y cualitativos mediante las encuestas que fueron aplicadas a los colaboradores de librería Jonathan y la entrevista dirigida al gerente de esta empresa.

Esta investigación es de tipo descriptiva. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, -comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. (Sampieri, 1991)

Tomando en cuenta lo dicho por él se dice que este tipo de investigación permite describir un conjunto de característica las cuales son recopiladas y analizadas en una población en estudio, cabe recalcar que este tipo de investigación se enfoca más en el “que” y no en el “por qué” del fenómeno de estudio es decir no busca profundizar el por qué ocurre tal fenómeno.

El universo o población. Es el conjunto de elementos (finito o infinito). Definido por una o más características, de las que gozan todos los elementos que lo componen. (Espinoza, 2016).

De acuerdo a lo expresado por el autor se comprende que el universo es el total de elementos sobre el que se investiga sin desmembración alguna. En tal caso se tomó una población de 8 colaboradores que representa el 100% que compone el universo, por ende, no fue necesario un muestreo de población a través de una fórmula matemática o ya sea estadística para determinar la

muestra, ya que se aplicaron los instrumentos al total de la población tal muestreo se hizo por conveniencia.

Por otra parte, en la realización de esta investigación se emplearon métodos, como también la aplicación de técnicas para recaudar datos que se mencionan a continuación.

Se emplea el método analítico en esta investigación. “El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo descomponiéndolo, en sus partes o elementos para observar las causas, naturaleza y los efectos”. (Coca, 2017)

En conformidad con lo citado este método consiste en la separación de cada una de las características del fenómeno a estudiar, lo que facilita comprender de mejor manera el objeto de estudio permitiendo hacer análisis y comparaciones que ayuden a dar respuesta a la problemática. Dicho método es aplicable a esta investigación porque sirve en situaciones donde es necesario analizar concepto, u opiniones las cuales que dan registradas en las entrevistas , sirven como fuente de información para facilitar la buena comprensión de la investigación.

En esta investigación para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta por consiguiente la encuesta se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas que garantizan que la información proporcionada por una muestra puede ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianza a una población. (Ildefonso Grande, 2005),

En referencia a lo dicho por el autor la encuesta es un instrumento que se rediseña para un grupo de personas la cual está estructurada por preguntas cerradas para ser respondida por los investigados. En tal caso se, aplicó a los colaboradores de la librería Jonathan, por la poca disponibilidad de tiempo de parte de los colaboradores se tomó la decisión de hacerlas en línea aprovechando la oportunidad tecnológica, a través de Google Drive; este formato está estructurado por 11 preguntas cerradas, el seguimiento de la recolección de estos datos se hizo a través del sistema donde se monitoreaba el llenado de la misma.

Otra de las técnicas de recolección de datos, que se aplicó fue la entrevista. “La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar”. (Díaz-Bravo, 2013).

Considerando lo anterior la entrevista se entiende como el diálogo formal que se da entre dos personas donde uno juega el papel de entrevistador y el otro de entrevistado. dicha entrevista cuenta con 25 preguntas abiertas las cuales se realizó al gerente propietario de librería Jonathan.

Y como parte final del procedimiento de análisis de la información se hizo posible a través de algunos programas, material didáctico y equipo electrónico como: Computadoras la cual es utilizada para transcribir la información recopilada en las entrevistas y encuestas mediante programas como Word, Excel y Google Drive, lápiz y libretas para tomar notas relevantes obtenidas de la entrevista, adaptadores de dispositivos como cables USB utilizados para conectar dispositivos externos a la computadora, audífonos que fueron utilizados para escuchar la grabación realizada al administrador de la Librería Jonathan, la que luego se procedió a la transcripción de la entrevista y memorias USB que se utilizaron con el fin de movilizar más fácil la información.

Este trabajo está estructurado por la I introducción, en esta parte se hace una breve reseña sobre el tema investigado y la problemática por la cual se está investigando. II justificación, se describe el por qué fue necesario tomar la investigación de este tema. III objetivos, son las directrices de la investigación por los cuales se pudo lograr la realización de este estudio, IV desarrollo, es la parte central de este seminario que contiene la parte conceptual de la investigación de manera clara y precisa, V conclusión, es la parte final de la investigación, donde se acumulan los datos extraídos de la misma, VI bibliografía, Es la lista de todas las herramientas utilizadas para la realización de esta investigación.

Y como parte final los VII anexos; con lleva la operacionalización de variables, cuestionario de entrevista y encuesta, seguidamente gráficos e imágenes.

## **II. JUSTIFICACIÓN**

El presente documento de investigación tiene como fin el análisis de la aplicación del proceso administrativo, en librería Jonathan de la ciudad de Río Blanco en el último semestre del año 2022, dado que muchas PYMES carecen de un proceso administrativo bien aplicado.

Es por eso la necesidad de esta investigación la cual permitirá clarificar sobre la importancia de tener un proceso administrativo, bien aplicado que facilite su desempeño y desarrollo, en la librería Jonathan en la ciudad de Río Blanco.

Dicha investigación ayudará para que la librería Jonathan pueda ver que, si está aplicando de manera correcta el proceso administrativo, o que parte de este proceso no está presente en la empresa que impide su desarrollo y crecimiento.

Esta misma servirá para estudiantes de la carrera de administración de empresa como un documento valioso para sus futuras investigaciones, como también aportará elementos y datos valiosos a la administración de la librería para futuros análisis y toma de decisiones.

### **III. OBJETIVOS**

### **3.1. Objetivo General**

Analizar la aplicación del proceso administrativo en la Librería Jonathan del municipio de Rio Blanco en el segundo semestre del año 2022.

### **3.2. Objetivos Específicos**

- 3.2.1. Describir las generalidades de Librería Jonathan en el segundo semestre del año 2022.
- 3.2.2. Identificar fortalezas y debilidades en la aplicación del proceso administrativo en la Librería Jonathan en el segundo semestre del año 2022.
- 3.2.3. Valorar la aplicación del proceso administrativo en la Librería Jonathan en el segundo semestre del año 2022.

## **IV. DESARROLLO**

### **4.1. Clasificación de la empresa en estudio**

Se clasificarán como micro, pequeña y mediana empresa las personas naturales o jurídicas que cumplan con los siguientes requisitos.

Microempresa cuenta con 1 a 5 trabajadores, activos totales (córdobas) hasta 200 mil y con ventas totales anuales de hasta 1 millón.

Pequeña Empresa suma de 6 a 30 trabajadores con activos totales de (córdobas) hasta 1.5 millones, y con ventas totales anual hasta 9 millones. Mediana Empresa de 31 a 100 trabajadores con activos totales (córdobas) hasta 6 millones y ventas totales anual (córdobas) hasta 40 millones. (Asamblea Nacional, Ley Mipyme Cap 1 Arto 3, 2008)

La forma más común y más extensamente utilizada para definir una PYMES es utilizar el número de empleados. En Nicaragua existe una definición formal por parte del Gobierno tanto para la micro, pequeña y mediana empresa, por número de empleados, activos y ventas anuales: Micro de 1 a 5 trabajadores, activos totales (córdobas) hasta 200 mil y sus ventas totales anuales (córdobas) hasta 1 millón. Pequeña de 6 a 30 trabajadores, activos totales (córdobas) hasta 1.5 Millones, y las ventas totales anuales (córdobas) hasta 9 millones.

Mediana Empresa, de 31-100 trabadores y, su activo total es de (córdobas) hasta 6.0 millones, con venta totales anual (córdobas) de hasta 40 millones. . (Banco central, 2012)

De lo citado anteriormente se deduce que las PYMES en Nicaragua son esas pequeñas y medianas empresa que, continuamente buscan escalar a una categoría mayor en la economía nacional, este tipo de empresa cuenta con un número reducido de colaboradores, dichas PYMES se consideran un motor súper importante para el desarrollo de la economía de un país las cuales pueden clasificarse de acuerdo a tres parámetros por el número de trabajadores, por sus activos y ventas totales anuales.

En la ciudad de Río Blanco la gran mayoría de los negocios pertenecen a lo que son las PYMES, las cuales se vuelven en un factor de estudio muy importante en este Municipio y, de

manera específica librería Jonathan la cual, clasificándola según su tamaño y conforme el número de trabajadores se dice que es una pequeña empresa, ya que cuenta con ocho trabajadores tal a como expresa el gerente “Nosotros tenemos una cantidad de ocho colaboradores activos” por lo tanto está dentro del parámetro establecido que es de seis a treinta colaboradores según lo citado anteriormente.

## **4.2. Generalidades de la empresa**

### **4.2.1. Antecedentes**

- **Nombre de la empresa:** Librería Jonathan
- **Propietario:** Luis Alfredo Pichardo.
- **Dirección:** Frente al Parque Municipal
- **Giro de la empresa:** Comercial
- **Número Ruc:** 4410707680009V
- **Teléfono:** 87271384
- **Cantidad de trabajadores:** 8

### **4.2.2. Reseña Histórica**

Librería Jonathan, es una empresa familiar dedicada, a la comercialización de marcas reconocidas internacionalmente de productos escolares, de oficina, tecnológicas, papelerías, sellos, manualidades, entre otras cosas.

Liberia Jonathan, fue fundada el 13 de junio del año 1993, por su propietario Sr. Luis Alfredo Pichardo, con capital propio, cabe señalar que, en el año 2001, dado un crecimiento total en el mercado se miró en la necesidad de ubicarse en un lugar más amplio, donde también tuvo que contratar más personal, habiendo logrado éxito en el mercado para el año 2016 decidió cambiar su estructura legal formándose a sociedad anónima y se denomina “Jonathan Comercial S.A, la cual podrá abreviarse “Jonathan S.A”.

Su nombre (Jonathan), hace honor a su primer hijo que, en ese momento, era el motivo de inspiración para crecer y desarrollarse económicamente, brindándole posibilidades de una mejor vida.

### **4.2.3. Misión**

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, convirtiéndonos en su primera opción de compra, ofreciéndoles una gran variedad de artículos con calidad. Posicionando nuestros productos en los diferentes segmentos de mercado mediante, un suficiente abastecimiento con diversidad en nuestras líneas.

### **4.2.4. Visión.**

Mantener el liderazgo, en el mercado, con crecimiento sostenido en la distribución de artículos escolares, de oficina, y accesorios de computación, con productos de alta calidad.

### **4.2.5. Valores**

- Confiabilidad.
- Excelencia.
- Respeto.
- Compromiso.

## **4.3. Concepto de Administración**

La administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2004)

Para ilustrar mejor la administración engloba coordina y supervisa las actividades laborales de otras personas, de manera que sean realizadas de forma eficiente y eficaz. (Robbins c, 2014)

De acuerdo a lo citado se comprende que la administración es una disciplina que permite a las organizaciones aprovechar de manera eficiente cada recurso disponible por medio de un conjunto de acciones partiendo de la planeación, organización, dirección y control, lo que con lleva a las empresas a lograr los objetivos propuestos ya sean a corto medianos y largos plazo. La

administración hace que cada una de las actividades puedan realizarse en la menor brevedad posible evitando el desperdicio del tiempo y dinero y de otros recursos valiosos.

En la entrevista aplicada el gerente expuso “Muchos de nosotros que tenemos estos negocios tenemos conocimientos previos sobre administración”. En conformidad de lo dicho por el gerente se comprende que en el administrador de librería Jonathan entiende y comprende este concepto, aunque no se esté aplicando en todo el sentido de la palabra a como debe ser en esta empresa la administración le ha permitido alcanzar el desarrollo que han logrado hasta el día hoy.

#### **4.3.1. Características de la administración**

La administración posee ciertas características que la diferencian de otras disciplinas (Munch, 2010)

- Universalidad.
- Valor instrumental.
- Multidisciplina.
- Especificidad.
- Versatilidad.

Las características de la administración según (Prieto, 2018)

- Universalidad
- Sistemática
- Diferenciación
- Flexibilidad

Considerando lo expuesto por Munch 2010 y Prieto 2018 se infiere que dichas características hacen de la administración una ciencia llena de atributos que ayudan a la misma a lograr de manera organizada y eficaz sus diferentes funciones que le corresponde dentro una organización. Por sus características es que se puede observar que la admistración es una ciencia muy amplia capaz de transformar cualquier organización.

Una de sus características de la administración que resalto más en la entrevista realizada al administrador fue sobre el valor instrumental que posee la administración a como refiere “creó que la administración a servido como un medio o instrumento practico para lograr un fin en mi empresa” con respecto a lo expresado por el administrador se comparte la misma opinión que la administración es ese medio que permiten a toda organización alcanzar un objetivo final.

#### **4.4. Características del proceso administrativo**

Las principales características del proceso administrativo, según (Editorial Grudemi, 2018)

- Otorga control y gestión a todos los recursos de una forma eficaz.
- Está integrado por un conjunto de elementos que intervienen para lograr los objetivos planteados.
- Puede emplearse en cualquier empresa que lo desee, sin importar las múltiples características que presente.
- Expresa las metas y objetivos de la organización o la empresa.
- Con este proceso, la dirección está al tanto de cada una de las operaciones, de los errores y de las buenas decisiones.
- Proporciona datos reales de los recursos que disponen.
- Es flexible y puede conllevar algunos cambios pertinentes.
- Este proceso plasma la división del trabajo, mediante su clasificación en áreas funcionales.
- Comprende 4 etapas, donde cada una conduce a la otra.
- Se vinculan todos los sectores de la empresa para el logro de objetivos.
- Posee un tiempo determinado en donde se puede observar todo el progreso del trabajo.

