



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

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

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

Para optar al Título de Licenciadas en Administración de Empresas

**Tema:**

Proceso administrativo en las Pymes del municipio de Rio Blanco.

**Subtema:**

Aplicación del proceso administrativo en la empresa Distribuidora Montoya del municipio de Rio Blanco en el segundo semestre del año 2022.

**Autoras**

Br. Fanny Yaoska Rayo Méndez

Br. Keysi Clarissa Guzmán Blandón.

Br. Martha Massiel Aguinaga

**Tutora**

MSc: Francella Jeannette López Céspedes

Rio Blanco – Matagalpa, febrero 2023.





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

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

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

Para optar al Título de Licenciadas en Administración de Empresas

**Tema:**

Proceso administrativo en las Pymes del municipio de Rio Blanco.

**Subtema:**

Aplicación del proceso administrativo en la empresa Distribuidora Montoya del municipio de Rio Blanco en el segundo semestre del año 2022.

**Autoras**

Br. Fanny Yaoska Rayo Méndez

Br. Keysi Clarissa Guzmán Blandón.

Br. Martha Massiel Aguinaga

**Tutora**

MSc: Francella Jeanette López Céspedes

Rio Blanco – Matagalpa, febrero 2023.

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
VALORACION DEL DOCENTE .....	v
RESUMEN .....	vi
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	5
<b>III OBJETIVO.....</b>	<b>6</b>
3.1 Objetivo General .....	6
3.2 Objetivos específicos .....	6
IV DESARROLLO.....	7
<b>4.1 Caracterización de la empresa en estudio .....</b>	<b>7</b>
4.1.1 Generalidades .....	7
4.1.2 Misión.....	8
4.1.3 Visión.....	8
4.1.4 Valores.....	9
4.1.5 Clasificación de la empresa en estudio. ....	10
<b>4.2 Concepto administración.....</b>	<b>11</b>
4.2.1 La administración .....	11
4.2.2 Características de la administración .....	11
4.2.3 Características del proceso administrativo .....	14
4.2.4 Importancia del proceso administrativo. ....	15
<b>4.3 Etapa de planeación.....</b>	<b>16</b>
4.3.1 Concepto .....	16
4.3.2 Elementos de la planeación .....	17
4.3.3 Principios de la planeación .....	19
4.3.4 Pasos que se realizan en la planeación. ....	20
<b>4.4 Tipos de planeaciones .....</b>	<b>23</b>
4.4.1 Planeación estratégica.....	23
4.4.2 Planeación operacional .....	23

4.4.3	Planeación táctica .....	23
<b>4.5</b>	<b>Organización. ....</b>	<b>24</b>
4.5.1	Concepto.....	24
4.5.2	Principios .....	24
4.5.3	Importancia de la organización en las empresas .....	26
4.5.4	Características de la fase de organización. ....	27
4.5.5	Elementos de la fase de organización.....	29
4.5.6	Estructura organizacional .....	30
<b>4.6</b>	<b>Fase de dirección .....</b>	<b>35</b>
4.6.1	Concepto.....	35
4.6.2	Propósitos de la fase de dirección.....	35
4.6.3	Importancia.....	37
4.6.4	Principios de dirección .....	38
4.6.5	Principales estilos de dirección.....	39
<b>4.7</b>	<b>Fase de control.....</b>	<b>41</b>
4.7.1	Concepto.....	41
4.7.2	Principios del control.....	42
4.7.3	Importancia del control.....	43
4.7.4	Tipos de control .....	43
4.7.5	Etapas del proceso de control .....	45
4.7.6	Estándares de control.....	46
4.7.7	Herramientas que se utilizan para controlar. ....	47
<b>4.8</b>	<b>Evaluación al desempeño .....</b>	<b>48</b>
4.8.1	Comparación del desempeño vrs estándares .....	48
V.	CONCLUSIONES. ....	49
VI.	BIBLIOGRAFIA.....	50

## **DEDICATORIA**

Le dedico esta investigación primeramente a Dios por darme fortaleza y salud para continuar por el camino correcto, por ello, con toda la humildad de mi corazón digo: “Muchas gracias señor”

De igual manera, a mis padres y hermanas, quienes me dan el cariño, ánimo y apoyo en todo lo que me he propuesto y que además son los que me impulsan a ser mejor cada día. Para que siempre se sientan orgullosos de mí.

**Fanny Yaoska Rayo Méndez**

## **DEDICATORIA**

Le dedico primeramente mi trabajo a Dios fue el creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar. De igual forma, a mis Padres, a quien le debo toda mi vida, les agradezco el cariño y su comprensión, a ustedes quienes han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino.

A nuestros maestros que, en este andar por la vida, han influido con sus lecciones y experiencias en seguirnos formarnos como personas de bien y prepararnos para los retos que pone la vida.

**Keysi Clarissa Guzmán Blandón**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo seminario de graduación de forma especial, con amor y respeto a: Dios porque me ha dado salud, la oportunidad de alcanzar una meta más trazada en mi vida, sabiduría, entendimiento y las fuerzas necesarias para lograr mi propósito. A mi querida madre Martha Aguinaga quien siempre se preocupó por mi superación profesional, por el valor mostrado para salir adelante y por todo su amor, a mi pareja Rodolfo Amador por su comprensión y apoyo en cada momento de ausencia durante la culminación de mi carrera, a mi bebe por ser mi inspiración para seguir profesionalizándome y ser ejemplo a seguir para el\ella. Y por último deseo dedicar este momento tan importante e inolvidable, a mí misma por no dejarme vencer, ya que en ocasiones el principal obstáculo se encuentra dentro de uno.

**Martha Massiel Aguinaga**



## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente, damos gracias a Dios, por estar con nosotras en cada paso que damos, por fortalecer nuestros corazones e iluminar nuestras mentes y por haber puesto en nuestro camino a aquellas personas que han sido soporte y compañía.

Agradecer hoy y siempre a nuestras familias ya que nos brindaron el apoyo, la alegría y nos dan la fortaleza necesaria para seguir adelante. Un agradecimiento especial a la MSc. Francella López por la colaboración, paciencia y apoyo en el transcurso de toda la investigación.

Un trabajo de investigación es siempre fruto de ideas, proyectos y esfuerzos previos. Pero un trabajo de investigación es también fruto del reconocimiento y del apoyo vital que nos ofrecen las personas que nos estiman, sin el cual no tendríamos la fuerza y energía que nos anima a crecer como personas y como profesionales.

Agradecemos a la universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-FAREM Matagalpa, por brindarnos la oportunidad de formarnos como profesionales mediante todos y cada uno de los licenciados que fueron nuestros maestros, quienes nos transmitieron los conocimientos con los cuales contamos hoy día.

**Rayo, Guzmán, Aguinaga.**

## VALORACION DEL DOCENTE

### AVAL

En carácter de tutor, hago constar que la presente investigación de seminario de graduación elaborado y presentado por las bachilleres Aguinaga Martha Massiel con número de (18720885) Guzmán Blandón Keysi Clarissa con numero de carnet (18721127) y Rayo Méndez Fanny Yaoska con numero de carnet (18719268) 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 empresa distribuidora Montoya del municipio de Rio Blanco 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 veintitres .



---

MSc Francella Jeannethe López Cespedes

Tutora

## RESUMEN

El presente trabajo investigativo aborda como tema general proceso administrativo en las pymes del municipio de Río Blanco, y como subtema aplicación del proceso administrativo en la empresa Distribuidora Montoya del municipio de Río Blanco en el segundo semestre del año 2022. Con el propósito de concertar todos los recursos ya sean humanos, materiales o financieros. La aplicación del proceso administrativo es de gran importancia, cumplen con un papel relevante en la dirección de Distribuidora Montoya, ya que marcarán los lineamientos a seguir para alcanzar los objetivos establecidos por la dirección en un período determinado, además de que se tendrán los elementos para una mejor toma de decisiones. Cabe señalar que a través de los resultados obtenidos y de la información recolectada, una vez analizada se pudo determinar que Distribuidora Montoya se clasifica en pequeña empresa, pertenece al sector terciario y es de carácter privado. Así como también se identificaron fortalezas y debilidades, carece de políticas, no posee misión, visión, ni políticas plasmadas en un documento de manera que valoramos que existe una aplicación de proceso administrativo de manera empírica e inadecuada. Por lo que no permite realizar una a propiedad ejecución de funciones ya que el órgano directivo de esta empresa trabaja en base a su experiencia.

## **I. INTRODUCCIÓN**

La presente investigación titulada Proceso administrativo en las Pymes dirigida a la administración de distribuidora Montoya del municipio de Río Blanco en el segundo semestre del año 2022, detectándose como problemática actual en la mayoría de las empresas u organizaciones de la ciudad de Río Blanco, en las cuales no se aplica este proceso de forma profesional. Careciendo de un personal calificado, puesto que son personas que no están preparadas para desempeñarse en estas áreas, esto hace que sea una empresa formada empíricamente. Se eligió esta Pyme una vez identificado el problema se procedió a realizar la búsqueda de información sobre la caracterización de la empresa estudiada, así mismo se hizo el análisis de las características del proceso administrativo con la ayuda de los aportes que han dado muchos autores de obras, artículos y consultas a sitios web en base a la temática abordada.

Planificar, cumplir metas y objetivos ya que forman parte de toda empresa y que deben de asegurar orden, control y crecimiento para una compañía. Estas acciones deben ser en conjunto para poder alcanzar las metas propuestas por la Administración.

Como antecedentes se tomó la investigación realizada por Universidad Rafael Landívar, Con la elaboración de la presente investigación se pretendió determinar de qué 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, 2004)

Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. El proceso administrativo, en el contexto empresarial es muy importante, siendo uno de los pilares claves para el correcto funcionamiento de las organizaciones y es por ello que este trabajo de investigación permite analizar el proceso administrativo en la empresa TECMEIN E.I.R.L.

Cabe precisar, que en el presente trabajo del proceso administrativo comprende cinco capítulos entre ellos.

En el capítulo 1 comprende una breve introducción, donde se desarrolla los puntos importantes como definición y formulación del problema, objetivo generales y específicos, justificación de la investigación y limitaciones.

El capítulo 2 comprende fundamento teórico donde se considera toda la literatura que se tiene sobre el tema de investigación, antecedentes internacionales, nacionales y locales, conceptos de la variable según los autores elegidos, estado del arte y la variable de estudio en este caso el proceso administrativo y sus dimensiones.

En el capítulo 3 se desarrolla la metodología de la investigación donde se desarrolla el tipo de investigación, descripción del ámbito, población y censo, valides y confiabilidad del instrumento y la obtención de datos.

En el capítulo 4 se realiza la interpretación de los resultados de validación y confiabilidad de la investigación.

En el capítulo 5 se desarrolla la discusión de resultados, conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

Con respecto a los resultados de la investigación se concluyen que en la empresa TECMEIN E.I.R.L su nivel de proceso administrativo es bueno, por lo cual deben de mejorarse algunas actividades dentro de la etapa de planeación y dirección y también en las áreas de control y

organización ya que ambos representan un nivel elevado en cuanto al desempeño de toda la empresa. (Nuria Gabriela Vargas, 2019)

**Esta Investigación** tiene el fin de analizar el proceso administrativo de la empresa familiar Modas Rosibel ubicada en Ciudad Darío, Universidad UNAN Matagalpa, para proponer estrategias de mejora del proceso administrativo. La investigación define tres ejes teóricos: el proceso administrativo (planeación, organización, recursos humanos, dirección y control), empresa familiar y estrategias. Esta investigación es de tipo cualitativa. En el trabajo de campo se aplicó: la observación de las actividades en los distintos procesos del negocio y entrevistas a distintos colaboradores y a la gerente. Como resultado se muestra el funcionamiento de una pequeña empresa familiar de rápido crecimiento. Se precisan sus fortalezas: control de calidad en los productos, trabajo en equipo y conocimientos técnicos de los colaboradores; y sus debilidades en el proceso administrativo como: falta de objetivos y metas bien establecidas, una mala delegación de responsabilidades, rigidez al cambio en estrategias administrativas y un control poco riguroso de costos. Se proponen estrategias enfocadas a la mejora en el manejo interno de la información, capacitación del personal y en aprovechar oportunidades como convenios con otras empresas. **(Ruben Betanco, 2018)**

Estos antecedentes nos sirvieron como referencia o punto de apoyo para guiarnos con el tema a tratar, nos ayudaron a estabilizar la investigación por medio de bases con argumentos sólidos, al mismo tiempo nos sirvieron como modelo o ejemplo para el estudio que pretendíamos realizar.

El enfoque mixto puede ser comprendido como un proceso que recolecta, analiza y vierte datos cuantitativos y cualitativos, en un mismo estudio. (Ocampo, 2019 )

Según los conocimientos esta investigación es de carácter mixto porque se estudia la aplicación del proceso administrativo en la distribuidora Montoya del municipio de Rio Blanco. el método mixto de investigación o metodología con la cual recolectamos, analizamos y mezclamos datos cuantitativos y cualitativos en un único estudio.

Esta investigación es mixta porque se recopilan datos para elaborar preguntas de investigación y posteriormente darle respuesta según las encuestas realizadas y existe un

acercamiento con el objetivo de estudio abordando la problemática del proceso administrativo en la empresa. (Ocampo, 2019 )

La investigación descriptiva analiza las características de una población o fenómeno sin entrar a conocer las relaciones entre ellas. (Arias, 2021)

De acuerdo con Aria la investigación es descriptiva centrado, en conocer cómo se implementa el proceso administrativo en las áreas funcionales de distribución de la empresa distribuidora Montoya.

Los tipos de estudio son los distintos niveles que puede alcanzar un investigador en función de la profundidad de su análisis. Es decir, los distintos tipos de investigación, con sus respectivas metodologías y técnicas, que podemos emplear en dicho campo.

Se tomó la población conformada por 13 colaboradores lo que figura el 100% que establece el universo, por lo cual no se realizó muestreo de la población por medio de ecuación estadística, debido a que se aplica al total de la población que es un número reducidos por personas.

La encuesta es un instrumento para recoger información cualitativa y/o cuantitativa de una población estadística. Para ello, se elabora un cuestionario, cuyos datos obtenidos será procesados con métodos estadísticos. (Guillermo Westreicher, 2020).

La encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz.

Las técnicas que se utilizaron para la investigación serán encuestas y entrevistas porque son métodos eficaces para conocer la opinión de los trabajadores acerca del proceso administrativo en la empresa.

## II. JUSTIFICACIÓN

El presente documento tiene como finalidad conocer la aplicación del proceso administrativo en la empresa Distribuidora Montoya del municipio de Rio Blanco en el segundo semestre del año 2022. Este documento investigativo pretende examinar y valorar la aplicación del proceso administrativo en la empresa citada anteriormente.

Sin duda alguna este documento dejará beneficios tanto al propietario de la empresa como para nosotros en el aspecto profesional, puesto que incrementaría nuestro conocimiento, así mismo ayudará al propietario al logro de objetivos y metas a través de la propuesta de crear un manual de proceso administrativo que les permitirá obtener un alto desempeño.

Es de gran importancia para la administración de empresas debido a que se puede conocer y valorar especialmente la aplicación del proceso administrativo de las empresas subsistentes, sus funcionamientos, y sus objetivos. Así mismo se espera que esta investigación sea de ayuda a generaciones futuras y carreras afines a las ciencias económicas.

Cabe mencionar que existe una problemática actualmente en la mayoría de las empresas u organización de la ciudad de Rio Blanco, el cual no aplican el proceso administrativo, carecen de un personal calificado, puesto que son personas que no están especializadas para desempeñar en esas áreas esto hace que sea una empresa formada empíricamente, por lo tanto, se plantea la siguiente interrogante.

¿Cómo es la aplicación del proceso administrativo en la empresa Distribuidora Montoya?



### **III OBJETIVO**

#### **3.1 Objetivo General**

Analizar la aplicación del proceso administrativo en la empresa Distribuidora Montoya del municipio de Rio Blanco en el segundo semestre del año 2022.

#### **3.2 Objetivos específicos**

1. Describir las generalidades de la empresa Distribuidora Montoya en el segundo semestre del año 2022.
2. Identificar fortalezas y debilidades en la aplicación del proceso administrativo en la empresa Distribuidora Montoya en el segundo semestre del año 2022.
3. Valorar la aplicación del proceso administrativo en la empresa Distribuidora Montoya en el segundo semestre del año 2022.

## **IV DESARROLLO**

### **4.1 Caracterización de la empresa en estudio**

#### **4.1.1 Generalidades**

Distribuidora Montoya fundada en el año 2012 propietario José Alberto Montoya con capital propio iniciando en el mes de octubre del mismo año como un minisúper con el nombre Miscelánea central. Un año después firma contrato con distribución con compañía cervecera de Nicaragua en la línea de bebidas. Distribuyendo únicamente el botellón de agua fuente pura.

Se inicia a distribuir el botellón de agua “Fuente Pura”, en esos momentos había escasez de ese producto, entre los 9 meses el propietario se da cuenta que hay más rentabilidad en ser distribuidor que tener un negocio propio. Hasta este momento ha logrado expandir el mercado convirtiéndose en una fuente de trabajo potencial, llegando a surtir plazas de mercado.

Según la entrevista realizada al gerente y propietario de Distribuidora Montoya el Lic. José Alberto Montoya menciona de forma explícita: empezó como un proyecto familiar en el año 2012 iniciando como un minisúper, luego establecimos relaciones con compañía cervecera de Nicaragua, pero en la línea de bebidas, distribuyendo solamente el agua de botellón “fuente pura” a los dos meses de operaciones contrate personal que me apoyara, a los 5 o 6 meses invertimos en un camión porque se empezaron a atender municipios como Muy Muy y Matiguas.

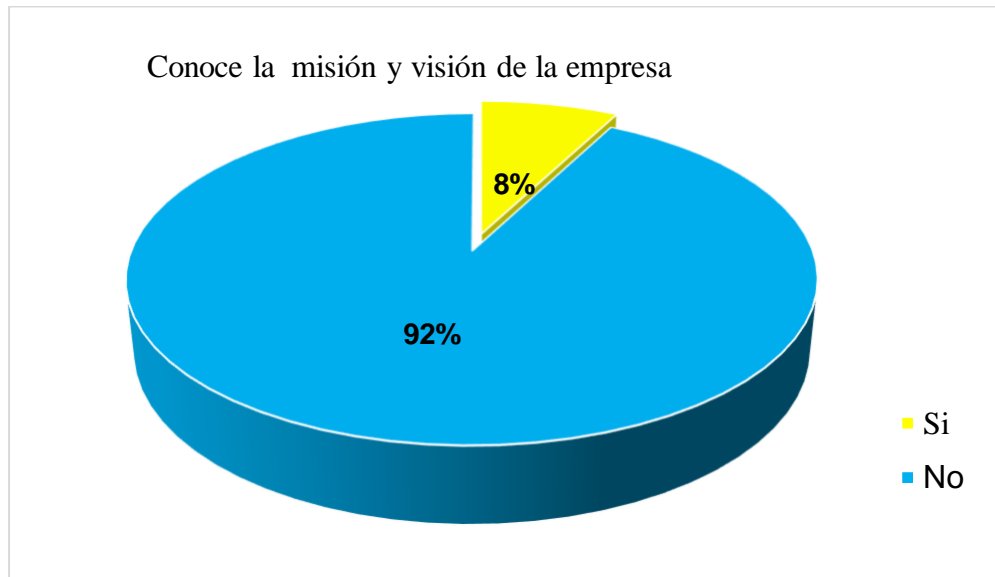
#### 4.1.2 Misión

Ser una Distribuidora reconocida, que nuestros clientes nos prefieran por: Atención, servicio y la responsabilidad que ofrecemos.

#### 4.1.3 Visión

Generar empleo, ser una fuente de ingreso tanto familiar como para nuestros colaboradores y que nuestros descendientes (hijos) continúen el legado.

Gráfico N°: 1



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Distribuidora Montoya 2022.

Los trabajadores de Distribuidora Montoya manifestaron a través de la interrogante en la encuesta planteada en el presente gráfico, un 92% respondieron que no conocen la misión y visión de la compañía, y el 8% manifestó que si, lo que indica que casi más del 90% desconoce la misión y visión.

Basándose en lo dicho por el gerente en la entrevista el comentaba que si tiene una idea de cuál es su misión y visión, pero que no la tiene redactada en un documento. Por consiguiente, se recapitula que el gerente solo tiene la idea y no se encuentra reflejada de forma evidente para que sus colaboradores la conozcan y estén familiarizados con ella y los que dijeron que si son personas de confianza que él les ha comentado de forma verbal.

Conocer la misión y visión permite saber a qué se dedica la empresa y hacia dónde va. Trabajar con mayor eficiencia empeño y calidad, ya que la Distribuidora está enfocada a brindar atención de calidad y responsabilidad, lo cual desconocen los empleados.