- Se aprovecha al máximo los recursos monetarios, materiales y humanos.

Características del proceso administrativo (Editorial Etece, 2022)

- Es utilizado en empresas y organizaciones para la correcta administración y utilización de los recursos.
- Sirve para organizar procedimientos y cumplir metas y objetivos.
- Debe estar alineado a los objetivos de la empresa y se busca que pueda ser aplicado de manera efectiva y simple.
- Sus fases están interrelacionadas y se pueden dividir en: mecánica (compuesta por la planificación y la organización) y dinámica (compuesta por la dirección y el control).
- El ciclo de sus fases se repite por cada objetivo propuesto. Son etapas cíclicas y repetitivas.
- Debe ser conocido por todos los miembros de la empresa
- Puede ser aplicado en cualquier tipo o tamaño de empresa
- Debe ser regulado por la cúpula administrativa de la organización

De lo citado anteriormente se entiende que, este proceso administrativo posee un conjunto de características las cuales permiten que este proceso sea más dinámico capaz de influir de manera positiva en cada parte de la empresa es por sus características que hacen del mismo un proceso único y de gran relevancia para toda organización. Este proceso permite que se establezca una división de trabajo con objetivos precisos y claros cohesionando las diferentes áreas de trabajo que componen una organización, dicha división de trabajo se comprende como una de sus principales características que resalta dentro de este proceso.

El proceso administrativo en librería Jonathan carece de muchas características por consiguiente, no todas las parte del ciclo están funcionando de manera específica lo que impide que todo este conjunto de características que posee dicho ciclo se puedan encontrar operando de la manera correcta para que la empresa obtenga mejores resultados.

#### **4.4.1. Importancia del proceso administrativo**

El proceso administrativo es de gran importancia ya que constituye la base del éxito de cualquier organización o empresa. Este tipo de proceso conduce directamente a lograr lo

propuesto, evita las improvisaciones y hace que las decisiones sean mas acertada. (Editorial Grudemi, 2018)

La importancia del proceso administrativo radica en que la implementación eficaz de sus funciones le permite a la empresa alcanzar los objetivos establecidos empleando los recursos disponibles de una manera óptima. Es decir, constituye el núcleo del trabajo de quienes están al mando de la organización en todos los niveles. (Molina, 2021)

Basándose en las citas de los autores el proceso administrativo es de gran importancia para cualquier empresa porque es por medio de este que se establece un orden o secuencialidad de las actividades a desarrollar y no inventar a última hora acciones que afecten el buen funcionamiento de la empresa, el mismo ayuda a que el trabajo se realice de manera más fácil aprovechando al máximo cada recurso disponible de modo que se haga realidad lo planeado.

En la entrevista realizada al Lic. Pichardo, administrador de librería Jonathan indica que: “este proceso es vital y obligatorio, ya sea que se aplique de manera empírica o científica que si no se hace no se le pronostica mucha vida a un negocio, puede sobrevivir por cierto tiempo pero que, después sale de circulación por no haber aplicado dicho proceso” con respecto a lo que dice el administrador ; se ratifica que ninguna empresa llega alcanzar grandes metas si no lo hace por medio de un proceso administrativo bien aplicado que facilite el trabajo y funcionamiento correcto de cada parte de la organización.

#### **4.5. Etapa de planeación**

##### **4.5.1. Concepto**

La planeación se define como toma de decisiones anticipada, es decir, qué en el presente estamos decidiendo lo que habremos de realizar en los años venideros. (Torrez, 2014)

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números necesarios para su realización. Planear es hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido, equivale a trazar los planes para fijar dentro de ellos, sobre lo que habrá de lograrse en el futuro. (Ponce A. R., 2007),

Desde el punto de vista de los autores, se confirma que la planeación es esa etapa inicial del proceso administrativo donde se planean un conjunto de actividades para ser ejecutadas a futuro, de esta manera se evitan improvisaciones vagas a última hora que, pueden perjudicar el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa, es mediante la planeación que se pueden alcanzar los objetivos y metas de la empresa.

En la entrevista realizada al Lic. Pichardo expresa “para mi planificar es programar las actividades que se van hacer”. Considerando lo expresado por el gerente se está de acuerdo con lo que el comprende por planificación, porque planificar se basa en programare con anticipación ante de ejecutar un conjunto de actividades.

#### **4.5.2. Elementos de la planeación**

Elementos de planeación (González A. L., 2015)

- Investigación
- Los objetivos
- Los pronósticos
- Las estrategias
- Las políticas
- Los procedimientos
- Los programas,
- Los presupuestos.

Elementos de la planeación Según, (Blanco R. B., 2018)

Misión, Visión, Valores, Objetivos, Metas, Políticas, Procedimientos.

En conformidad con los autores existen un conjunto de elementos o componente esenciales los que permiten que una planeación tenga el alcance o impacto necesario que se pretende conseguir dentro de la planeación, por consiguiente, deben ser tomados en cuenta en el momento de planificar cada una de las actividades a desarrollar en la empresa, dichos elementos se deben considerar cuidadosamente si es que se quiere que la planeación sea exitosa al no ser así los planes pueden ser un fracaso.

Como expresó el Lic. Pichardo “la empresa Jonathan tiene un protocolo de procedimientos a la hora de realizar una venta que parte desde que llega el cliente hasta que se concreta la venta” por otra parte también expresa “en esta librería tenemos varias políticas una de ellas es que respaldamos el desarrollo sobre todo con la niñez y la juventud patrocinamos fuerte el fútbol y el vóleibol, otra de nuestras políticas es mantener precios favorables”.

Con respecto a lo dicho por el administrador, se cree que estos elementos de la planeación que ha mencionado han ayudado a impulsar positivamente a esta empresa por lo cual no se puede perder de vista cada uno de estos elementos de la etapa de planeación.

#### **4.5.3. Principios de la planeación**

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genérica, si no con la mayor precisión posible, porque van a regirse acciones. Los principios de la planeación: El principio de la precisión, el principio de la flexibilidad, principio de unidad de dirección, principio de consistencia, el principio de rentabilidad, el principio de participación. (Ponce A. R., 2007)

Los principios de planeación son: Principio de factibilidad, Principio de objetividad y cuantificación, Principio de Flexibilidad, Principio de Unidad, Principio del cambio de estrategia según (Galindo, 2008),

De lo antes citado se deduce que los principios de planeación son puntos de alta relevancia dentro de la planeación puesto que estos ayudan para que la gerencia puede realizar su planeación de manera eficaz y eficiente, con altos rendimientos para la empresa, en consecuencia, la ausencia de los principios de planeación, puede limitar de manera significativa el desarrollo y crecimiento tanto presente y futuro que una empresa quiere conquistar.

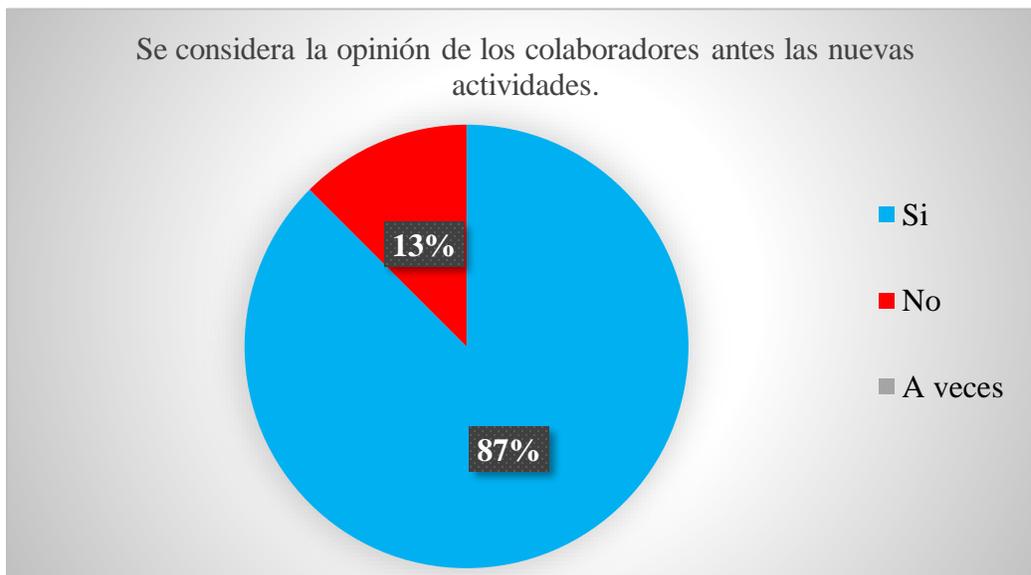


Gráfico N° 1

Fuente: Encuestas aplicadas a colaboradores de librería Jonathan en el año 2022

Según el Gráfico No. 1 se puede observar que el 87% de los colaboradores encuestados afirman que consideran las opiniones que brindan como colaboradores antes de realizar nuevas actividades, el 13% consideran que no son consideradas sus opiniones; sin embargo el gerente expresa que en las nuevas actividades se involucran todos los colaboradores porque ellos, lo cual concuerda con la mayoría de los colaboradores de esta forma los investigadores observaron que en la pequeña empresa Librería Jonathan son tomados en cuenta en las nuevas actividades

Es de suma importancia para Librería Jonathan continuar involucrando a todos sus trabajadores en las nuevas actividades, ya que esto contribuye a la empresa a lograr las metas y objetivos propuestos y también logra el involucramiento y manejo de todo el personal.

#### 4.5.4. Pasos que se realizan en la planeación

Los pasos de planeación según (Koontz, 2012)

- Atención a las oportunidades.
- Establecimiento de objetivos o metas.
- Consideración de las premisas de planeación
- Identificación de alternativas.
- Comparación de las alternativas con base en las metas propuestas
- Elección de una alternativa.
- Formulación de los planes de apoyo.
- Conversión de los planes en cifras mediante la realización de presupuestos.

Pasos de planeación de acuerdo con (Hernández Z. T., 2014)

- Análisis situacional.
- Objetivos y planes alternativos.
- Evaluación de los objetivos y el plan
- Selección del objetivo y el plan.
- La implantación aparte.
- Monitoreo y control.

Considerando las citas de los autores se infiere que, los pasos de planeación son un conjunto de pautas para que la alta gerencia pueda planificar cada una de las actividades que se pretenden desarrollar dentro de la empresa, los mismos permiten a la alta gerencia para que la planificación alcance de manera positiva cada una de las metas y objetivos de una organización, por consiguiente, sin pasos de planeación ninguna empresa puede llegar donde quiere estar.

En la entrevista realizada al gerente de Librería Jonathan expresó: “Nosotros tomamos en cuenta ciertos pasos para planificar nuestras actividades, por ejemplo lo primero que hacemos es una evaluación para ver en que se falló, aquí mismo se observan los productos que menos se movieron para que en la siguiente planeación no se repitan los mismos errores”, considerando lo dicho por el administrador los pasos de planeación se hacen con el fin de que la planeación alcance el impacto deseado con el objetivo de que no se repitan confusiones que puedan llevar al fracaso a la organización, también se puede analizar según lo dicho por el gerente que por medio de la planeación que el realiza dentro del establecimiento se evitan pérdidas y se observa por medio de la evaluación cuales son los fallas y mejorar en eso, previniendo así desviaciones financieras.

## **4.5.5. Tipos de planeaciones**

### **4.5.5.1. Planeación estratégica**

Se señala a la planeación estratégica como “un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones”. (Millán, 2019) quien cita a Bryson (2000, p. 42)

La planeación estratégica define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; la realización los altos directivos para establecer los planes generales; generalmente es a mediano y a largo plazo, y abarca a toda la empresa. considerado (Munch, 2005)

Basándose en las citas de los autores se deduce que la planeación estratégica, es un instrumento que las empresas utilizan, la cual se centra en el logro de planes generales por medio del involucramiento de todas las partes presentes en una organización, la misma trata que la misión, visión y los objetivos se hagan realidad, es por medio de esta planeación que se puede ver el presente y proyectarse el futuro, su enfoque es más a mediano y largo plazo.

El administrador de librería Jonathan en la entrevista realizada afirma “tenemos metas a largo plazo queremos ampliar nuestro negocio a más servicios ya sean tecnológico u otros más como también movernos para un lugar más amplio y escalar una categoría más o sea modificar de librería Jonathan a comercial Jonathan porque siento que nos estamos quedando chiquito solo como librería Jonathan”.

Como se puede analizar en la información obtenida en esta empresa hasta haciendo uso de la planeación estratégica la cual es a largo plazo este permite a las organizaciones proponerse metas para ser cumplidas y visualizando un mayor desarrollo en un futuro.

### **4.5.5.2. Planeación operacional**

Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en niveles de sección u operación: Su función consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo

general, determina las actividades que debe desarrollar el personal (Munch, Planeación estratégica, 2005)

Se preocupa básicamente por el "qué hacer" y por el "cómo hacer". Se refiere de manera específica a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. (Chiavenato, 2001),

De acuerdo con los autores se entiende que, éste tipo de planeación es más específica son acciones pequeñas que se realizan continuamente, es decir es el día a día de la empresa el que hacer para alcanzar los objetivos que establecieron anteriormente en la planeación estratégica, normalmente son ejecutadas por personas que tienen a cargo responsabilidades más específica dentro de una empresa.

Las acciones del día a día de la empresa librería Jonathan son autorizadas por el gerente es quien delega lo que hay que hacer en cada área que tiene esta empresa, cabe recalcar que éste tipo de planeación es de gran importancia porque tiene que ver con la operacionalización realizada en la vida diaria de toda empresa.

### **Planeación táctica**

La planeación táctica se refiere a planes más específicos, que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es responsabilidad de los jefes o gerentes de área y se enfoca a un área específica de la organización, y puede ser a mediano y a corto plazos. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico. (Munch, 2008)

La planeación, función administrativa que determina con anticipación que se debe hacer y cuales objetivos se deben alcanzar, busca brindar condiciones racionales para que la empresa, sus departamentos o divisiones se organicen a partir de ciertas hipótesis respecto de la realidad actual y futura. (Chiavenato, 2001).

Teniendo en cuenta las citas de los autores; se considera la planeación táctica es un instrumento utilizado por las empresas que se encarga de elaborar acciones específica en cada una de las áreas que tiene la empresa, estas acciones las implementan los niveles inferiores en la jerarquía porque son ellos los que tienen un mayor acercamientos a dichas áreas por ende, ellos saben mejor las

necesidades que deben ser suplidas en cada área, cabe recalcar que dicha planeación es a mediano y corto plazo.

En librería Jonathan, los planes específico no los delega una persona por área, sino que lo hace la administración de forma general, lo que resulta más difícil detectar problemas que se puedan presentar por cada área de trabajo lo que podría convertirse en un impedimento para incrementar el desarrollo.

## **4.6. Organización**

### **4.6.1. Concepto**

Organizar es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos, tecnológicos y humanos, en la relación de los fines de la empresa. señaló (Plata, 2017) quien cita a (I Guzmán V)

La organización “es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”, (Ponce A. R., 2007), quien cita a Terry

En conformidad con los autores; se infiere que la organización es esa etapa del proceso administrativo en la cual se distribuyen las función y responsabilidades de cada colaborador lo que evita la duplicidad o carga de trabajo, en esta etapa se establece un orden para ejecutar las actividades dentro de una empresa; de esta manera se trata de tener un mejor aprovechamiento de cada recurso disponible presente en una organización.

“Yo creo que organización es poner en orden lo que se va hacer en una empresa” expresó el Lic. Pichardo en la entrevista aplicada. De acuerdo con la opinión del gerente, la organización eso es lo que se pretende hacer a que las actividades se realicen en el orden mejor posible para aprovechar al máximo cada recurso presente en la empresa y obtener resultados productivos.

### **4.6.2. Principios**

Principios de la fase de organización Según (Reyes P. A., 2007)

- Principio de la Especialización

- Principio de la Unidad de Mando
- Principio del Equilibrio de Autoridad-responsabilidad
- Principio del equilibrio de dirección-control
- Principio de la definición de puestos

La organización tiene ciertos principios según (Orozco, Repositorio unan, 2015) quien cita a (Fayol,2011) plantea que la fase de

- Principio de Unidad de Objetivo
- Principio Jerarquico
- Principio de equidad
- en carga de trabajo
- Principio de Primicias de la autoridad lineales sobre la asesora
- Principio de Primicia normativa
- Principio de unidad de mando

A juicio de los autores, se define que los principios; tienen como finalidad que una organización opere de forma adecuada, ya que, a través de ellos, se organiza y se direcciona posicionando cada puesto y ejecutando cada paso de la misma, de este modo resolviendo de una mejor manera los conflictos que se pueden presentar, por consiguiente, tomando decisiones adecuadas para cada situación que se presente con resultados eficaces.

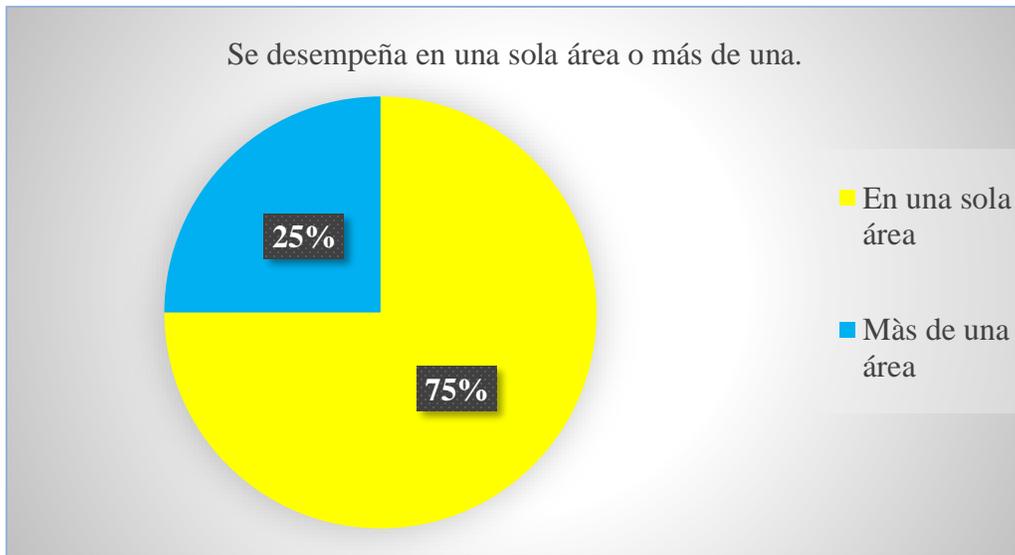


Gráfico N° 2

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de librería Jonathan en el año 2022.

El análisis precedente del gráfico número 2, el 75% de los colaboradores encuestados respondieron que se desempeñan en una sola área por otra parte, el gerente expuso “bueno hay empleados que no realizan lo que otros realizan, pero si, cada quien trabaja en una sola área”.

Analizando el resultado de la encuesta como también lo dicho por el gerente se infiere que en librería Jonathan los colaboradores se desempeñan en una sola área de trabajo lo que es importante por se vuelven mas especialista en sus funciones que hacen dando un mejor servicio de calidad.

#### 4.6.3. Importancia de la organización en las empresas

- La organización por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.
- Tan grande es la importancia de la organización que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a esta última, como si la primera representara lo teórico y científico y la segunda lo práctico y empírico, esto es inadecuado, por lo ya visto. (Ponce A. R., 2007)

Se considera como el instrumento más importante para definir todo el proceso de trabajo, ya que a través de ella el administrador define funciones, responsabilidades, coordina todos los elementos que intervienen para crear una estructura y un escenario eficiente de trabajo como son los recursos todo ello, para poder cumplir de manera efectiva con los planes y objetivos de la empresa. (Blanco R. B., Elementos básicos de administración, 2018)

De lo ante citado por los autores se entiende que la etapa de organización es la que permite que una empresa establezca su estructura necesaria para poder llevar a cabo los objetivos, es en esta etapa que a cada persona se le establece su grado de autoridad que debe ejercer dentro de la empresa todo esto ayuda a una mejor cohesión entre los diferentes elementos que conforman la organización. También en la misma se distribuyen las actividades y roles que deberá ejecutar cada colaborador.



Gráfico N° 3

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de librería Jonathan en el año 2022.

Como se puede apreciar en el gráfico número 3 el 75% de los colaboradores encuestados, confirmaron que es muy importante que Librería Jonathan tenga organizada cada una de sus áreas de trabajo por otra parte, el 13% lo considera poco importante y un 12% lo considera importante,

mientras que el gerente expresa “Claro que lo considero muy importante, te imaginas que yo tenga revuelto todo y no lo divido en área sería un caos mientras que con las áreas organizadas ya cada uno de los colaboradores sabe dónde le corresponde y que va hacer”.

En conformidad con los resultados del gráfico y la entrevista realizada al gerente se dice que en esta librería lo consideran muy importante que cada área de trabajo este organizada, es por ende que cada empresa debe preocuparse por una mejor organización de trabajo que facilite la ejecución de las tareas.

#### **4.6.4. Características de la fase de organización**

Característica de la etapa de organización de acuerdo con (Chiavenato, 2009)

- Centralización de la autoridad
- Sencillez
- Estructura jerárquica
- Escaso grado de departamentalización
- Amplio margen de control
- Agilidad y flexibilidad

Características de la organización (empredepyme, 2022).

- Es de carácter continuo, proporcionando unas pautas bien definidas y la administración de los recursos a lo largo del tiempo:
- Proporciona métodos para ejecutar las actividades de forma mucho más eficiente
- Reduce costos de producción y aumenta la productividad empresarial, eliminando gastos superfluos.
- Evita esfuerzos duplicados y por tanto, inútiles, delimitando de forma muy precisa las funciones y competencias del personal.

De acuerdo con los autores, a través de las características de la fase de organización se realiza una mejor división de trabajo y un orden de los deberes específicos dando como resultado propósitos claros y metas concretas. Por consiguiente, es necesario recalcar que las fases de la

organización ayudan a llevar un mejor control y de qué manera hacerlo, llevando a cabo un ambiente de integración y más responsabilidad entre los colaboradores, vale señalar que en ocasiones es difícil crear un ambiente de buena comunicación esto debido, a la falta de confianza e integración entre los compañeros de cada área. Por lo tanto, la fase de organización es excelente para el orden de jerárquico y laboral de una empresa.

En librería Jonathan la parte organizativa es sencilla; puesto que ya, no existen tantos reglamentos y normas tan rigurosas, como en otras empresas con mayores capacidades, pero esto no significa que todas las cosas las improvisan a última hora sino lo hacen de manera sencilla y con responsabilidad, esto nos ha sacado al flote durante este tiempo que se han mantenido activos en el mercado.

#### **4.6.5. Elementos de la fase de organización**

Los elementos de la organización desde el punto de vista de (Blanco R. B., 2018) son: Jerarquías, Funciones, Puestos.

Elementos básicos que se deben aplicar en la fase de la organización cuando se tiene una estructura amplia y existen diferentes áreas, sino también en grandes o pequeñas empresas (Robbins S. P., 2004),

- Especialización laboral
- Departamentalización
- Cadena de mandos
- Tramo de Control
- Centralización y descentralización
- Formalización

De acuerdo con autores los elementos de la fase de organización son indispensable para establecer una buena cohesión entre las diferentes áreas de la empresa, entre éstos elementos se destacan algunos de ellos como lo es la especialización laboral que permite que cada colaborador se afine en una determinada área de trabajo volviéndose más práctico y productivo así como también los tramos de control que es importante para que las orientaciones sean captadas con mayor precisión posible.

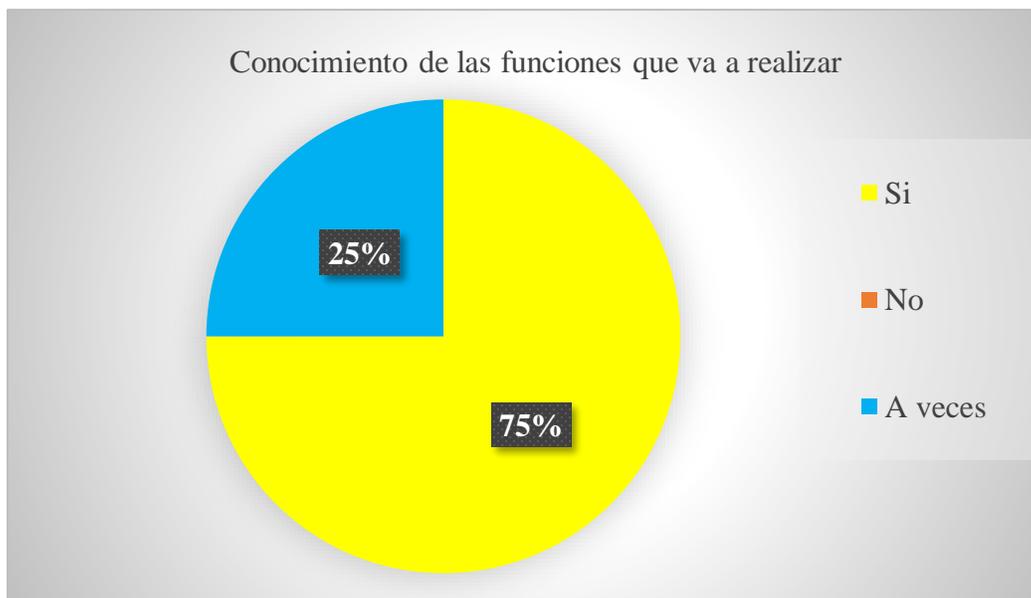


Gráfico N° 4

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de librería Jonathan en el año 2022.

El análisis precedente del gráfico número 4, el 75% respondieron: si les dan a conocer las funciones a realizar dentro de la empresa, el 25% confirmaron que a veces les dan a conocer las funciones, también el administrador en la entrevista aplicada opinó “Si le damos a conocer las funciones y le hacemos saber su importancia que significa para la empresa su rol, lo que hacemos primeramente es presentarlo a los demás compañeros y luego pasa por una etapa de capacitación y entrenamiento lo podemos al lado de otro colaborador quien lo va acompañar mientras el se va adaptando al puesto”

Se puede comprender según los datos recopilados; que tanto los colaboradores como el administrador coinciden con sus respuestas de que si se les da a conocer las funciones esto es vital en toda organización de que el colaborador este claro cuál es su función dentro de la empresa.