#### **4.1.4 Valores**

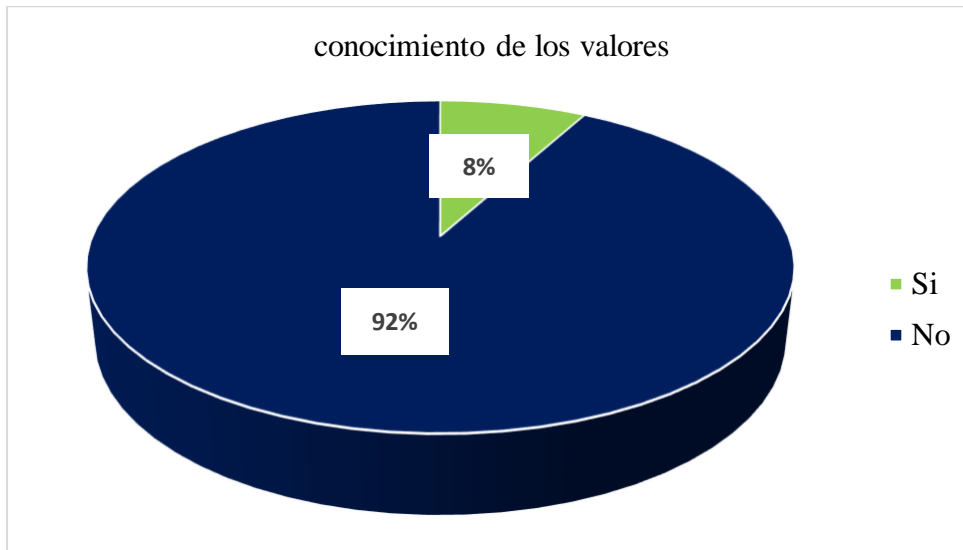
Los valores de una empresa son los principios éticos y profesionales que evidencian su identidad. Fácilmente podríamos definirlos como la personalidad de la compañía. Los valores de una empresa guían las decisiones y conductas. En ellos se basa su filosofía, identidad y cultura. Estos valores, entre otras cosas, representan el enfoque y objetivos que hacen que una organización esté activa en el mercado. El objetivo de los valores de la empresa es generar comportamientos acordes con lo que se ha propuesto. A partir de esos valores, los empleados toman conocimiento de las conductas que deben seguir. (Silva, 2020).

Ante lo declarado por el autor Silva, explica que los valores empresariales son un conjunto de normas que sirven como orientación a las labores en concordancia con los logros, resultados y condiciones que la organización aspira conquistar, lo cual hace que se distinga de las demás empresas, así pues, es la forma en cómo se manifiesta o proyecta la organización frente al entorno interno y externo. En síntesis, los valores son el conjunto de elementos propios que definen una estructura, siendo un componente de la cultura organizacional, ya que son los pilares fundamentales para que toda empresa se mantenga firme y así lograr un posicionamiento delimitado.

#### **Valores**

- Responsabilidad y compromiso
- Estabilidad
- Calidad

Gráfico No: 2



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Distribuidora Montoya 2022.

Se puede afirmar que los datos que muestra el gráfico, señala que los trabajadores encuestados refieren que solo el 8% conocen los valores de la empresa lo que indica que un 92% desconoce el conjunto de normas y orientaciones que el director de la empresa quiere alcanzar y su proyección permanece en el mercado.

**Con** respecto a la entrevista realizada al gerente de Distribuidora Montoya los valores de su empresa son:

- Responsabilidad y compromiso
- Estabilidad
- Calidad

Como expresa el gerente esta empresa cuenta con determinados valores que se pretenden cumplir en el ámbito laboral.

Por consiguiente, se puede observar que hay una discrepancia entre lo que dicen los trabajadores pues aducen desconocer los valores y lo que refiere el gerente en donde dice que, si tiene valores, lo que significa que, si existen los valores, pero los trabajadores no se interesan en conocerlos.

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

La empresa Distribuidora Montoya se clasifica en pequeña empresa por que cuenta con 12 trabajadores y se sabe que la pequeña empresa es aquella que posee una plantilla de empleados inferior a 50 colaboradores, pero superior a los 10, además es una empresa independiente puesto

que el propietario asume los roles de gestor y trabajador de la misma y cuenta con utilidades anual de 20 millones de córdobas aproximadamente.

En la entrevista realizada el gerente argumenta lo siguiente: La cantidad de personal que laboran para mi empresa son 12, pero tengo la visión para el próximo año de tener 14 trabajadores por que requiero de un contador y un auxiliar de entrega.

## **4.2 Concepto administración.**

### **4.2.1 La administración**

Para Idalberto Chiavenato “la administración es la conducción racional de las actividades de una organización, sea lucrativa o no lucrativa. La misma trata del planteamiento de la organización, (estructuración) de la dirección y del control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo que ocurren dentro de una organización.” (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2000, pág. 12). (Chiavenato I. , 2000)

La administración “es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos” (Stoner J., 2007, pág. 4). (Stoner, 2007).

Como lo hace notar el autor Stoner la Administración es el acto de administrar, planificar, controlar y dirigir los diversos recursos con los que cuenta una persona, empresa, negocio u organización, con el fin de alcanzar una serie de objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

### **4.2.2 Características de la administración**

- **Universalidad** El fenómeno administrativo se presenta donde quiera que existe un organismo social, pues en él siempre debe haber coordinación sistemática de medios. Por lo mismo, la Administración se da en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existen variantes accidentales.
- **Especificidad**, Aunque la Administración siempre está acompañada de otros fenómenos de índole distinta (en la empresa, funciones económicas, 48 contables,

productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto de los que acompaña. Se puede ver, por ejemplo, un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.

- **Unidad temporal**, Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, por ejemplo, no por hacer los planes, se deja de mandar, controlar, organizar, etcétera.

- **Unidad jerárquica** Todo aquel que dentro de un organismo social tiene carácter de jefe, participa en distintos grados y modalidades en la misma Administración. Así, por ejemplo, en una empresa forman “un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo”. (Reyes, 2000)

Las características de cualquier organismo son universal, especificada, unidad temporal y jerárquica.

La universal es un elemento esencial, en toda institución, empresa u organismos se aplican se aplican los mismos procedimientos con algunas variantes.

La específica es un elemento esencial, aunque se acompañe de otros elementos, la función administrativa es específica y tiene su función esencial. (Reyes, 2000).

Se comprende la unidad temporal como un elemento administrativo único porque en todo tiempo de la vida de la empresa se va administrar, organizar controlar y siempre se van aplicar los elementos en mayor o menor grado. Es decir, en todo tiempo se aplican.

Otra característica es la unidad jerarquía todo el personal forma un solo equipo de trabajo, aunque tenga un cargo distinto. La administración lo visualiza como un todo. (Reyes, 2000)

Son 7 las características de la administración, universalidad, especificidad, unidad temporal, unidad jerárquica, flexibilidad, interdisciplinariedad y valor instrumenta. ((Lourdes Much Galindo J. G., 2019).

Las 4 primeras características son iguales a las expuestas por Reyes, incluso en su significado, por lo anterior, se definirán los 3 restantes:

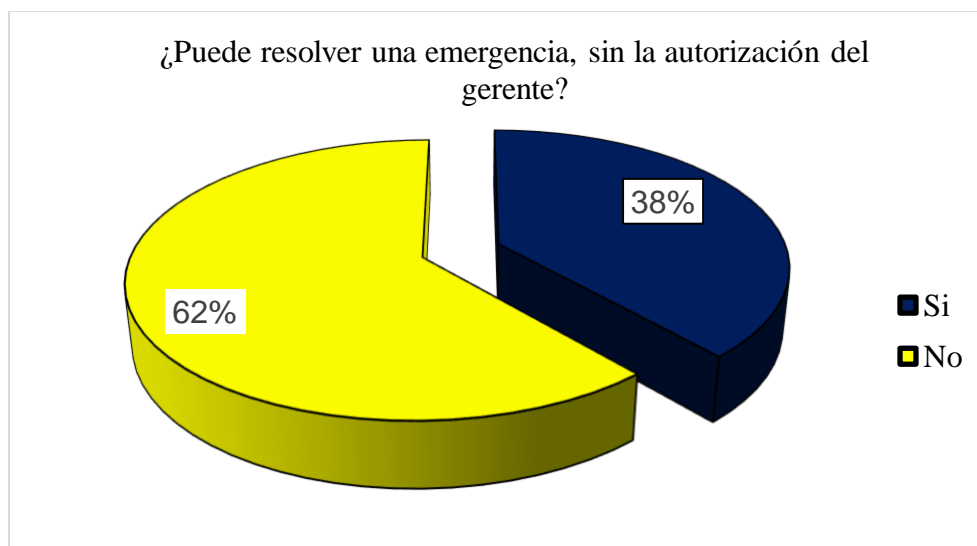
- **Flexibilidad:** Cada entidad u organismo social tiene sus peculiaridades, es decir, objetivos, principios e intereses diferentes, por lo que la administración debe ser flexible para que se adapte a cada organismo.

- **Interdisciplinariedad:** Hace referencia a la relación que tiene con otras ciencias, es decir, que en su ejercicio necesita y/o puede complementarse con otras disciplinas. La manera en que se complementan no es aislada, sino que, como un sistema, deben interactuar y comunicarse entre sí, de esta manera se genera sinergia.

- **Valor instrumental:** La administración se puede aplicar en cualquier organismo social, por lo que es capaz de ayudar a alcanzar cualquier objetivo trazado. (Reyes, 2000).

Según lo que el autor Reyes manifiesta que las características de la administración son el conjunto de atributos o valores que permiten a esta el cumplimiento organizado y efectivo de sus distintas funciones.

Gráfico N°: 3



Fuente: Encuestada aplicada a los trabajadores de Distribuidora Montoya 2022.

Retomando los datos obtenidos de la encuesta a los trabajadores de la empresa estudiada en el presente gráfico, señala que el 38% de los operarios de distribuidora Montoya tienen la capacidad de resolver emergencias, mientras que el 62% no tiene acceso a solucionar ninguna emergencia.



Por lo tanto, la mayoría de los trabajadores de esta empresa no cuentan con la autorización para resolver un problema o una emergencia que se presente en la misma, en ausencia del gerente.

En opinión del gerente expresa que: si tengo colaboradores que me ayudan como jefe de personal, responsable de bodega que ante mi ausencia pueden tomar decisiones y les dejo coordinado el trabajo que deben hacer.

Conforme a lo expresado por el gerente se deduce que los encargados de las gestiones de la organización de personal, se encuentran apropiados para cumplir con las responsabilidades delegadas por el gerente. Cabe señalar que no todos los colaboradores cuentan con la autorización para resolver una emergencia que se presente.

#### **4.2.3 Características del proceso administrativo**

- 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. (Fayol, 2022)

Para Fayol, 2022, la administración y utilización de los recursos humanos es un proceso ordenado organizado y de esta forma de cumplir con las metas y objetivos propuestos por lo tanto se debe de ajustarse los objetivos, visión y misión que la empresa tiene trazados. Así este proceso puede ser aplicado de manera efectiva y obtener resultados satisfactorios. Fayol expresa que las fases están interrelacionadas y divide en mecánica porque planifica organiza, es dinámica cuando se ejecuta por la dirección y control. A la vez las etapas son cíclicas y repetitivas es decir que se

aplican por cada objetivo y metas a alcanzar. Este procedimiento debe ser conocido por todos los miembros de una empresa para que de una forma unificada cada integrante se sienta parte de ese equipo y vele por los intereses de la misma. Afirma que el proceso administrativo se puede aplicar en cualquier tipo o tamaño de empresa.

Un proceso administrativo posee multitud de características y peculiaridades en función de la empresa que lo desarrolle, según López, (2019), hacemos mención a las más comunes:

- Consta de cuatro etapas relacionadas entre sí.
- Debe de plasmar todos los objetivos que se persiguen alcanzar con él.
- Deben ser informados del mismo todos aquellos trabajadores que vayan a formar parte del proceso.
- El objetivo que tiene es la creación de una hoja de ruta para optimizar al máximo cada una de las acciones que incluye el proceso administrativo.
- Puede ser utilizado por cualquier empresa, independientemente de las características de la misma.
- ¿Se realiza con un horizonte temporal previamente estipulado? De esta forma, ofrece cierta flexibilidad para poder ser adaptado a las circunstancias.

El proceso administrativo posee multitud de características y hace mención a las comunes entre ellas; todo proceso debe plasmar los objetivos que persigan ya que son del punto de partida en que la empresa este enfocada al igual que todos sus trabajadores deben de tener conocimiento del proceso para poder involucrarse y sentirse parte de la misma. Este proceso es aplicado por cualquier tipo de empresa y de esta forma se garantiza su funcionalidad y el éxito de la misma. (López, 2019).

#### **4.2.4 Importancia del proceso administrativo.**

El proceso administrativo desempeña un papel fundamental en la gerencia de una compañía. Supone la hoja de ruta a seguir durante un determinado periodo, para poder alcanzar los objetivos establecidos por la dirección. (López, 2019)

De esta manera, seguir todas las etapas marcadas dentro del proceso administrativo, permitirá a la organización incrementar su grado de eficiencia a la hora de lograr las metas

propuestas. Este proceso supondrá una reducción en el número de recursos consumidos. Por este motivo, se podrán destinar aquellos recursos ahorrados a otras acciones que resulten beneficiosas para la compañía.

López, expresa que el proceso administrativo es fundamental, es el camino a seguir, es la guía por donde se van a conducir todas las actividades que se tiene organizada, planificadas para determinado plazo que establece la administración esto permitirá seguir paso a paso cada una de las etapas del proceso y de esta forma evaluar, controlar, reducir, ahorrar aquellos recursos que resulten beneficios para la empresa.

La importancia del proceso administrativo radica en que es un sistema bien definido para establecer metas, planificar y monitorear la implementación de cualquier acción. (Melara, 2021)

Por su parte Münch 2014 explica que es un conjunto de actividades o funciones interrelacionadas que se requieren para lograr las metas organizacionales deseadas.

que este proceso es importante porque es parte de la empresa y define distintas tareas que realizar para el crecimiento de una compañía. Dicha acción debe ser conjuntas formadas un todo para poder alcanzar las metas propuesta por la administración.

En conformidad con lo expuesto en la entrevista realizada al gerente menciona lo sig. Claro que sí, con todas. Ya que una empresa no puede llevarse a cabo sin poseer las etapas administrativas requeridas. Se sabe que a estas alturas ninguna empresa puede trabajar ordenadamente sin hacer uso de las etapas administrativas.

### **4.3 Etapa de planeación.**

#### **4.3.1 Concepto**

Considera que la planeación abarca la definición de las metas de una organización, el establecimiento de una estrategia general para lograr esas metas y el desarrollo de una jerarquía amplia de los planes para integrar y coordinar las actividades. Se relaciona, por lo tanto, con los fines (qué debe hacerse) así como también con los medios (cómo debe hacerse). (Chiavenato A. , 1999).

Chiavenato, afirma que la planeación implica detener elementos esenciales que harán lograr las metas y de ello dependerá el éxito como la definición de las metas propuestas a alcanzar, así como las estrategias planificadas para el logro de esas metas, así como el desarrollo jerárquico de los planes que permitirá integrar y coordinar cada una de las acciones de dicha empresa.

La planeación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por lo tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planeación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden. (Robbins, 1998)

Robbins expresa que la planeación es la primera función administrativa porque a través de ella determina objetivos y que hacer para alcanzarlos así también se detallan planes necesarios. Es decir, la planeación determina lo que se pretende alcanzar como cuando dónde y en qué orden se debe lograr.

#### **4.3.2 Elementos de la planeación**

- Clarificar el objetivo: estipular que es lo que se persigue.
- Determinar el sendero a seguir, acciones, actividades, estrategias.
- Establecer cómo será la toma de decisiones, esta última como pilar importante de la planeación.
- Tomar medidas para contingencias y situaciones de incertidumbre. (García, 1985).

García en su aporte a la planeación determina que es el sendero a seguir con acciones, actividades y estrategias a la vez establece como van a tomar las decisiones que es uno de los principales aspectos de la planeación.

**Visión.** Lo que la firma proyecta ser en el largo plazo.

**Misión.** El propósito de la firma.

**Objetivos.** Los resultados que la compañía se propone alcanzar. Siempre se deben detallar los plazos y las acciones necesarias, además de los objetivos de cada empleado para enfocar sus tareas a ese fin.

**Estrategias.** La descripción de la forma en la que se canalizarán los esfuerzos para alcanzar los objetivos. Aquí se incluyen los de la organización en su conjunto y los de cada individuo. Un buen plan siempre incluye una serie de alternativas para optar por la más adecuada en cada circunstancia.

**Políticas.** La guía que se diseña para tomar las decisiones de cada una de las áreas de la compañía.

**Programa.** La serie de acciones que deberán llevarse a cabo para ejecutar cada parte del plan. Debe detallar el tiempo que llevará concretar cada una de las partes.

**Presupuesto.** El detalle financiero de lo que costará la implementación de un plan. Ayuda a llevar un control de su implementación ya que detalla costos, ingresos, egresos, etc. (Drucker P., 2004).

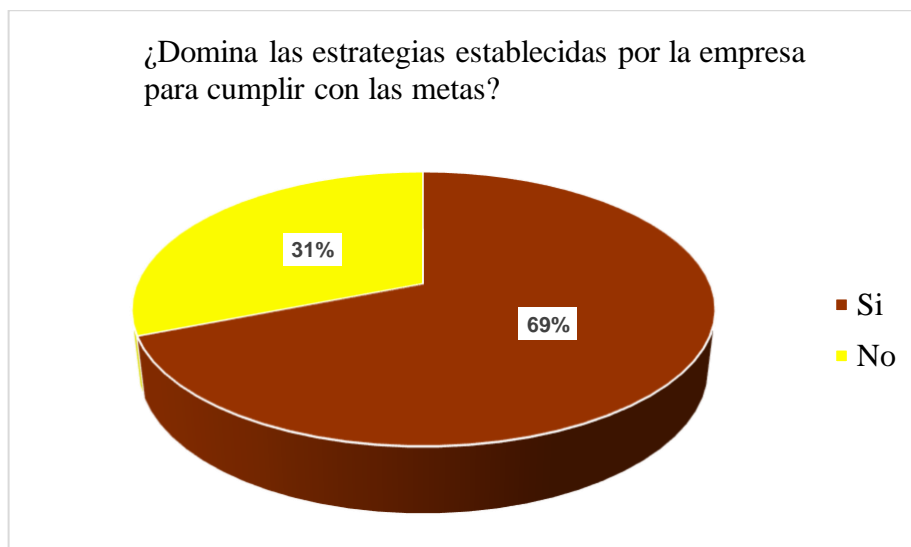
Drucker, también afirma que la planeación implica visión que le permitirá proyectar las líneas de acción a largo plazo, la misión es el propósito de la empresa, por el cual debe de trabajar y los objetivos serán el resultado que la empresa quiere obtener. Afirma que la planeación implica aplicar diversas estrategias que servirán para canalizar las formas como como se van a lograr metas y objetivos que pretende la compañía.

Una empresa también tiene diseñada las políticas administrativas que le permitirán tomar decisiones en el momento adecuado y así poner en riesgo la funcionabilidad del negocio.

La programación es fundamental porque de ello dependerá las diferentes acciones que se van a ir desarrollando en un determinado tiempo, espacio y lugar.

Toda empresa debe contar con un presupuesto que detalle cuanto es el costo que se van a invertir y cuáles serán los ingresos y egresos, ganancias que se obtendrán.

Gráfico No: 4



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de Distribuidora Montoya 2022.

Reanudando los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de Distribuidora Montoya, en el gráfico se señala que los encuestados argumentan que el 69% han estado involucrados en las diferentes estrategias que se aplican para ayudar en el crecimiento del negocio y el otro 31% desconoce totalmente las estrategias establecidas por dicha compañía.

Lo que significa que la mayoría de los trabajadores se interesan en ayudar a cumplir las estrategias para el crecimiento de la empresa, esto quiere decir que el gerente está cumpliendo bien su papel de líder, ya que las personas a su cargo son efectivos al momento de cumplir las estrategias.

#### **4.3.3 Principios de la planeación**

- **Factibilidad:** Los objetivos buscados deben ser realizables
- **Precisión:** Basado en datos ciertos, realistas y en cálculos actuariales. Deben ser precisos y estrictos, en definitiva, mitigar riesgos.
- **Flexibilidad:** Los márgenes de los planes deben ser holgados, consiguiendo desafiar la incertidumbre.
- **Unidad:** Los planes deben ser consistentes, armónicos y ser parte integral del plan general organizacional.
- **Posibilidad de ajustar,** corregir o modificar las acciones, políticas, recursos, procesos y procedimientos para cumplir con el objetivo empresarial. (Bahamon, 2010)

para Bahamon un principio de la planeación debe tener precisión es decir objetivo, realizables, precisos ya a la vez preparados para mitigar riesgos. En cuanto a la unidad expresa que los planes deben ser integrales, consistentes y armónicos, donde forme parte de un todo con la participación de todos.

- **Principio de la universalidad**

La planeación debe comprender suficiente cantidad de factores como tiempo, personal, materia, presupuesto etc. de tal manera que al desarrollar el plan sea suficiente.

- **Principio de racionalidad** Todos y cada uno de los planes deben estar fundamentados lógicamente, deben contener unos objetivos que puedan lograrse y también los recursos necesarios para lograrlos.

- **Principio del compromiso** El tiempo es un factor de crucial importancia cuando se está definiendo un plan, por eso debe determinarse con mucha precisión, sin que ello indique que en las empresas haya un tiempo estándar para planear. Solo se deben comprometer fondos para

planeación cuando se pueda anticipar en el futuro próximo un rendimiento sobre los gastos de planeación, como resultado de análisis.

- **Principio de la previsión** Cuando un plan se basa en estudios y experiencias anteriores. Este adquiere tal consistencia que intenta reducir al máximo sus errores. Con este principio se despeja la proyección hacia el futuro.