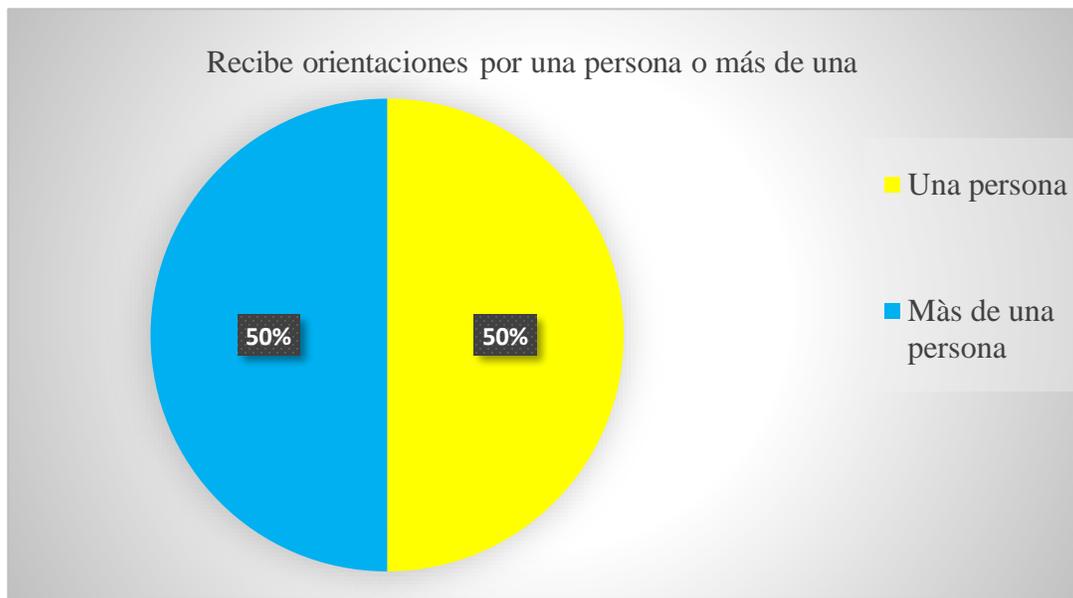


Gráfico N° 5

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de librería Jonathan en el año 2022.

En el gráfico número 5, se puede visualizar que el 50% de los colaboradores encuestados opinaron que las orientaciones de trabajo las reciben por una sola persona, mientras que el otro 50% respondieron que las reciben por más de una persona, no obstante, el administrador en la entrevista realizada refiere que “Las orientaciones de trabajo en la gran mayoría de tiempo las delego yo, aunque a veces cuando tengo otros compromisos delego una persona que lo haga por mí”. Según datos obtenidos se deduce que en librería Jonathan las orientaciones no siempre las determina una sola persona, a como refirió el gerente que hay momentos que la delega a otra persona que lo haga por él.

#### 4.6.6. Estructura organizacional

Existen tres componentes clave en la definición de la estructura organizacional.

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos. Según (Daft, 2011)

Estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional. (González M. J., Estructura organizacional, 2019).

Tomando en cuenta lo citado por los autores; la estructura organizacional se define a sí misma como la organización exacta de los rangos dentro de la empresa, por eso , cuenta con un orden de gerentes y cabeza al mando bien estructurado, por lo tanto, también, con colaboradores trabajando en cada área específica asignada favoreciendo así la comunicación entre los colaboradores y la cabeza al mando, desarrollando sus habilidades de una mejor forma, como resultado ejerciendo con mayor claridad y desempeño el trabajo creando metas claras y obteniendo los resultados deseados.

En la entrevista realizada al gerente de librería Jonathan se le pregunto que si tenían un manual de organización a lo que refirió “nosotros no tenemos un manual de organización formalizado” en referencia a lo expresado por el gerente se comprende que esta empresa carece de este documento el cual es importante dentro de toda empresa ya que permite describir de manera ordenada la estructura general de una empresa y así comprender de mejor manera como está estructurada una organización.

## **4.7. Organigrama**

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen. Son el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización (Enrique, Organización de Empresas, 1998).

Gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan. (González M. J., Estructura organizacional, 2019) quien cita a Franklin & Gómez (2002),

De lo citado anteriormente, se deduce que un organigrama es la estructura gráfica tanto de áreas de trabajo como de orden jerárquico; entre otros, es una parte fundamental de cada organización gracias a esta presentación gráfica podemos conocer cada área de trabajo con la que cuenta la organización y el orden jerárquico que posee; por consiguiente, quien está a la cabeza y quien desciende de él, también se puede conocer ligeramente cuales son los colaboradores que más destacan competitivamente a través del mismo.

Por lo dicho anteriormente, se puede decir que un organigrama desempeña un papel informativo tanto para el gerente y colaboradores como para supervisores.

En el gráfico número 6, el 100% de los colaboradores encuestado en librería Jonathan respondieron de que, si conocen a su jefe inmediato, así mismo se le preguntó al gerente que sí existía un organigrama: “Claro que existe en él se puede observar quien está sobre quien”. De acuerdo a los resultados obtenidos por las encuestas; como también por la entrevista se constata que si en librería Jonathan existe un organigrama donde los colaboradores pueden identificar quien es su jefe inmediato.

Ver grafico en anexos.

### **4.7.1. Tipos de organigramas**

Los organigramas pueden ser Según, (Ponce A. R., 2007)

- Organigramas Verticales
- Organigramas horizontales
- Organigrama Circulares
- Organigrama Escalar

Tipos de organigramas (Thompson, 2009)

- Por su naturaleza: Micro administrativos, macro administrativos, meso administrativos
- Por su finalidad: Informativo, analítico, formal, informal
- Por su ámbito: Generales, específicos:
- Por su contenido: Integrales, funcionales, de puestos, plazas y unidades.
- Por su presentación o disposición gráfica: verticales horizontales, mixtos, de bloque, circulares.

Considerando las citas de los autores, se puede comprender que existen diferentes maneras de estructuración de cada organización; esto lo define cada propietario de negocio o empresa de qué manera desea reflejar los diferentes niveles o cargos que desempeñan cada colaborador, estos tipos de organigrama son usados a conveniencia de cada empresa de modo que adaptan el que consideran más claro y comprensivo ya que sirven como medios informativos y como guía tanto para los directivos y colaboradores que conforman la empresa.

En cada empresa se debe hacer el esfuerzo de que cada colaborador pueda comprender el tipo de organigrama que tiene, por ende, en librería Jonathan a adoptado un organigrama de tipo vertical por ser más fácil para una mejor comprensión, de cada uno de los niveles jerárquico que tiene esta empresa.

#### **4.8. Fase de dirección**

##### **4.8.1. Concepto**

La dirección, es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente o delegando dicha autoridad. Empleando las palabras de (Ponce A. R., 2007)

Dirigir consiste en combinar los recursos humanos y técnicos lo mejor posible, para conseguir los objetivos de la empresa, desarrollando las tareas típicas de la dirección como: representar a la empresa, transmitir información y tomar decisiones. La dirección como fase del proceso de la administración, es a su vez, un proceso complejo que consiste en tomar decisiones para planificar organizar, coordinar, hacer ejecutar y controlar los actos o acciones de los individuos dentro de su institución. (Avalos, 2017)

Considerando lo ante citado, se entiende que la dirección es esa etapa del proceso administrativo donde se deben poner en marcha tanto recursos humanos, así como también técnico es por medio de la dirección que se hacen realidad los planes y propósitos planificados, en esta etapa el gerente debe ejercer un liderazgo de alto nivel para influir y mantener motivado tanto personal como colectivamente al equipo de trabajo esto ayudará a que las actividades las realicen de manera espontánea sin tanto esfuerzo o supervisión del jefe inmediato.

Por tanto, dirigir es guiar, es poner en función y que se hagan todas las actividades conforme a lo que se estableció en la planeación.

Tal como lo expresa el gerente de librería Jonathan “yo comprendo que dirigir es saber coordinar lo que se va hacer”. En conformidad con lo expresado por el administrador; se está de acuerdo con su punto de vista ya que, dirigir se basa en coordinar las actividades para que se haga todo conforme a lo planeado si no se sabe dirigir ninguno de los planes se pueden hacer realidad.

#### **4.8.2. Propósitos de la fase de dirección**

La fase de dirección tiene ciertos propósito u objetivos (Aguro, 2018)

- Ejecutar los planes de acuerdo a lo establecido en las fases de planificación y organización
- Dirigir las acciones del equipo de trabajo de acuerdo al plan establecido
- Delegar actividades en otros facilitando los recursos que se necesiten y velando por la efectividad de su uso
- mantener a su equipo motivado
- Comunicar a sus miembros cualquier tipo de información en el momento oportuno.
- Ayudar a cada miembro a descubrir su potencial y el lugar idóneo dentro de la organización.

- Mantener al equipo enfocado en las metas de la organización;

Propósitos de esta fase (Martine, 2013)

- Comunicar
- Motiva
- Tomar decisiones
- Supervisar

De acuerdo con los dos autores se deduce que los propósitos de la fase de dirección, son un pilar fundamental dentro de la empresa logrando con más facilidad la realización de las actividades planeadas por consiguiente por medio de estos propósitos se obtiene una mejor dirección de la organización ya que existe una comunicación transparente y detallada con los colaboradores, por tanto, cuando haya una información que transmitir se hará de muy fácil delegarla, seguidamente si llegara haber algún problema se resolverá con sabiduría de buena manera y con rapidez.



Gráfico N° 7

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de librería Jonathan en el año 2022.

El análisis precedente del gráfico número 7, el 75% de los colaboradores encuestados respondieron que sí, se hacen actividades en librería Jonathan para mantener motivados al equipo, mientras que el 13% afirmó que no se hacen actividades y, un 12% respondió que a veces, por otra parte, el administrador de la librería en la entrevista aplicada opina que “si hacemos actividades compartimos momentos especiales con ellos; un ejemplo el día de San Valentín se reúne el grupo para compartir regalos entre otras que se pueden mencionar”. Se puede comprender según los datos obtenidos que, si librería Jonathan realiza actividades para mantener motivado al equipo, lo cual es uno de los propósitos de la fase de dirección para para que los colaboradores se motiven a hacer de mejor manera cada tarea asignada.

#### **4.8.3. Importancia**

La fase de dirección es importante por qué:

- 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, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella, se establece la comunicación necesaria para que la organización funciones (Reyes J. A., 2017)

Si bien es cierto que , todas las etapas del proceso administrativo revisten igual importancia, es en la dirección donde se realiza todo lo planeado y se ejecutan propiamente todos los elementos de la administración, a tal grado que en muchas ocasiones se confunden los conceptos administrar y dirigir. Así, en inglés se utiliza el término management para referirse indistintamente a la dirección o a la administración. (Munch, Administración , 2010)

De acuerdo con los autores la fase de organización es importante ya que se desarrollan las habilidades de los líderes que están a la cabeza de la organización por tanto un líder con mayor capacidad y mejor liderazgo evitara sobre carga de trabajo en los colaboradores de igual manera hará supervisión de las áreas que necesiten refuerzos por tanto las actividades de la empresa se realizarán con excelencia y en tiempo y forma de igual manera se deduce que la fase de organización es de vitalidad porque es donde se hacen realidad lo que se planifica, es decir de nada sirve hacer una buena planificación si la dirección no las pone en marcha.

El administrador de librería Jonathan, señala en la entrevista realizada “claro esto es vital importancia en toda empresa o ya sea un pequeño emprendimiento la buena dirección su éxito depende que este dotada de conocimiento, de medios para que se pueda dar una buena dirección”. Considerando lo referido por el administrador; se afirma que una buena dirección es de suma importancia para cualquier organización ya que por medio de ésta es donde se establece la combinación necesaria entre las diferentes parte de la empresa.

#### **4.8.4. Principios**

principios según (Ponce A. R., 2007)

- ✓ El principio de la coordinación de intereses.
- ✓ El principio de la impersonalidad.
- ✓ Principio de la vía jerárquica.
- ✓ Principio de la resolución de los conflictos.
- ✓ Principio del aprovechamiento del conflicto.

Principios de acuerdo con (Münch, 2010)

- Resolución del conflicto
- Aprovechamiento del conflicto
- Impersonalidad de mando
- Coordinación de intereses
- De la vía jerárquica

De lo anterior citado, se dice que, los principios de la fase de dirección son imprescindibles en toda empresa, ya que así existe un orden dentro de la misma, por consiguiente se divide de una mejor forma las labores de igual modo, se resuelven los conflictos más rápido y con claridad, un punto clave cuando hay conflictos se aprovechan para mejorar y evitar que vuelva a suceder el mismo acontecimiento, asimismo la coordinación es excelente por tanto se alcanzan más rápido los objetivos y metas fijadas.

Estos principios también se entienden como un conjunto de normas que existen, las cuales orientan al encargado de ejecutar esta etapa y, hacen que la fase de dirección cumpla con los propósitos deseados logrando así un mejor desempeño en la empresa.

Como lo dice el administrador de librería Jonathan “cuando se da un conflicto en éste negocio se hace lo posible que ese conflicto no siga expandiéndose en la empresa, lo tratamos de aprovechar utilizando como medio de análisis para ver por qué se dio el problema y corregir para que no se vuelva a repetir; los conflicto nunca van a faltar por lo muy bien estructurada que este una empresa”.