- **Principio de flexibilidad** Los planes deben caracterizarse por ser flexibles y no ser estructuras rígidas, deben caracterizarse por ser susceptibles al cambio respondiendo a imprevistos y circunstancias de carácter exógeno que puedan presentarse. Debido a que virtualmente es imposible conocer lo que sucederá después de formulado un plan, se requieren jefes creativos e innovadores que puedan hacer cambios en los planes cuando ello sea necesario.

Raibon. 2005, afirma que la planeación comprende muchos factores entre ellos tiempo personal, material presupuestado que son los elementos esenciales para el desarrollo del mismo. También expresa que la racionalidad debe estar fundamentado en cada plan ya que en él se contemplan los logros, los recursos o medios necesarios para alcanzar ese plan.

- Principios de compromiso, aquí el tiempo es crucial porque toda acción se debe determinar con un tiempo preciso sin comprometer fondos, se hace únicamente cuando se ha estudiado y se anticipa un resultado a futuro.
- Principio de la revisión esto permitirá reducir al máximo los errores y permitirá visualizar la proyección hacia un futuro.
- Principio de la flexibilidad debe de ser susceptibles a los cambios, responderá cada necesidad, circunstancias, imprevistos que pueda surgir durante el proceso de implementación. (Raibon, 2005) .

#### **4.3.4 Pasos que se realizan en la planeación.**

Análisis situacional que es un proceso que utilizan los planificadores, dentro del tiempo y recursos disponibles, para recabar, interpretar y resumir toda la información relevante para la planeación que se está considerando.

**Metas y planes alternativos.** Meta propósito o fin que la dirección desea alcanzar Planes, acciones o medios que los gerentes pretenden utilizar para lograr las metas de la organización.

**Evaluación de metas y planes.** Se considera la implicación de planes alternativos en el cumplimiento de las metas. Respecto de las metas, cuando se toman las decisiones hay que tener

en cuenta la incidencia de ventajas y desventajas situacionales en las diferentes metas; se desarrollan nuevas opciones o se mejoran las existentes.

**Selección de metas y planes.** narrativa que describe un conjunto particular de condiciones futuras; contribuye a dar mayor flexibilidad, se presentan respuestas rápidas y evita crisis. (Barfield, 2005)

De acuerdo a lo que expresa, Barfield. Cuando se realiza un plan se debe tomar en cuenta muchos aspectos que permitirán hacer un análisis de la situación de la empresa y la viabilidad del desarrollo de este plan. Se debe de tomar en cuenta el tiempo, los recursos disponibles así recabar y resumir toda la información, se define metas, planes y alternativas a fin de que el propósito deseado se cumpla tomando otras decisiones que nos permitan no desviarnos de las metas, visualizando las ventajas y desventajas con nuevas opciones para mejorar las existentes y esto permitirá evitar crisis y dar una respuesta satisfactoria.

### **Conciencia de oportunidades**

No es estrictamente parte del proceso de planeación, advertir una oportunidad, es el punto inicial real de la planeación, “Se debe conocer la posición en la que nos encontraremos a la luz de los puntos fuertes y las debilidades, comprender porque se desea reducir la incertidumbre y saber cuáles son las expectativas de ganancias. La fijación de objetivos realista depende de este conocimiento, la planeación exige un diagnóstico realista de la situación de las oportunidades”. (Zapata, 2008).

### **Establecimiento de objetivos**

Consiste en establecer objetivos para la empresa en general y luego para cada área de esta, realizando lo anterior para el corto y largo plazo. Los objetivos explican los resultados esperados, señalan los pasos a seguir, así como su prioridad, y que se debe lograr con las estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas con los que se cuenta.

### **Consideración o desarrollo de premisas**

Son suposiciones sobre el ambiente en el que el plan ha de ejecutarse, de hecho el principio básico de las premisas de planeación es “cuanto mayor sea el número de personas encargadas de la planeación que entiendan y estén de acuerdo en utilizar las premisas congruentes del proceso, tanto más coordinada será la planeación de la empresa” Desarrollar, divulgar y obtener acuerdos para utilizar premisas críticas de planeación, éstas son: pronósticos, políticas aplicables básicas y



planes existentes en la compañía. Son supuestos a cerca del medio ambiente en el que debe ejecutarse el plan.

### **Determinación de cursos alternativos de acción**

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

### **Evaluación de cursos alternativos de acción**

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

Conciencia de oportunidades. Zapata, manifiesta que la conciencia de oportunidades es un punto inicial porque se debe conocer la posición en la que se encuentra la empresa con sus puntos débiles y fuertes, así como saber cuáles son las expectativas de ganancias para Zapata se establecen objetivos generales y específicos para cada área a corto y largo plazo según sea la planificación y a la vez determinar los resultados esperados. Él expresa que se deben considerar las premisas de planeación, es contar con el mayor número de personas encargadas de la planeación que entiendan y estén de acuerdo con el proceso, cuanto más coordinada sea la planeación mayor éxito será para la empresa. También sugiere determinar cursos, alternativas de acción que consiste en reducir, optimizar y analizar las más prometedoras para evitar una crisis económica. Así mismo se debe evaluar los recursos alternativos para darse cuenta las fortalezas y debilidades mediante comparación de metas antes fijadas y las alcanzadas.

De acuerdo a la entrevista realizada al gerente de Distribuidora Montoya expresa: no inicie con un capital fuerte, inicie como un negocio familiar, algo pequeño. No inicie con un proceso de planeación, fue simplemente una evolución que se fue dando con el tiempo y que se fue haciendo uso de los conocimientos adquiridos durante nos preparábamos para hasta ahora estar hasta donde estamos.

## **4.4 Tipos de planeaciones**

### **4.4.1 Planeación estratégica**

La planificación estratégica es la herramienta utilizada por las empresas como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han propuesto. (Quiroa, 2020).

No obstante, es una herramienta muy importante para la toma de decisiones de las empresas, especialmente sobre la forma como se está actuando y el camino que se debe seguir en el futuro para lograr alcanzar los objetivos formulados y establecidos. Aparte de, la idea de la planificación estratégica es poder formular, implantar y evaluar un conjunto de decisiones, que se deben desarrollar de una forma internacional dentro de la empresa, para que los objetivos propuestos sean alcanzados.

Quiroa, también manifiesta que la planeación estratégica permite definir la visión, misión, valores y objetivos de la empresa, por lo que es considerada un recurso clave para impulsar el crecimiento de la organización a corto, mediano y largo plazo.

### **4.4.2 Planeación operacional**

Planeación operacional 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. Al estar fundada en la lógica del sistema cerrado, la planeación operacional se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados, mientras que la planeación táctica se orienta hacia resultados satisfactorios. (steiner, 2000)

Steiner afirma que la planeación operacional se refiere a las formas específicas que hacer, como hacer y orienta hacia como optimizar y maximizar los resultados.

La planeación operativa es una planeación a corto plazo en la que se concentran presupuestos flexibles, los cuales se elaboran en el año específico y para el año siguiente. (valencia, 2012)

Para valencia 2012 la planeación operacional es a corto plazo y debo contener presupuesto flexible en un tiempo específico.

### **4.4.3 Planeación táctica**

La planeación 'táctica, es la mediana entre el planeamiento intensivo y el extensivo abarca de uno a dos años y se relaciona con una serie de tácticas o programas por virtud de los cuales los gerentes de línea intentaran cumplir la estrategia de la dirección general de la empresa Con

frecuencia el planeamiento táctico se manifiesta en un programa de administración por objetivos. (Massie, 1999).

Massie 1999 la planeación táctica como intermedia entre el planeamiento intensivo y el extensivo, se establece de uno a dos años con una serie de estrategias de dirección general y programación de administración por objetivos.

La Planeación táctica son los planes que se diseñan para hacer frente a una crisis y por eso se vinculan con decisiones a corto plazo que respondan al plan estratégico. (Arenas, 2010).

También Arenas, 2010 afirma que la planeación táctica son planes que se diseñan para hacer frente a una crisis empresarial es por eso que las define a corto plazo para que responda como un plan alternativo.

## **4.5 Organización.**

### **4.5.1 Concepto.**

El establecimiento de la estructura necesaria para la coordinación racional de las actividades, mediante la determinación de jerarquías; disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. ((Lourdes Much Galindo J. G., 2019)

Una organización es una asociación de personas que se relacionan entre sí y utilizan recursos de diversa índole con el fin de lograr determinados objetivos o metas. (Roldán, 2017)

Los autores Münch y Roldán, señala que Una organización, es un grupo social compuesto por personas naturales, tareas y administraciones que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes, servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito.

La persona entrevistada en este caso el gerente comenta: para mi organización es todo el funcionamiento administrativo de la empresa, se requiere de conocimiento y de personal para poder tener una organización funcionando.

### **4.5.2 Principios**

Existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, se encuentran estrechamente relacionados y son: ((Lourdes Much Galindo J. G., 2019)

- **Del objetivo.** Todos y cada una de las actividades establecidas en las organizaciones deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.

- **Especialización.** El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible a la ejecución de una sola actividad.
- **Jerarquía.** Es necesario establecer centros de autoridad de la que emane la comunicación necesaria para lograr los planes en los cuales la autoridad y responsabilidad fluyan en una línea clara ininterrumpida.
- **Paridad de autoridad y responsabilidad.** A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
- **Unidad de mando.** Al determinar un centro de autoridad decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un supervisor.
- **Difusión.** Para maximizar las ventajas de la organización, las organizaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad.
- **Amplitud o tramo de control.** Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas las funciones eficientemente.
- **Coordinación.** Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio.
- **Continuidad.** Una vez que se ha establecido la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

En el ámbito de la administración y gestión de empresas, los principios de la organización administrativa son un conjunto de métodos y procedimientos. Estos están ideados para ayudar a ordenar, controlar y orientar a una empresa mediante una serie de estructuras conformadas por departamentos, recursos y procesos.

Los principios de la organización son un conjunto de principios que contribuyen la base para que una empresa opere de una forma adecuada y esto le ayude a que pueda alcanzar los objetivos establecidos en forma rapidez y eficaz. (Myriam Quiroa, 2020).

Los principales principios de organización son los siguientes:

- objetividad.
- Especialización.

- Jerarquía.
- Responsabilidad.
- unidad de mando.
- Difusión.
- Extensión de control.
- Coordinación.
- Continuidad.
- Flexibilidad.
- Eficiencia.
- Comunicación.

Según Myriam Quiroa, indica que los principios de la organización son parte importante para cualquier empresa, dado que proporciona los lineamientos o las pautas de acción para que logren un desempeño eficiente con la coordinación adecuada de esfuerzos y actividades. Además, se logra reducir o eliminar por completo la duplicidad de esfuerzos, al asignar y determinar claramente las funciones y responsabilidades.