Con respecto a lo que señala el administrador, se entiende, también, en librería Jonathan tratan de aprovechar los conflictos para hacer correcciones posteriores, por ende, saber aprovechar este principio de dirección convierten a una empresa más fortalecidas porque van tratando de cerrar cualquier mal acto que ponga en peligro la empresa.

#### **4.8.5. Principales estilos de dirección**

Estilos de dirección según (Reyes J. A., 2017)

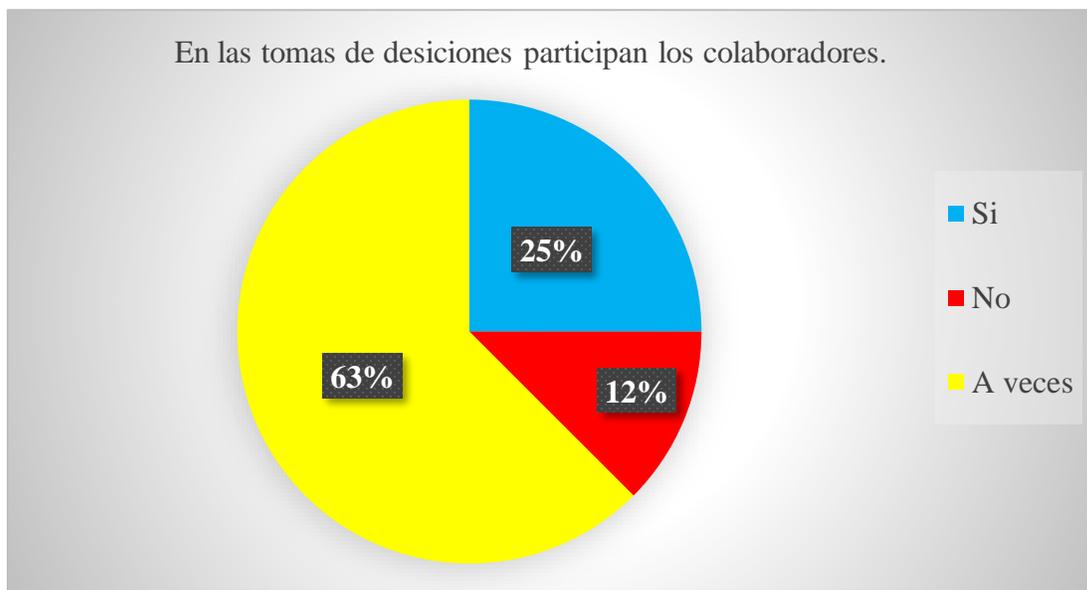
- Autocrático
- Estilo Paternalista
- Estilo Laissez faire
- Estilo Democrático
- Estilo Burocrático
- Estilo Institucional
- Estilo orientado a las personas o a las relaciones
- Estilo orientado a la tarea

- Estilo transaccional
- Estilo transformacional

Los estilos de dirección dependen de los supuestos que los administradores establecen respecto del comportamiento humano dentro de la empresa. Se distingue dos estilos de dirección, basadas en concepciones antagónicas acerca de la naturaleza humana: la teoría X (o tradicional) y la teoría Y (Moderna).

La teoría Y representa el estilo de dirección moderno pregonado por la teoría del comportamiento y las teorías administrativas posteriores: propone un estilo de dirección participativa y democrática basada en los valores humanos y sociales. Mientras la teoría X es una administración mediante controles externos impuestos al individuo, la teoría Y funciona como una administración por objetivos que destaca la iniciativa individual. (Chiavenato, 2001)

De lo ante citado se comprende, además, los estilos de dirección es la conducta que ejecutan los responsables en el lugar donde laboran no obstante la manera en que se relacionan con los demás, un ejemplo: como el líder da las órdenes a sus colaboradores si es un líder que trabaja junto con el equipo o es un líder que solo da órdenes sin supervisar el trabajo. Por consiguiente, a través del comportamiento de los colaboradores se puede notar el tipo de ambiente que existe dentro de la empresa.



## Gráfico N° 8

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de librería Jonathan en el año 2022.

Como se puede identificar en el gráfico número 8, el 63% de los colaboradores de ésta empresa opinaron que a veces tienen algún tipo de participación en las tomas de decisiones, mientras que el 25% respondieron que si participan y solo un 12% dijo que no participan, por otra parte el administrador de librería Jonathan opina: “que se reúne la directiva; porque éste negocio prácticamente es familiar y se miran las decisiones que se tomaran”.

Analizando los resultados tanto de la encuesta y entrevistas aplicadas; se dice que en librería Jonathan se toma poco en cuenta la opinión de los colaboradores.

### **4.9. Fase de control**

#### **4.9.1. Concepto**

Es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. De hecho, el control está mucho más generalizado que la planificación. El control sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren (Stoner, Administración, 1999).

Es un proceso que consta de una serie de pasos cuya finalidad es garantizar que el desempeño real se ajuste a lo esperado o bien que los planes sean modificados según lo exijan las circunstancias, tiene como fin asegurar que los resultados últimos concuerden con los objetivos planeados. (Hernández Z. T., 2014)

Basándose en las citas de los autores se dice asimismo la fase de control tiene como finalidad examinar la ejecución de los planes establecidos y así poder descubrir cualquier anomalía a tiempo que pueda interrumpir con las metas que se ha establecido el gerente de la organización, por consiguiente, las actividades de la empresa se llevarán a cabo de una manera satisfactoria.

Sumando lo anterior, se puede notar la importancia que tiene el control dentro de las organizaciones puesto que así se garantiza un correcto funcionamiento.

El administrador de librería Jonathan opina; que el control es “un medio que se utiliza para observar que si las cosas se están haciendo bien” En referencia a lo dicho por el gerente se esta de acuerdo ya que el control eso es lo que hace monitorear las actividades del día a día de la empresa para cumplir con los objetivos finales.

#### **4.9.2. Principios del control**

Principios de control (Münch, 2010)

- Equilibrio
- Indicadores
- Oportunidad
- Desviaciones
- Costeabilidad
- Excepción
- Función controlada

Principios según (Ponce A. R., 2005)

- Del carácter administrativo del control
- De los estándares
- Del carácter medial del control

Considerando las citas de los dos autores, los principios de control son eficaces para el cumplimiento de los objetivos y metas de las empresas, de igual manera sirven para ver qué actividades pueden estar obstaculizando el cumplimiento de las mismas, seguidamente, mantiene a la gerencia informado de cómo va la ejecución de sus propósitos, lo que es más importante, se ahorran tiempo recursos económicos y recursos materiales en la planificación de los nuevos proyectos obteniendo resultados extraordinarios.

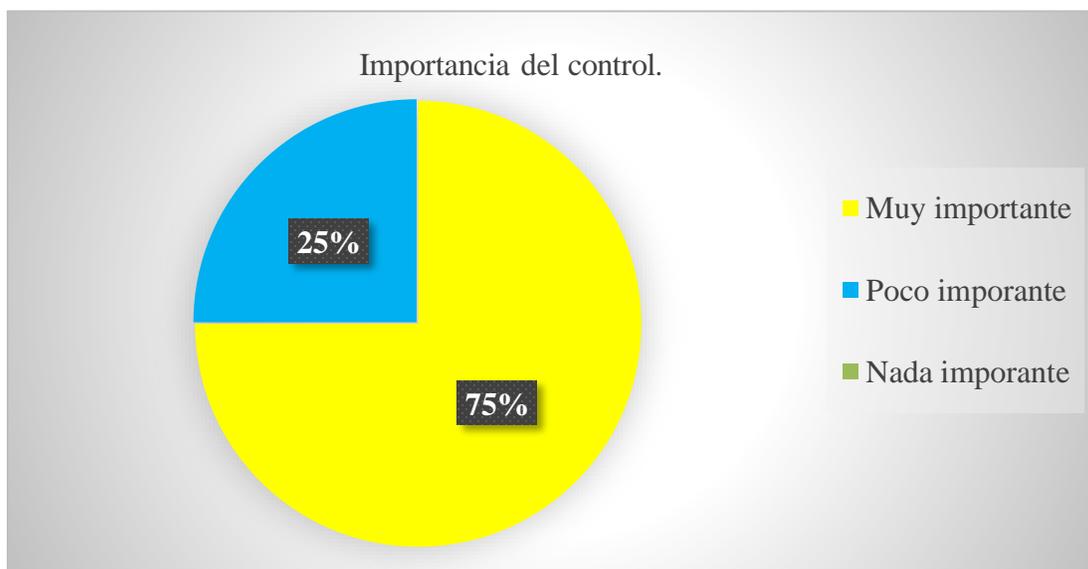
El administrador de librería Jonathan opina que “mantener un equilibrio en el control; ayuda a que las personas no se sientan muy presionadas realizando sus labores pero tan poco es bueno dar mucha libertad creó que la balanza se debe mantener igual”. Confirmando lo referido por el gerente, mucho exceso de control hace que las personas se sientan presionadas y el ambiente puede volverse tenso, por eso, mantener este principio de control como lo es el equilibrio es de gran provecho.

#### **4.9.3. Importancia del control**

La importancia del control radica en que aún y cuando se tengan los mejores planes, recursos tecnológicos y una planta laboral muy motivada, no existe garantía de que se cumplan los objetivos y metas en tanto no se establezca un sistema de control que permita identificar en que medida se está cumpliendo con lo planeado. (Blanco R. B., 2018)

El control permite que las actividades y procesos en las empresas se efectúen de la mejor manera y se puedan solventar los problemas que surjan, así como obtener aprendizajes a partir de la realización de estos procesos para poder hacer mejoras a futuro. (Álvarez, 2020)

Por lo expuesto anteriormente se dice que el control es importante para hacer realidad las metas que se propone una empresa, seguidamente el control es un plan de tácticas para para mejorar los planes y para verificar los logros de cada objetivos.



## Gráfico N° 9

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de librería Jonathan. en el año 2022.

Como se puede apreciar en el gráfico número 9, el 75% de los colaboradores encuestado respondieron que es muy importante el control y, el 25% afirmaron que es poco importante sin embargo el gerente confirma que: “yo considero de igual importancia como las otras etapas, todas son necesarias; porque todas están relacionadas” analizando los resultado se dice que ésta etapa de control están tan importante como las otras porque todas están interconectadas y hacen que este proceso cumpla con el objetivo final.

### **4.9.4. Tipos de control**

Tipos de controles (Hernández Z. T., 2014),

- Controles estratégicos
- Controles tácticos
- Controles operativos

Tipos de controles según (Jara, 2009)

- Del mercado
- Burocrática
- Del clan

Según los autores se comprende que los tipos de controles administrativo son esas diferentes formas o manera que una empresa utiliza para comprobar de que las actividades se realicen en tiempo y forma de acuerdo a lo que se planeó. Son medios de evaluación que permiten a la empresa a tener una mejor idea sobre futuras decisiones, también por medios de estos tipos control es posible corregir algunas desviaciones que no se realizaron conforme lo establecido.

En librería Jonathan, no existe un tipo de control definido lo que en muchas veces perjudica para controlar las actividades que se llevan a cabo en esta empresa, por ende, es necesario, que las empresas definan los tipos de control que van aplicar para lograr sus objetivos.

#### **4.9.5. Etapas del proceso de control**

Etapas del control (Tórrez, 2014)

- Establecer objetivos y estándares
- Observar el desempeño
- Medir el desempeño
- Comparar el desempeño versus objetivos/estándares deseados
- Dar a conocer resultados.
- Emprender acciones.

Las etapas de control de acuerdo con (Jara, 2009)

- Establecimientos de normas
- Medición del rendimiento real
- Comparación del rendimiento real-estándar
- Identificación de desviaciones
- Acciones correctivas

A juicio de los dos autores, es fácil comprender las etapas del proceso de control, dado que, son pasos que a través de ellos se aprovechan los recursos con los que cuenta una empresa seguidamente Implantando reglas y objetivos. como se sabe el control es la última etapa del proceso administrativo, esta etapa permite evaluar la realidad de los planes que están siendo ejecutados, medir su productividad y comprobar si las actividades y objetivos fijados se está llevando a cabo como se planeó, por lo tanto, así, programar medidas correctivas.

En librería Jonathan muchas de estas etapas del proceso de control no son aplicadas dado que el poco control que aplican lo hacen de manera empírica sin un análisis previo de dichas etapas, las cuales son importante para establecer o implementar un mejor control que responda a las necesidades que tiene una empresa.

#### **4.9.6. Estándares de control**

Patrones de cantidad, Patrones de tiempo, Patrones de costo. (Blanco R. B., 2018)

Estándares de control (Koontz, 2012)

- Estándares físicos

- Estándares de costos
- Estándares de capital
- Estándares de ingresos
- Estándares de programas
- Estándares intangibles
- Estándares de metas

Empleando las palabras de los autores se comprende que los estándares de control bien planeados y direccionados sirven como criterios valiosos para obtener resultados satisfactorios, dichos estándares de control, hacen que el desarrollo de las actividades de la empresa se lleve a cabo favorablemente, reduciendo costos y realizando actividades mayores con menos presupuesto, además sirven como parámetros para medir el rendimiento de cada colaborador.

El administrador de librería Jonathan refiere lo siguiente “nosotros como librería Jonathan no tenemos todavía estándares de control como otras empresas”. Tomando en cuenta lo dicho por el gerente se afirma que esta empresa aún no ha establecido estándares de control por lo tanto, el control se aplica sin ningún estándar donde se pueda medir el desempeño real.

#### **4.9.7. Herramientas que se utilizan para controlar**

Herramientas de control (Jara, academia.edu, 2009)

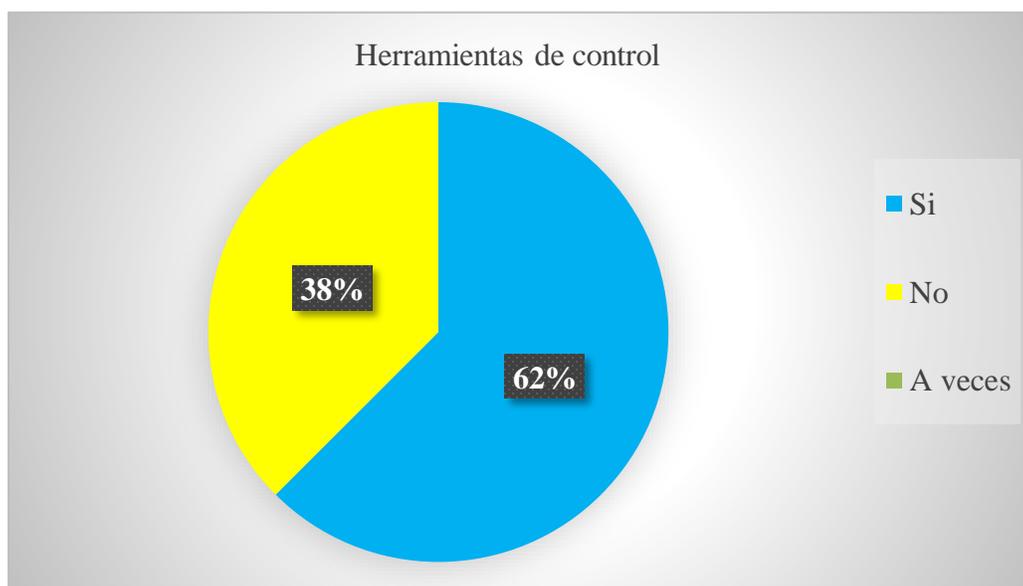
- Análisis económico/ financiero/ patrimonial
- Auditoría externa
- Evaluación de estadísticas
- Auditoría interna
- Auditoría operativa
- Gráfico de Gantt
- Gráfico de control
- diagrama de árbol

Herramientas de control Según (Münch, 2010)

- Reporte e informe

- Sistema de información
- Formas
- Auditorias

Basado en lo citado por los autores; se infiere que las herramientas de control son ese medio que les permite a las empresas poder hacer más efectiva cada actividad que se desarrolla, ahorrando el factor tiempo y dinero, es por medio de dichas herramientas donde el trabajo en una empresa se realiza con más eficiencia y calidad. Las herramientas de control se comprenden como valiosos recursos utilizados por las empresas para verificar y monitorear cada actividad que se desarrolla el día a día en toda organización.



## Gráfico N° 10

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de librería Jonathan en el año 2022

Como se puede apreciar en el gráfico número 10, el 62% de los colaboradores encuestado respondieron que si librería Jonathan utiliza herramientas de control, y un 38% opinaron que no existen herramientas de control sin embargo el administrador refirió “si tenemos herramientas de control por mencionarte una de ellas, es marcar la entrada y salida de cada trabajador” para mi esto es importante porque a veces no estoy en el negocio o entro tarde y esta en una manera de saber si están cumpliendo con sus entradas. Tomando en cuenta los resultado obtenidos se deduce que si en librería Jonathan existen algunas herramientas de control las cuales son de gran importancia para cualquier organización por que es por medios de estas que se pueden realizar de manera eficaz las actividades cumpliendo con los resultados deseados en la menor brevedad posible, por lo tanto librería debe enfocarse mas en nuevas herramientas de control que faciliten el desarrollo de las actividades con el mayor rendimiento posible.

Amplair analisis

### **4.10. Evaluación al desempeño**

La evaluación del desempeño exige una definición exacta de lo que se pretende medir. En caso contrario, el proceso caerá en errores y confusiones. El sistema de control depende de la información inmediata respecto al desempeño, y la unidad de medida y evaluación debe estar de acuerdo con un patrón predeterminado y estar expresable en tal forma que facilite la comparación entre el desempeño y el patrón de desempeño deseado. (Chiavenato, 2001)

La evaluación del desempeño es un procedimiento continuo, sistemático y orgánico en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa en relación con su trabajo habitual. (Montahud, 2012) que cita a (Williams, 2003; Lawler, 1986, 1988).

De acuerdo a lo expresado por los autores se infiere que la evaluación del desempeño es un proceso que se hace de vez en cuando para ver el rendimiento que cada trabajador ha obtenido en muchas ocasiones a este proceso las personas le tienen temor, pero esto no debería ser así puesto que se hace con el objetivo de mejorar algunas debilidades que se pueden presentar

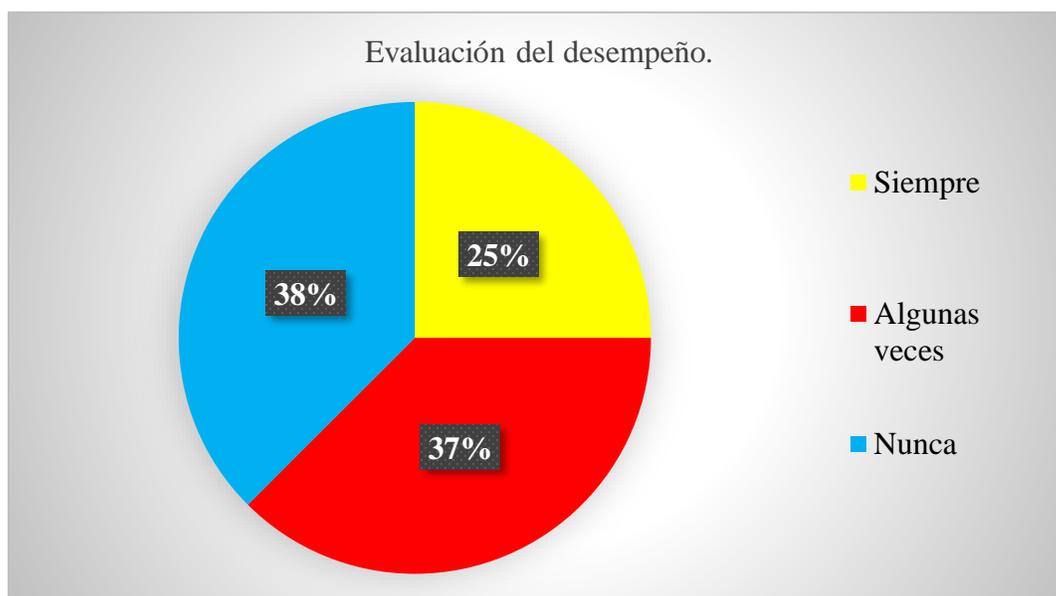


Gráfico N° 11

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de librería Jonathan en el año 2022

El gráfico número 11, muestra los resultados recopilados de las encuestas aplicadas a los colaboradores de librería Jonathan donde un 38%, respondió que nunca han hecho evaluaciones, mientras que un 37% opinó que algunas veces han realizado evaluaciones y un 25% dijo que siempre hacen evaluaciones por otra parte el administrador opina “si la evaluación la hacemos cada año y por lo general lo hacemos después de la temporada escolar que es el periodo de más intensidad” considerando los resultados de las encuestas y la entrevista realizada se hace notar que en librería Jonathan muy poco se hacen las evaluaciones esto podría ser un factor determinante que puede retrasar un mejor crecimiento.

#### 4.10.1. Comparación del desempeño versus estándares

Una vez realizada la medición el siguiente paso es comparar el resultado observado contra el patrón establecido la intención es identificar posibles variaciones o desvíos que merecen atención es decir detectar desempeños que no correspondan con lo planteado para en su caso intervenir. (Blanco R. B., 2018)

La comparación del desempeño con lo que se planeó busca localizar los errores o desviaciones, principalmente para permitir la predicción de otros resultados futuros. Un buen sistema de control debe proporcionar rápidas comparaciones, localizar posibles dificultades o mostrar tendencias significativas del futuro. La comparación de los resultados obtenidos con los resultados planeados emplea varios medios de presentación, como gráficos, informes, índices, porcentajes, medidas y estadísticas, etc. Estos medios de presentación suponen técnicas a disposición del control, a fin de que tenga mayor información sobre aquello que debe ser controlado. (Chiavenato, 2001)

En conformidad con los autores la comparación del desempeño vs estándares no es nada más que hacer un análisis riguroso que si lo que se realizó cumplió con los patrones establecidos o se dieron ciertas desviaciones que no estaban estipuladas durante la etapa de planeación.

En librería Jonathan no existen estándares de control por lo tanto, no pueden comparar el desempeño sin tener estándares de control por consiguiente, se desconoce si el desempeño cumplió con las expectativas deseadas ya que esto solo es posible si existen criterios de medición para así ver el desempeño real que realizó cada colaborador.

## **V. CONCLUSIONES**

Luego de haber aplicado los instrumentos de investigación como es: la entrevista realizada al gerente de Liberia Jonathan y la encuesta dirigida a los trabajadores de esta organización que representan la muestra poblacional en estudio, se realizan las siguientes conclusiones:

1. Se describe que librería Jonathan es una pequeña empresa perteneciente al sector terciario en la ciudad de Río Blanco, legalmente constituida.
2. Las fortalezas encontradas en librería Jonathan es que planifica sus actividades, tiene organizadas las área de trabajo, cuenta con herramientas de control, el tipo de liderazgo es bastante comunicativo entre jefe y colaboradores. Tambien se identificaron debilidades, no poseen un manual de organización, y no cuenta con estándares de control para medir el desempeño de los colaboradores.

3. Se valora que en librería Jonathan no aplica el proceso administrativo en su totalidad `por que hay ciertos aspectos del proceso administrativos que no se implementan dentro de la organización, por lo tanto, es necesario que la empresa se enfoque un poco más sobre las debilidades que presenta dicho proceso y de este modo pueda ser aplicado de la mejor manera que permita facilitar el buen desempeño y logros de los objetivos de dicha organización.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

1. Aguro, C. (25 de enero de 2018). Obtenido de *Emprende pyme.net* by fleebe:  
<https://www.emprendepyme.net/etapas-del-proceso-administrativo.html#:~:text=La%20funci%C3%B3n%20de%20la%20direcci%C3%B3n%20en%20el%20proceso%20administrativo&text=Ejecutar%20los%20planes%20de%20acuerdo,de%20acuerdo%20al%20plan%20establecido>
2. Alvares, M. H. (7 de julio de 2020). *Universidad intercontinental*. Recuperado el 4 de julio de 2022, de <https://www.uic.mx/noticias/la-importancia-del-control-en-la-administracion/>
3. Asamblea Nacional, Ley Mipyme Cap 1 Arto 3. (04 de 04 de 2008). *Normas juridicas de Nicaragua*. Recuperado el 19 de 09 de 2022, de <http://legislación.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/fb812bd5a06244ba062568a30051ce81/2766ff9b6992b6190625744f00752273?OpenDocument>

4. Avalos, J. A. (2017). *Elementos de Ingeniería Administrativa*. Ecuador: Editorial Politécnica ESPOCH.
5. Banco central, N. (02 de 2012). *Documento de trabajo*. Recuperado el 19 de 09 de 2022, de file:///C:/Users/pc/Downloads/DT-21\_Microfinanzas\_y\_pequeños\_y\_medianos\_productores%20(2).pdf
6. Bennintong, J. L. (1982). *Técnicas de dirección y control de costes para los laboratorios clínicos*. (J. A. Guerra, Trad.) reverté S.A.
7. Blanco, R. B. (2018). *Elementos Básicos de Administración* (1ra ed.). México: UAS/DGED.
8. Blanco, R. B. (2018). *Elementos Básicos de la Administración* (1ra ed.). México.
9. Blanco, R. B. (2018). *Elementos Basicos de la Administracion* (1ra ed.). Mexico: UAS/DGEP.
10. Blanco, R. B. (2018). *Elementos Básicos de la Administración* (1ra ed.). México: UAS/DGEP.
11. Blanco, R. B. (2018). *Elementos Básicos de la Administración* (1ra ed.). UAS/DGEP.
12. Blanco, R. B. (2018). *Elementos Básicos de la Administración* (1ra ed.). México: UAS/DGEP.
13. Blanco, R. B. (2018). *Elementos Básicos de la Administración* (1ra ed.). México: UAS/DGEP.
14. Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo* (3ra ed.). (L. S. Arévalc, Ed., & T. d. de, Trad.) Colombia: Copyright © MM, por MAKRON BOOKS DO BRASIL EDITORA, LTDA.
15. Chiavenato, I. (2001). *Administracion Proceso Administrativo* (3ra ed.). (L. S. Arévalc, Ed.) Bogota, Colombia: MAKRON BOOKS DO BRASIL EDITORA, LTDA.
16. Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo* (3ra ed.). (L. S. Arévalc, Ed.) Bogota, Colombia: MAKRON BOOKS DO BRASIL EDITORA, LTDA.