Como se puede observar en el presente grafico las personas encuestadas afirman que el 100% conoce a su jefe inmediato, lo que indica que los operarios saben quién es la persona que coordina y controla todas las actividades administrativas de la empresa, mediante todas las etapas del proceso administrativo.

#### **4.5.3 Importancia de la organización en las empresas**

Una buena organización empresarial permitirá a las compañías conseguir unos mejores resultados con los recursos disponibles, disminuyendo los costes y mejorando los plazos de ejecución de los proyectos. (Garcia, 2018).

Una buena comunicación ocupa un lugar en la importancia de la organización empresarial. Con los distintos niveles de administración, los mensajes se confundirían al pasar de un área a otra, acarreando confusiones, incidencias o una nefasta atención al usuario. En la mayoría de las ocasiones podría originar las quejas de los clientes y la reducción de negocios y demandas.

Otro aspecto a tener en cuenta de la importancia de la organización empresarial es la posibilidad de fomentar el trabajo en conjunto. Esto supondrá la cooperación entre áreas y provocando un ambiente saludable. De esta manera los empleados se encontrarán más cómodos y

conseguirán realizar sus tareas con más productividad. De lo contrario adquirirían una conducta más pasiva, con riesgo de fraudes y robos.

Según lo que el autor García manifiesta el ordenamiento en una empresa es vital para las acciones llevadas a cabo en razón de que la empresa obtenga un retorno consciente de la inversión o labores realizadas, además es oportuno para cualquier entidad la aplicación de una metodología clara, dando lugar a la utilización de los recursos, disminuyendo exposiciones que conlleven a riesgos para la empresa. De estas definiciones podemos comprender que la organización consiste en el trabajo conjunto de todos sus miembros, con el fin de lograr un desarrollo de la misma que favorezca al crecimiento de la organización y de sus empleados.

Teniendo en cuenta el criterio del entrevistado define que, el tema de organización para mí es extenso, en pocas palabras es importante porque una empresa no podría funcionar si no hay organización.

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

No existe una organización igual a otra, cada una tiene sus características y metodologías diferentes. Sin embargo, hay algunos elementos que son propios de todas las organizaciones, a saber: (Fernandez, 2021),

- **Objetivos:** Son los fines hacia los cuales se encamina la actividad de la organización.

Todo lo que hacemos tiene un sentido final, adonde queremos llegar, y todo lo que hacemos, tiene que ser en función de ello., sino sería un desvío. Eso es un objetivo.

- **Metas:** Las metas son los objetivos expresados en números. Generalmente se dividen en varias metas parciales para alcanzar el objetivo definitivo.
- **Recursos Humanos** Son las personas con que cuenta la organización para lograr sus objetivos.

La administración de los recursos humanos es una de las áreas de mayor estudio. Incluye aspectos como la motivación, retención, incentivos, capacitación, etc. En la actualidad se considera que es uno de los recursos más importantes que posee una organización.

Dentro de los recursos humanos tendremos:

- **Trabajadores.** Mano de obra imprescindible para que la empresa realice su actividad.

- **Empresario:** Desarrolla la función fundamental, pues coordina y organiza toda la actividad productiva. Es quien asume el riesgo de la actividad empresarial.

- **Recursos Materiales:** Son los bienes muebles e inmuebles con que cuenta la organización para llevar a cabo sus operaciones.

- ✓ Recursos Físicos: materias primas, maquinarias, herramientas, vehículos, computadoras, etc.

Ejemplo: La madera utilizada para fabricar tablones o las tierras donde se siembra el cereal.

- ✓ Recursos Financieros: el dinero, los préstamos, las acciones, títulos, bonos, etc.

- ✓ Bienes Intangibles: son aquellos bienes no materiales que le aportan valor a la empresa. Por ejemplo, una marca comercial.

Acorde al aporte del gerente, mi empresa cuenta con objetivos, metas, recursos humanos, recursos materiales, empresarios, todos... ya que este elemento nos ayuda a a crecer como empresa.

### **Información**

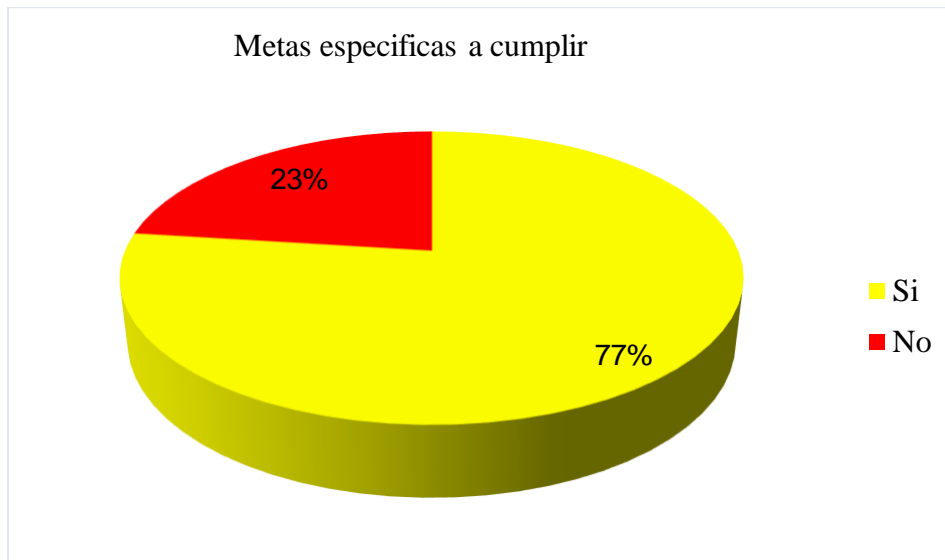
Son los recursos que genera la mente humana, apoyados o no por el uso de la tecnología. La información es fundamental para la toma de decisiones.

El sistema de información comprende a varios subsistemas administrativos.

Por ejemplo, el sistema contable, los informes de producción, las evaluaciones de los recursos humanos, los informes de precios y características de productos competidores de los nuestros, etc.

Según es escritor Fernández cada organización es única con sus propias características y metodologías sin embargo siempre se deben de tomar en cuenta esos elementos los objetivos, metas, recursos humanos, financieros bienes entre otros todos estos elementos forman un todo de la organización que deben de ser tomados en cuenta que genera la garantía de la calidad de vida y éxito empresarial.

Gráfico 6



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de distribuidora Montoya 2022.

Los datos que muestra el gráfico, señala que el 23% de trabajadores encuestados refieren que no tienen meta específica por parte de la empresa ya que, estos tienen otras prioridades que atender. y el 77% representa a los vendedores que son los que tienen metas que cumplir, porque ellos ganan por comisión.

Sin embargo, el gerente expresa en la entrevista: cuento con estrategias para cumplir con las metas planteadas y estas son las ventas. Les delego metas solamente a los vendedores y luego se les hace una evaluación del cumplimiento de sus metas.

Según López (2019) afirma que en todo proceso administrativo posee el carnet de plasmar metas y objetivos para que tanto el director, presidente o el propietario persiga, así como los empleados puedan llegar alcanzarlos, sintiéndose todos como parte de un equipo de la misma.

Lo que se puede observar es que el gerente está haciendo mal al no al no aprovechar a todos sus trabajadores ya que una empresa sin metas motivadoras es una empresa sin propósito ni dirección, así como al no asignarle metas a todos sus trabajadores y solo a los de las rutas, afecta el desempeño de los empleados y por supuesto también de la empresa.

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

Los elementos de la organización hacen posible el desarrollo de un plan de acción:



❖ **Estructura** Implica el establecimiento del marco fundamental en la que opera el grupo social, ya que establece la disposición y la afinidad de las funciones, jerarquías y las actividades necesarias para lograr los objetivos planteados.

❖ **Sistematización** Todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente al fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

❖ **Agrupación y asignación** Agrupando actividades y asignando responsabilidades favorece la especialización.

❖ **Jerarquía** Origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

❖ **Simplificación de funciones** Establecer los métodos más sencillos para realizar trabajos de la mejor manera posible. (Morán, 2016)

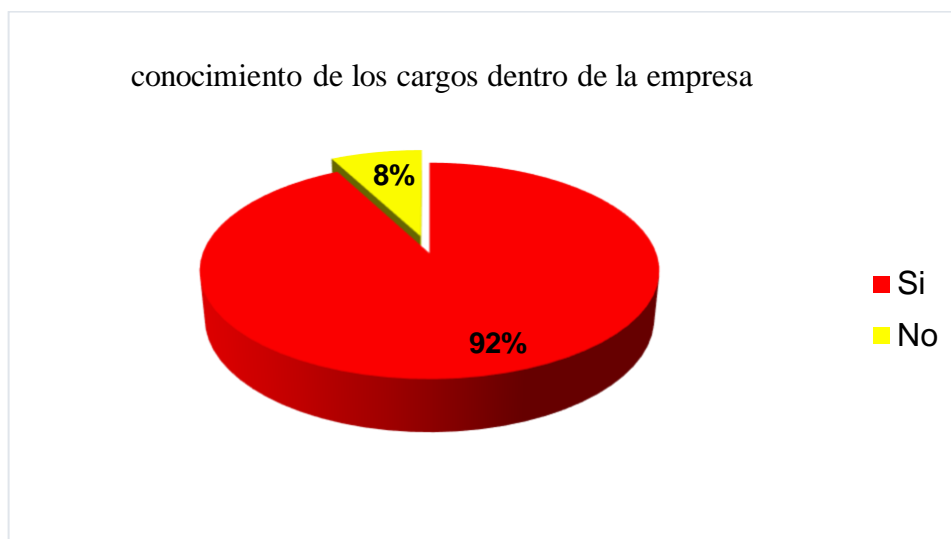
#### 4.5.6 Estructura organizacional

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, 2019)

Kast & Rosenzweig (1974), también la definen como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. No obstante, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista, pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la empresa.

González establece que la estructura organizacional es el sistema jerárquico escogido para organizar el personal y los medios de una organización. Gracias a ella, se abordan las formas de organización interna y administrativa.

Gráfico N°:7



Fuente. Encuesta aplicada a los trabajadores de distribuidora Montoya 2022.

Según los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los trabajadores de esta Distribuidora el 92% conoce la unidad jerárquica del negocio. Y el 8% de los encuestados afirmaron que no tiene conocimiento de todos los cargos que está dentro de la Distribuidora.

Esto significa que en esta empresa no tienen una buena organización, ya que no fomentan el trabajo en equipo. No se deben enfocar solo en el poder si no en un buen funcionamiento de la empresa. Cabe señalar que uno de los elementos de jerarquía es el personal humano que trabaja o la fuerza laboral, ya que sin ellos no es posible que un negocio se realice y crezca.

#### 4.5.6.1 Organigrama.

El organigrama es una representación gráfica de la estructura jerárquica y funcional de una organización, permitiendo entenderla rápidamente de manera visual. (Pablo Orellana Nirian, 2020 )

Teniendo esto en cuenta, podemos afirmar que los *organigramas* son de suma importancia y utilidad para empresas, entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, etc., por lo que resulta muy conveniente que todos aquellos que participan en su diseño y elaboración conozcan cuáles son los diferentes *tipos de organigramas* y qué características tiene cada uno de ellos.

#### 4.5.6.2 Tipos de organigramas

En el libro "Organización de Empresas", los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos: 1) Por su naturaleza, 2) por su ámbito, 3) por su contenido y 4) por su presentación. (Franklin, 2006).

**Por su naturaleza:** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas: Micro administrativos, Macro administrativos y Meso administrativos:

**Por su ámbito:** Este grupo se divide en dos tipos de organigramas: Generales.

**Por su contenido:** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas: integrales, funcionales, de puestos plazas, y unidades

**Por su presentación:** Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas: verticales, horizontales, mixtos y de bloque.

Existe en varios tipos de organigramas para reflejar una organización, no obstante que en este módulo se menciona cada tipo, pero se profundizará en los de estructura orgánica mixta (horizontal y vertical) que es la que comúnmente se utilizan en la administración pública del estado. Según la unidad administrativa que están graficando, los organigramas se dividen en:

- Generales: son aquellos que se limita únicamente a las unidades o procesos de mayor importancia.
- Específicos: son aquellos en los que se refleja un nivel más de desagregación de los procesos de trabajo. (González, 2019)

#### **Clasificación de organigramas de acuerdo con el contenido.**

En términos del contenido, los organigramas, se clasificarse en:

- Organigramas Estructurales.
- Organigramas Funcionales.
- Organigramas Matriciales.

- Organigramas de Integración de Puestos.
- Organigramas Ubicación.

### **Los organigramas estructurales**

Son aquellos que tienen por objeto la presentación gráfica de la estructura procesal (Unidades Administrativas) de una institución, así como de las relaciones que se dan entre sus órganos.

### **Los organigramas funcionales**

Son llamados también “organigramas de funciones”, y tienen por objeto indicar en el cuerpo de cada unidad o proceso, el nombre y las principales funciones vitales que deberán desempeñar cada una de ellas. Esto facilita el análisis y comprensión de todo lo que se lleva a cabo en dichas áreas orgánicas que conforman a la organización.

### **Los organigramas matriciales**

Son estructuras que crean líneas duales de autoridad; combina dos formas de departamentalización: la funcional y el servicio. La mejor ventaja de estos organigramas responde en poner juntos especialistas de la misma rama, permitiendo agrupar y compartir recursos especializados a través de los productos o servicios. Su mayor desventaja es la dificultad de coordinar las tareas de diversos especialistas funcionales para que se termine su actividad a tiempo y dentro del presupuesto.

Como característica especial de los organigramas matriciales, es que rompe el concepto de unidad de mando, tal que en la estructura matricial se tienen dos jefes, el funcional y el del producto o servicio. El aspecto fuerte de la estructura matricial yace en la habilidad que se adquiere para coordinarse cuando la organización tiene múltiples actividades complejas e interdependientes.

Otra ventaja es que facilita la asignación eficaz de los especialistas. Cuando los trabajadores con habilidades altamente especializadas están ubicados en un departamento funcional, o grupo de producto se monopoliza y se subutilizan los talentos. La estructura matricial logra ventajas de economías de escala al proporcionar a la organización tantos recursos como una forma de asegurar su utilización eficaz.

### **Los organigramas de integración de puestos**

Son aquellos que incorporan dentro del marco de cada área administrativa, los diferentes puestos establecidos para la ejecución de las funciones asignadas, el número de plazas existentes o requeridas o también denominadas por algunos autores, ocupadas y vacantes.

## Los organigramas de ubicación

Son aquellos que integran a todo el personal de la unidad administrativa, e incorporan en cada figura geométrica el rol que les toca jugar dentro de la unidad orgánica y el nombre de los servidores públicos que las ocupan. Los organigramas de ubicación no responden a la estructura orgánica ni deben considerarse como oficiales, simplemente son de apoyo para la organización y ayudan a identificar la ubicación de cada persona sin importar dónde se encuentra adscrito.

### Clasificación de organigramas de acuerdo con su formato

En términos del formato o su representación, los organigramas, se dividen en:

- Verticales,
- Horizontales,
- Mixtos,
- De Bloque,
- Circulares.

**Los organigramas verticales:** Son aquellos En la que la más alta jerarquía (la jerarquía es el rango que posee un trabajador dentro de una empresa), organismo o institución se coloca en la parte superior y la ramificación de los órganos se presenta de arriba hacia abajo, ubicando las unidades en renglones, cuyo distinto nivel representa su rango.

**Los organigramas mixtos:** Son aquellos que se combinan entre el formato vertical para algunos niveles y el horizontal para otros.

**Nota:** Por facilidad de interpretación y capacidad de información, éstos son los más recomendados para los manuales de organización.

**Los organigramas de bloque:** Son una variante de los organigramas verticales y tienen la particularidad de representar un solo bloque, todas las unidades en espacios más reducidos, permitiendo la aparición en el gráfico de los órganos ubicados en los últimos niveles.

**Los organigramas circulares:** Son aquellos que tienen en el centro del organigrama el órgano de más alta jerarquía y sus relaciones parten del centro hacia fuera, de igual forma con sus unidades orgánicas de diferentes niveles; con ello, forman círculos concéntricos alrededor de la más alta jerarquía. Sin embargo, no es recomendable utilizarlo para utilizarse en estructuras de la administración pública dado que visualmente es más complejo y es de difícil interpretación.

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización, que reflejan en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

El 100% desconoce la existencia de organigrama de la empresa Distribuidora Montoya, según encuestas aplicadas a los colaboradores de la misma. Constatándolo con la respuesta obtenida por parte del gerente en la entrevista aplicada en donde aduce no poseer organigrama plasmado, sino que, de forma empírica, establece cargos a cada personal según la capacidad, eficiencia y responsabilidad y delega las responsabilidades de manera verbal.

Como sugerencia podemos decir que el gerente de esta empresa debe de implementar claramente un organigrama, ya que definir una función o cargo a cada persona es importante, pero puede sofocar a sus trabajadores poniéndoles obstáculos burocráticos, por eso vale la pena revisar los tipos de organigramas y ver cual se adecua mejor a la empresa. Ver gráfico N° 8 en anexo.

## **4.6 Fase de dirección**

### **4.6.1 Concepto**

Dirección consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. (Scanlan, 2006)

Según Scanlan 2006, la dirección de una empresa consiste en la coordinación de esfuerzos para garantizar las metas con éxito.

Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación. (Bucheles, Dirección, 2006)

Para Bucheles 2006 la dirección comprende la influencia interpersonal para lograr que los subordinados logren los objetivos mediante la supervisión, comunicación y motivación que son elementos esenciales en este proceso.

### **4.6.2 Propósitos de la fase de dirección**

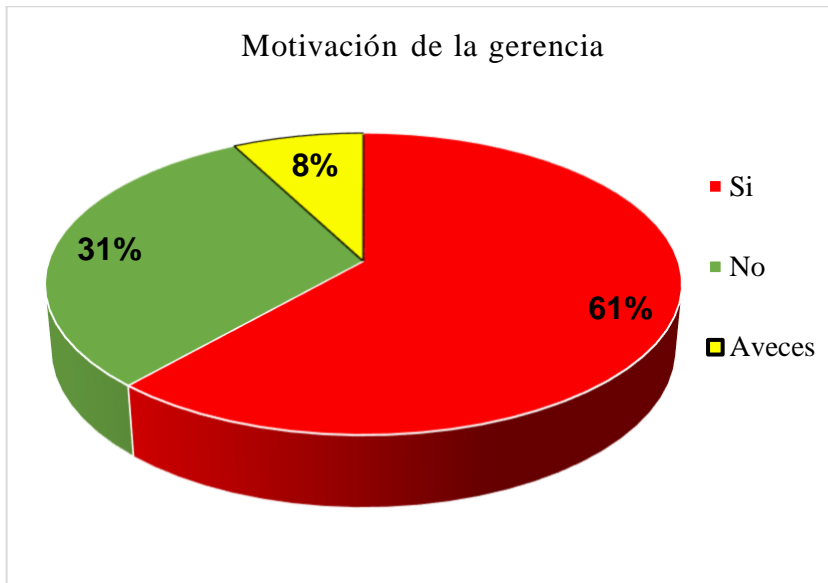
Este propósito consiste en obtener, mediante habilidad, motivación y eficacia, los mejores resultados en el logro de los objetivos propuestos. (Alien, 2022)

Para el escritor Alien las fases de la dirección es la motivación y eficacia son dos aspectos que ayudan alcanzar las metas.

Claramente las metas y los resultados esperados, y encaminar al grupo humano a su consecución; para ello debe establecer objetivos claros, alcanzables con criterios y periodos definidos, y con los recursos y presupuestos suficientes para conseguirlos. (Certo)

Al igual afirma Certo 2022 que definir metas y objetivos claros criterios alcanzables ayudan a alcanzar y dirigir con éxito un negocio.

Gráfico 9



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Distribuidora Montoya 2022

El 61% de los encuestados respondieron que, si hay motivación por parte de la gerencia, el 31 % afirman que no y el 8% confirman que a veces hay motivación.

Sin embargo, el gerente de la empresa en la entrevista realizada nos comenta que: si motivo a mis trabajadores, pero más a mis vendedores gratificándolos con: comisión por ventas si cumplen con las metas planteadas, incentivos para ellos por parte de las empresas principales con las que trabajamos.

Desde nuestro punto de vista el gerente de la empresa debería de motivar a todos sus trabajadores y no solo a sus vendedores, para aumentar la productividad de todos.

Para (Alíen 2022) el propósito de las fases de dirección es mantener la motivación para mejorar los resultados en el logro de los objetivos propuestos, lo cual significa que el personal de la distribuidora, no está motivada y las que se sienten poco motivadas, necesitan mayor entusiasmo

o implementar estrategias que motiven al personal y de esta forma poder mejorar la calidad productiva, lo que permitirá alcanzar las metas y objetivos propuestos.