17. Chiavenato, I. (2001). *Administracion Proceso Administrativo* (3ra ed.). (L. S. Arévalo, Ed.) Bogota, Colombia: MAKRON BOOKS DO BRASIL EDITORA, LTDA.
18. CHIAVENATO, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo* (3ra ed.). Bogotá, Colombia: MAKRON BOOKS DO BRASIL EDITORA, LTDA.
19. CHIAVENATO, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo* (3ra ed.). (G. A. VILLAMIZAR, Trad.) Bogotá, Colombia: MAKRON BOOKS DO BRASIL EDITORA, LTDA.
20. Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ma ed.). (C. L. Chávez, Trad.) México: Copyright © 2004, por Elsevier Editora Ltda.
21. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (2da ed.). (J. M. Chacón, Ed.) Mexico: Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736.
22. Coca, G. H. (diciembre de 2017). *Metodo analítico*. Recuperado el 3 de julio de 2022, de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Método\\_Analítico.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Método_Analítico.pdf)
23. Daft, R. L. (2011). *Teoria y diseño organizacional* (10ma ed.). (J. R. Martínez, Ed., & T. d. Design, Trad.) Mexico: Compañía de Cengage Learning, Inc.
24. Díaz-Bravo, L. P. (septiembre de 2013). *Investigación en educación médica*. Recuperado el 2 de julio de 2022, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000300009](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009)
25. Echenique, E. E. (2017). *Metodología de la Investigación* (1ra ed.). Peru: Universidad Continental.
26. Editorial Etece. (02 de 02 de 2022). *Concepto*. Recuperado el 18 de 09 de 2022, de <https://concepto.de/proceso-administrativo/>
27. Editorial Grudemi. (2018). *Eiclopedia económica*. Recuperado el 19 de 09 de 2022, de <https://enciclopediaeconomica.com/proceso-administrativo/>
28. Editorial Grudemi. (2018). *Enciclopedia Económica*. Recuperado el 19 de 09 de 2022, de <https://enciclopediaeconomica.com/proceso-administrativo/>

29. Editorial Grudemi. (2018). *proceso administrativo*. Recuperado el 13 de 8 de 2021, de <https://enciclopediaeconomica.com/proceso-administrativo/>
30. Enrique, B. (2009). *Organización de Empresas* (3ra ed.). (E. C. Gutiérrez, Ed.) México: a Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736.
31. Espinoza, E. (noviembre de 2016). *Universo,muestra y muestro*. Recuperado el 4 de julio de 2022, de <http://www.bvs.hn/Honduras/UICFCM/SaludMental/UNIVERSO.MUESTRA.Y.MUESTRO.pdf>
32. Etece. (02 de 2022). *Concepto*. Recuperado el 19 de 09 de 2022, de <https://concepto.de/proceso-administrativo/>
33. Etece, E. (02 de 02 de 2022). *Concepto*. Recuperado el 19 de 09 de 2022, de <https://concepto.de/proceso-administrativo/>
34. Etece, E. (02 de 02 de 2022). *Concepto*. Recuperado el 19 de 09 de 2022, de <https://concepto.de/proceso-administrativo/>
35. ETKIN, J. (2000). *POLÍTICA, GOBIERNO Y GERENCIA DE LAS ORGANIZACIONES*.
36. Fincowsky, E. B. (1998). *Organización de Empresa* (1ra ed.). México: Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736.
37. Fincowsky, E. B. (1998). *Organizacion de Empresas*. (1era, Trad.) México: Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736.
38. Flores, S. E. (18 de marzo de 2015). *Proceso administrativo y gestion empresarial en coproabas,jinotega*. Recuperado el 11 de 9 de 2022, de <https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
39. Galindo, L. M. (2006). *Fundamentos de Administracion* (2da ed.). México: Trillas.
40. Galindo, L. M. (2008). *Planeacion Estrategica* (2da ed.). México: Trillas.
41. Gil, M. d. (2013). *Como crear y hacer funcionar una empresa* (9a ed.). Madrid, España: ESIC.

42. González, A. C. (2015). *proceso administrativo* (1ra ed.). México: Grupo editorial patria.
43. González, M. J. (2019). *Estructura organizacional*. Colombia: UITSA.
44. Guerrero, G. (2014). *Administración 2* (3ra ed.). México: Patria S.A.
45. Guerrero, G. (2014). *Administración 2* (3ra ed.). México: Patria S.A.
46. Hernandez, Z. T. (2014). *Planeación y Control* (1ra ed.). México: Patria.
47. Hernandez, Z. T. (2014). *Planeación y Control* (1ra ed.). México: Patria.
48. Hernandez, Z. T. (2014). *Planeación y Control* (1ra ed.). México: Patria.
49. Hernández, Z. T. (2014). *Planeación y control* (1ra ed.). México: PATRIA.
50. Ildefonso Grande, E. A. (2005). *Analisis de encuestas*. Madrid, España: ESIC.
51. Jara, E. (15 de 8 de 2009). Recuperado el 2 de julio de 2022, de [https://www.academia.edu/29995190/EL\\_CONTROL\\_EN\\_EL\\_PROCESO\\_ADMINISTRATIVO](https://www.academia.edu/29995190/EL_CONTROL_EN_EL_PROCESO_ADMINISTRATIVO)
52. Jara, E. (15 de 8 de 2009).
53. Jara, E. (2009). *El control en el proceso administrativo*. Recuperado el 02 de Julio de 2022, de [https://www.academia.edu/29995190/EL\\_CONTROL\\_EN\\_EL\\_PROCESO\\_ADMINISTRATIVO](https://www.academia.edu/29995190/EL_CONTROL_EN_EL_PROCESO_ADMINISTRATIVO)
54. Jara, E. (15 de Agosto de 2009). *El Control en el ProcesoAdministrativo*.
55. Jara, E. (15 de Agosto de 2009). *El Control en el ProcesoAdministrativo*. Recuperado el 02 de Julio de 2022, de [https://www.academia.edu/29995190/EL\\_CONTROL\\_EN\\_EL\\_PROCESO\\_ADMINISTRATIVO](https://www.academia.edu/29995190/EL_CONTROL_EN_EL_PROCESO_ADMINISTRATIVO)
56. Kamp, R. V. (2006). *Pymes, Competitividad y SDE en Nicaragua*. Managua.
57. Koontz, H. (2012). *Administración* (14a ed.). (J. M. Chacón, Ed.) México: Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736.

58. Koontz, H. (2012). *Administración* (14a ed.). (J. M. Chacón, Ed.) México.
59. Ley 645.Art. 4. (24 de Enero de 2008). *LEY DE PROMOCIÓN, FOMENTO Y DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (LEY MIPYME)*. Recuperado el 05 de Julio de 2022, de <http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/9e314815a08d4a6206257265005d21f9/ec29253dd104d7d30625741d005c6c8c?OpenDocument>
60. LÓPEZ, T. D. (9 de Febrero de 2017). *Tapia López, Teresa de Jesús*. Recuperado el 4 de octubre de 2022, de [file:///C:/Users/usuario/Downloads/TAPIA%20L%C3%93PEZ%20TERESA%20DE%20JES%C3%9AS%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/TAPIA%20L%C3%93PEZ%20TERESA%20DE%20JES%C3%9AS%20(2).pdf)
61. Martine, E. (21 de noviembre de 2013). *Gestiopolis*. Recuperado el 2 de junio de 2022, de <https://www.gestiopolis.com/propositos-de-la-organización-y-la-dirección-en-la-administración/>
62. Millán, J. J. (2019). *Manual práctico de Planeacion Estrategica*. España.
63. Molina, E. (25 de 10 de 2021). *Importancia del proceso administrativo*. Recuperado el 22 de 08 de 2022, de <https://www.gestiopolis.com/importancia-del-proceso-administrativo/>
64. Montahud, J. A. (2012). *Compromiso y Competetividad en las organizaciones* (1ra ed.). California, Estados Unidos.
65. MUNCH, L. (2005). *PLANEACION ESTRATEGICA*. TRILLAS.
66. Munch, L. (2005). *Planeación Estretegica*. Trillas.
67. Munch, L. (2006). *Fundamento de la administración* (2da ed.). México: Trillas.
68. Munch, L. (2008). *Planeación Estrategica*. Trillas.
69. Munch, L. (2008). *Planeación Estrategica*. Trillas.
70. Munch, L. (2010). *Administración* (1a ed.). (P. M. Rosas, Ed.) México.

71. Münch, L. (2010). *Administración* (1ra ed.). (P. M. Rosas, Ed.) México: Editorial Mexicana. Reg. Núm. 1031.
72. Münch, L. (2010). *Administracion* (1ra ed.). México: Editorial Mexicana. Reg. Núm. 1031.
73. Münch, L. (2010). *Administracion* (1ra ed.). (P. M. Rosas, Ed.) México: Editorial Mexicana. Reg. Núm. 1031.
74. Münch, L. (2010). *Administracion* (1ra ed.). (P. M. Rosas, Ed.) México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
75. Munch, L. (2010). *Administración gestión organización enfoque y proceso administrativo*. (1ra ed.). (P. m. Rojas., Ed.) México: Pearson.
76. Munch, L. (2010). *Admisnistración* (1ra ed.). (P. M. Guerrero, Ed.) México: Pearson Educacion.
77. Münch, L. (2021). *Fundamentos de la Administración*. México: Trillas.
78. Orozco, S. E. (18 de 6 de 2015). *Repositorio unan.edu.ni*. Recuperado el 5 de 9 de 2022, de <https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
79. Orozco, S. E. (18 de 3 de 2018). *user usuario*. Recuperado el 12 de 9 de 2022, de [file:///C:/Users/usuario/Downloads/5330%20\(3\)%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/5330%20(3)%20(1).pdf)
80. Plata, C. A. (2017). *Adminitración el proceso administrativo*. Bogotá, Colombia.
81. PLATA1, C. A. (2017). *La Administración y el Proceso Administrativo*. Bogotá, Colombia.
82. Ponce, A. R. (2005). *Administración de Empresa 2*. México: Limusa.
83. Ponce, A. R. (2007). *Administración moderna*. México: LIMUSA,S.A de CV.
84. Ponce, A. R. (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa S.A.
85. Ponce, A. R. (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa S.A.
86. Ponce, A. R. (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa S.A.

87. Ponce, A. R. (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa.
88. Ponce, A. R. (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa S.A.
89. Ponce, A. R. (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa S.A.
90. Ponces, A. R. (2007). *Administración moderna*. México: LIMUSA,S.A de CV.
91. Prieto, H. J. (2018). *Administración teorías, autores, fases reflexiones* (1ra ed.). Colombia: Ediciones de la U.
92. Reyes, J. A. (2017). *Elementos de Ingeniería Administrativa*. Ecuador: Editorial Politécnica ESPOCH.
93. Reyes, J. A. (2017). *Elmentos de Ingeniería Administrativa*. Ecuador: Editorial Politécnica ESPOCH.
94. Reyes, J. A. (2017). *Elmentos de Ingeniería Administrativa*. Ecuador: Editorial Politécnica ESPOCH.
95. Reyes, P. A. (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa S.A.
96. RIVERA, K. L. (7 de 2004). *biblio3.url.edu*. Recuperado el 15 de octubre de 2022, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/lote01/Portillo-Karla.pdf>
97. Robbins, c. (2014). *Administración* (12da ed.). (G. D. Chávez, Ed., & L. Ó. Muñiz, Trad.) Mexico: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. Núm. 1031.
98. Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ma ed.). (J. F. Martínez, Trad.) México: Editorial Mexicana. Reg. Núm. 1031.
99. Sampieri, R. H. (1991). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION*. Obtenido de [file:///C:/Users/gallo/Downloads/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n\\_Sampieri%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/gallo/Downloads/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri%20(1).pdf)
100. Stoner, J. A. (1999). *Admistración* (6ta ed.). (P. M. Sacristan, Trad.)México: pearson.
101. Tórrez, H. Z. (2014). *Planeación y Control* (1ra ed.). México: Patria.

102. Tórrez, Z. (2014). *Planeación y control* (1ra ed.). Mexico: Grupo editorial patria,S.A de C.V.
103. VEGA, D. B. (9 de 2013). *core.ac.uk*. Recuperado el 3 de octubre de 2022, de <https://core.ac.uk/download/pdf/143426233.pdf>

## **VII. ANEXOS**



## Operacionalización de Variable

Variable	Definición	Subvariable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento	Fuentes
Administración	Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.	Administración	Administración	¿Que comprende por administración?	Abierta	Entrevista	Gerente
Proceso administrativo	Conjunto de etapas que comprende, la planeación, organización,	Proceso administrativo	Importancia	¿Por qué creé que es importante la aplicación del proceso administrativo?	Abierta	Entrevista	Gerente

	dirección y control.						
		Planeación	Planeción	¿Qué entiende por planeación?	Abierta	Entrevista	Gerente
			Elementos .	¿Qué procedimientos se llevan acabo durante la realización de una venta?	Abierta	Entrevista	Gerente
				¿Qué políticas implementa la librería Jonathan?	Abierta	Entrevista	Gerente
			Principios	¿La librería Jonathan considera la opinión de sus trabajadores antes de implementar	Abierta	Entrevista	Gerente

				una nueva actividad?			
				¿La librería Jonathan considera la opinión de sus trabajadores antes de implementar una nueva actividad?	Cerrada Si No A veces	Encuesta	Trabajador
			Pasos	¿Toma cuenta algunos pasos librería Jonathan para planificar sus actividades?	Abierta	Entrevista	Gerente
			Tipos de planeación	¿Cuenta la librería Jonathan con metas establecidas a largo plazo?	Abierta	Entrevista	Gerente

		Organización	Organización	¿ Que comprende por organización?	Abierta	Entrevista	Gerente
			Principios.	¿Cuenta la librería Jonathan con una división de trabajo donde cada empleado realiza un solo tipo de actividad?	Abierta	Entrevista	Gerente
				¿Usted se desempeña en una sola área de trabajo o más de una?	Cerrada  En una sola área  En más de una área	Encuesta	Trabajador
			Importancia	¿Considera importante que librería Jonathan tenga organizada cada una de	Abierta	Entrevista	Gerente

				sus área de trabajo?			
				¿Considera importante que la librería Jonathan tenga organizada cada una de sus áreas de trabajo?	Cerrada  Muy importante  Importante  Poco importante	Encuesta	Trabajador
			Elementos	¿La librería Jonathan le da a conocer a cada trabajador la función que va ha realizar dentro de la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
				¿ La librería Jonathan le da a conocer a cada trabajador	Cerrada  Si	Encuesta	Trabajador

				la función que va a realizar dentro de la empresa?	No A veces		
				¿ Las orientaciones que recibe se las da una sola persona o más de una persona?	Cerrada Una persona Mas de una persona	Encuesta	Trabajador
			Estructura organizacional	¿Tiene librería Jonathan un manual de organización donde se describa la estructura general de la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
			Organigrama	¿Tiene librería Jonathan un organigrama donde se pueda observar la estructura	Abierta	Entrevista	Gerente

				jerarquica de la empresa?			
				¿Conoce usted quién es su jefe inmediato?	Cerrada Si No	Encuesta	Trabajador
		Dirección	Dirección	¿Qué comprende sobre el concepto de dirección?	Abierta	Entrevista	Gerente
			Propósitos	¿Realiza actividades librería Jonathan para mantener motivado al equipo de trabajo?	Abierta	Entrevista	Gerente
				¿Realiza actividades librería Jonathan para mantener motivado al equipo de trabajo?	Cerrada Si No A veces	Encuesta	Trabajador

			Importancia	¿Considera importante contar con una buena dirección dentro de librería Jonathan?	Abierta	Entrevista	Gerente
			Principios	¿Cuándo se dá un conflicto de que manera lo aprovechan para el bien de la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
			Principales estilo de dirección	En las tomas de decisiones ¿tienen algún tipo de participación los empleados?	Abierta	Encuesta	Gerente
				¿En las tomas de dediciones tienen algún tipo de participación los empleados?	Cerrada Si No Aveces Nunca	Encuesta	Trabajador

		Control	Control	¿Para usted que es control?	Abierta	Entrevista	Gerente
			Importancia	¿ Creé importante que librería Jonathan haga uso de un buen control?	Abierta	Entrevista	Gerente
				¿Creé importante que librería Jonathan haga uso de un buen control?	Cerrada Muy importante Importante Poco importante Nada importante	Encuesta	Trabajador
			Estándares	¿Aplica estándares de control	Abierta	Entrevista	Gerente

				librería Jonatan?			
			Herramientas	¿ Utiliza herramientas de control librería Jonathan para la ejecución de cada una de sus actividades?	Abierta	Gerente	Gerente
				¿Utiliza herramientas de control librería Jonathan para la ejecución de cada una de sus actividades?	Cerrada Si  No  A veces	Encuesta	Trabajador
			Evaluación del desempeño	¿La librería Jonathan en algún momento ha evaluado el desempeño de sus trabajadores?	Abierta	Entrevista	Gerente
				¿La librería Jonatan en	Cerrada	Encuesta	Trabajador

				algún momento ha evaluado el desempeño de sus trabajadores?	Siempre Algunas veces Nunca		
			Evaluación del desempeño vrs estándares	¿Ha comparado alguna vez librería Jonathan el desempeño con los estándar establecidos?	Abierta	Entrevista	Gerente



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## Entrevista

DIRIGIDA A: \_\_\_\_\_

Estudiantes de la carrera de administración de empresa de UNAN FAREM- MATAGALPA de V año están realizando una investigación, sobre la aplicación del proceso administrativo en las PYMES del Municipio de Rio Blanco departamento Matagalpa en el período 2022; por lo cual nos dirigimos a usted con el propósito de enriquecer nuestro trabajo.

De antemano se le agradece su colaboración y amabilidad la cual es de suma importancia para alcanzar el fin de esta investigación que es pre requisito para la graduación y obtención del título de licenciado en administración de empresa.

Por lo tanto, toda información que proporcione será utilizada con un fin estudiantil.

1. ¿Que comprende por administración?

---

---

---

2. ¿Por qué creé que es importante la aplicación del proceso administrativo?

---

---

---

3. ¿Qué entiende por planeación?

---

---

---

4. ¿Qué procedimientos se llevan a cabo durante la realización de una venta?

---

---

---

5. ¿Qué políticas implementa la librería Jonathan?

---

---

---

6. ¿La librería Jonathan considera la opinión de sus trabajadores antes de implementar una nueva actividad?

---

---

---

7. ¿Toma en cuenta algunos pasos librería Jonathan para planificar sus actividades?

---

---

---

8. ¿Cuenta la librería Jonathan con metas establecidas a largo plazo?

---

---

---

9. ¿Que comprende por organización?

---

---

---

10. ¿Cuenta la librería Jonathan con una división de trabajo donde cada empleado realiza un solo tipo de actividad?

---

---

---

11. ¿Considera importante que librería Jonathan tenga organizada cada una de sus área de trabajo?

---

---

---

12. ¿La librería Jonathan le da a conocer a cada trabajador la función que va a realizar dentro de la empresa?

---

---

---

13. ¿Tiene librería Jonathan un manual de organización donde se describa la estructura general de la empresa?

---

---

---

14. ¿Tiene librería Jonathan un organigrama donde se pueda observar la estructura jerárquica de la empresa?

---

---

---

15. ¿Qué comprende sobre el concepto de dirección?

---

---

---

16. ¿Realiza actividades librería Jonathan para mantener motivado al equipo de trabajo?

---

---

---

17. ¿Considera importante contar con una buena dirección dentro de librería Jonathan?

---

---

---

18. ¿Cuándo se da un conflicto de qué manera lo aprovechan para el bien de la empresa?

---

---

---

19. ¿En las tomas de decisiones tienen algún tipo de participación los empleados?

---

---

---

20. ¿Para usted que es control?

---

---

---

21. ¿Creé importante que librería Jonathan haga uso de un buen control?

---

---

---

22. ¿Aplica estándares de control librería Jonatan?

---

---

---

23. ¿Utiliza herramientas de control librería Jonathan para la ejecución de cada una de sus actividades?

---

---

---

24. ¿La librería Jonathan en algún momento ha evaluado el desempeño de sus trabajadores?

---

---

---

25. ¿Ha comparado alguna vez librería Jonathan el desempeño con los estándares establecidos?

---

---

---

Gracias por su aporte.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

### **Encuesta para trabajadores de librería Jonathan**

Estudiantes de la Carrera de administración de empresa V año de la UNAN-FAREM-MATAGALPA, están realizando una investigación sobre la aplicación del proceso administrativo en las PYMES del

Municipio de Río Blanco departamento Matagalpa en el año 2022, para el trabajo de seminario de graduación, por tal razón se solicita de forma muy especial su colaboración.

#### **Marque la respuesta de acuerdo a su criterio**

1. ¿La librería Jonathan considera la opinión de sus trabajadores antes de implementar una nueva actividad?

\_\_\_ Si

\_\_\_ No

\_\_\_ A veces

2. ¿Usted se desempeña en una sola área de trabajo o más de una?

\_\_\_ En una sola área

\_\_\_ En más de un área

3. ¿Considera importante que la librería Jonathan tenga organizada cada una de sus áreas de trabajo?

\_\_\_ Muy importante

\_\_\_ Importante

\_\_\_ Poco importante

4. ¿Librería Jonathan le da a conocer a cada trabajador la función que va a realizar dentro de la empresa?

\_\_\_ Si

\_\_\_ No

\_\_\_ A veces

5. ¿Las orientaciones que recibe se las da una sola persona o más de una persona?

\_\_\_ Una persona

\_\_\_ Más de una persona

6. ¿Conoce usted quien es su jefe inmediato?

\_\_\_ Si

\_\_\_ No

7. ¿Realiza actividades librería Jonathan para mantener motivado al equipo de trabajo?

\_\_\_ Si

\_\_\_ No

\_\_\_ A veces

8. ¿En la toma de decisiones tienen algún tipo de participación los empleados?

Si

No

A veces

9. ¿Creé importante que librería Jonathan haga uso de un buen control?

Muy importante

Poco importante

Nada importante

10. ¿Utiliza herramientas de control librería Jonathan para la ejecución de cada una de sus actividades?

Si

No

A veces

11. ¿La librería Jonatan en algún momento ha evaluado el desempeño de sus trabajadores?

Siempre

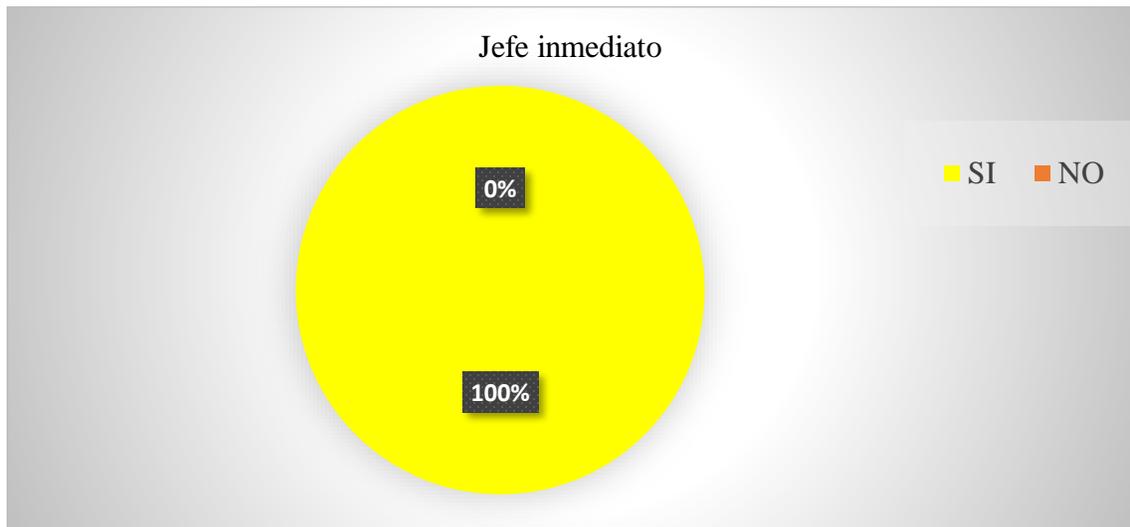
Algunas veces

Nunca

**¡Muchisimas gracias!**

**Organigrama**

Gráfico nº 6



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de librería Jonathan.

**Evidencias fotográficas de la Librería en la cual se dio la Aplicación del Proceso Administrativo**



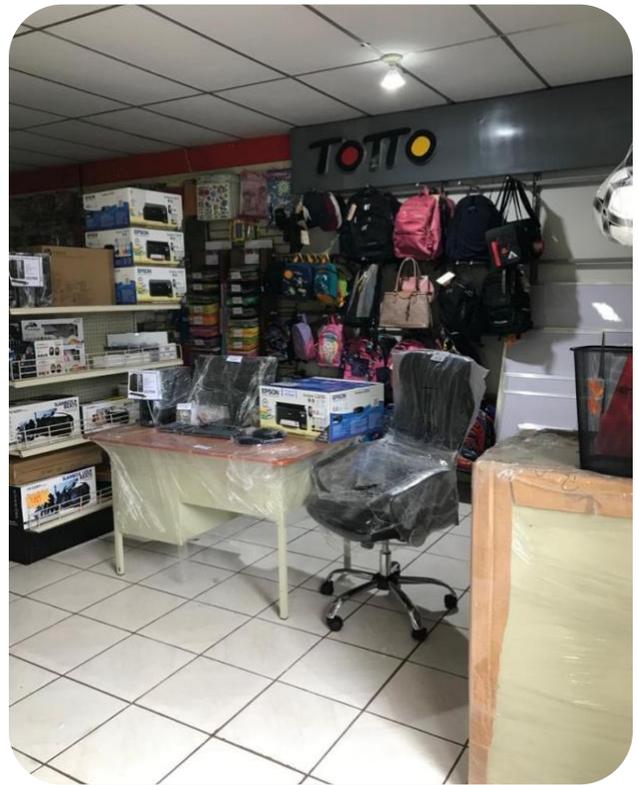
**Ilustración 1** Señor Luis Alfredo Pichardo propietario de Librería Jonathan, Río Blanco



**Ilustración 2 establecimiento de Librería Jonathan**



**Ilustración 3 interior de Librería Jonathan**



**Ilustración 4 Interior de Librería Jonathan**