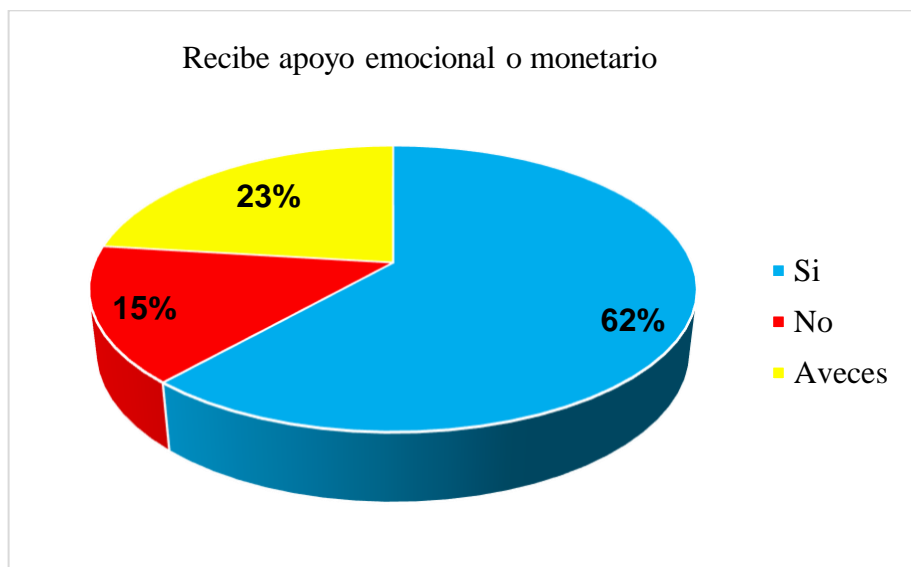
#### 4.6.3 Importancia

A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional. (Andrea., 2020)

La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementaron 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 funcione. (Baker, 2022)

Afirma Andrea y Baker que la Dirección es una fase clave dentro del proceso administrativo porque consiste en ejecutar todas aquellas actividades que fueron planeadas en un inicio para alcanzar los objetivos de una organización. Esta fase de la Administración de Negocios es importante porque a través de ella se logra motivar al capital humano, se pone en práctica lo establecido en la planeación y organización, además de que se toman decisiones relevantes para lograr que la empresa alcance sus propósitos en el futuro.

Gráfico N°:10



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de Distribuidora Montoya 2022.

De acuerdo con los datos obtenidos de la encuesta en el presente gráfico podemos observar que el 62% de los trabajadores encuestados respondieron que, si reciben apoyo por parte de la



gerencia, el 15% no reciben y el 23% manifestaron que a veces reciben apoyo. Lo que indica que más del 50% está motivado.

Al momento de preguntarle al gerente si apoya a sus colaboradores de manera emocional o monetaria respondió: No tengo un programa de recursos humanos, porque es una empresa apenas funcionando, que no funciona con todas las legalidades que la ley exige, por lo que el alto costo de esto lo impiden, Sin embargo, hay ocasiones en las que he apoyado a mis trabajadores con adelantos y vacaciones pagadas o cuando alguno de ellos se enferma.

Existe un desacuerdo entre lo que dijeron los empleados y lo que manifestó el gerente de manera que fuimos sumamente objetivos con lo dicho por ellos, ya que si hay una discrepancia entre lo que dijeron no es nuestra culpa por que solo plasmamos en el documento lo que nos dijeron.

Sin embargo, valoramos que lo que supuestamente para el gerente es apoyo no lo es, porque esos son derechos de cada trabajador.

#### **4.6.4 Principios de dirección**

La armonía del objetivo o coordinación de intereses. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Impersonalidad de mando. (Chiavenato I. , 2000)

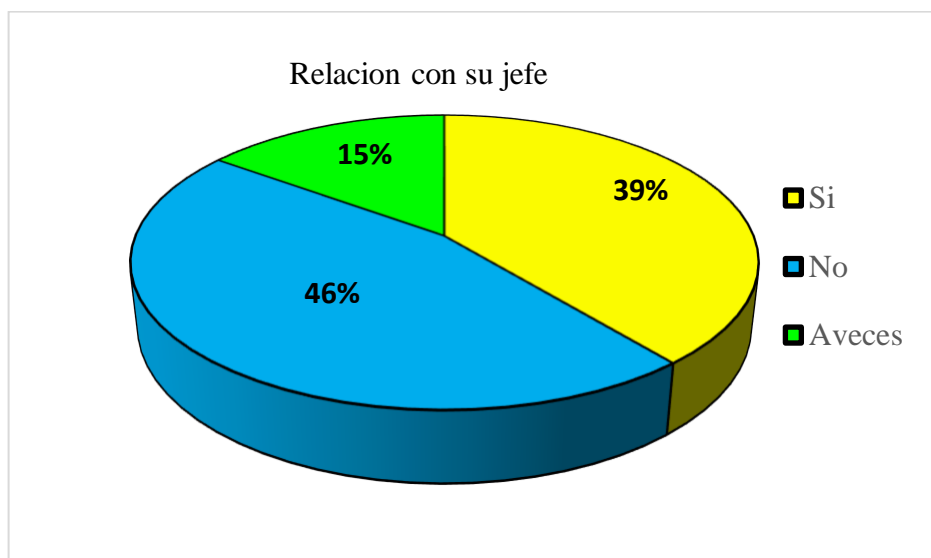
Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio.

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

Los principios de la dirección Armonía del objetivo o coordinación de intereses, Unidad de mando, Impersonalidad de mando, Resolución de conflictos, aprovechamiento del conflicto, cadena de mando, delegación, motivación, liderazgo, Claridad de la comunicación. (Martínez, 2013).

Martínez manifiesta que los principios de la dirección empresarial son las normas y los valores que orientan a una organización (tanto a su estructura como a sus empleados), mediante diferentes actividades y tareas que lidera el área directiva. Gráfico No: 11

Gráfico No: 11



Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores de Distribuidora Montoya 2022.

El 39% respondieron que sí, el 46% de los trabajadores encuestados opinaron que no tiene confianza con su superior y el 15% expresa que a veces. Lo que demuestra que hace falta poner en práctica el principio de la comunicación. Porque si hay muy buena comunicación entre el jefe y el equipo de trabajadores, permite trabajar unidos, aplicar los valores, luchar por las mismas metas, mejorar el ambiente laboral, así como llegar a sentirse parte de ese lugar del trabajo, lo cual es evidente que es una debilidad que debe ser tratada en este negocio.

Según la entrevista realizada al gerente expresa: no tengo relación de amistad con mis trabajadores, ni familiares en la empresa, no vivo pendiente de la vida de ellos. Mi relación con mis trabajadores es meramente profesional.

Es justo decir que una parte de estos trabajadores de los encuestados que dijeron que, si tienen relación con su superior, es porque tienen tiempo de trabajar en la empresa y se han ganado un poco de confianza.

#### 4.6.5 Principales estilos de dirección.

Los principales estilos de dirección, los cuales se detallan a continuación.

- **Estilo Autocrático:** El jefe impone las normas y sus criterios, sin consultar con sus subordinados. Es el jefe quien diseña, planifica y asigna el trabajo. El grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambientes de trabajo tensos.

- **Estilo Paternalista:** Establece una actitud protectora con los subordinados, interesándose por sus problemas. No obstante, es el jefe el que toma las decisiones y ejerce la máxima autoridad.

- **Estilo Laissez faire:** El jefe no interviene en las decisiones, no motiva, no da instrucciones de trabajo, deja libertad de actuación a los empleados, los cuales realizan libremente su trabajo, tomando sus propias decisiones. Este tipo de dirección conduce a un desconcierto generalizado, al no estar definidas las pautas de trabajo.

- **Estilo Democrático:** El directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones. Contribuye a crear un clima agradable de trabajo, aunque no siempre es eficiente.

- **Estilo Burocrático:** La organización establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas.

- **Estilo Institucional:** El directivo se adapta a la situación de trabajo. Es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado. (Chaplin, 1936),

Chaplin 1936 afirma que existen diferentes estilos de dirección entre ellos autocrático, paternalista, laissez faire, democrático, burocrático, institucional, liberal donde cada uno de ellos tiene una característica especial que los diferencia del otro y para algunas administraciones han sido aplicados en múltiples ocasiones, aunque no todos son funcionales, aplicables y que pueden dar excelentes resultados.

- **Estilo Autocrático** En este estilo el dirigente se caracteriza por tomar de decisiones unipersonales sobre la base de su experiencia personal. No tiene en consideración la opinión de sus subordinados. Las decisiones sobre sí mismo y siente temor de que le sean controladas. Alto grado de centralización y dependencia de los métodos administrativos. Se apoya en la estructura en la estructura formal y en el sistema de derechos y deberes de los subordinados. (Contributors, 2019)

- **Estilo Democrático** Este estilo se caracteriza esencialmente por los elementos siguientes:

Hay descentralización de las tareas.

Existe una estrecha vinculación del dirigente con sus subordinados.

El dirigente consulta convenientemente a sus subordinados y colegas.

El dirigente informa sistemáticamente al colectivo sobre la situación del sistema organizativo.

El dirigente desarrolla en los subordinados la autoridad y responsabilidad personal.

El dirigente estimula a los subordinados a tener iniciativas y a ser críticos y autocríticos en su trabajo.

El dirigente contribuye al desarrollo de los subordinados.

- **Estilo Liberal** Sus principales características son las siguientes:

El dirigente es pasivo.

Los subordinados son libres de hacer lo que deseen.

El dirigente proporciona información si se la piden.

El dirigente no sugiere nada; no tiene iniciativas.

El dirigente no realiza evaluaciones del trabajo.

Cómo puede observar en el gráfico el 100% de los encuestado afirmaron que la única voz de mando es la del propietario, se caracteriza por tomar decisiones unipersonales sobre la base de su experiencia personal.

Por otra parte, declara el gerente lo siguiente: no soy la única voz de mando, porque tengo personas que les delego funciones y les dejo tomar decisiones. Hay diferentes responsabilidades ejemplo: el que anda un camión asignado responde por el camión, el responsable de bodega que responde por el inventario de bodega. Ver gráfico en anexos

Por lo tanto, se afirma que el gerente tiene un liderazgo autocrático, porque, aunque el delegue funciones a sus subordinados siempre se hace lo orientado por él.

## **4.7 Fase de control**

### **4.7.1 Concepto**

El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado. (Terry, 2005)

El escritor Terry afirma que esta fase sirve para evaluar lo planificado y si es posible cambiar corregir o tomar otras medidas para que todo se desarrolle con forme a lo planeado.

El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos. (Scalan, 2004)

Al igual scalan 2004 la fase control tiene como propósito verificar que lo programado y planificado marche bien.

#### **4.7.2 Principios del control**

**Equilibrio.** Para cada grado de delegación conferido debe establecerse el grado del control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos para verificar que se cumpla con la responsabilidad conferida y que la autoridad se ejerza.

- **Indicadores o estándares.** Los indicadores de actuación o estándares sirven de patrón para evaluar los resultados. La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los indicadores, ya que estos permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, minimizando errores y, consecuentemente, evitando pérdidas de tiempo y dinero.
- **Oportunidad.** El control que no es oportuno carece de validez y no cumple con su propósito: Para que sea eficaz, requiere ser oportuno y propiciar que se aplique antes de que se efectúen errores, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación. Es indispensable que los controles existan en tiempo y forma.
- **Desviaciones.** Las no conformidades o desviaciones que se presentan en relación con los planes deben ser analizadas, para detectar las causas que las originaron a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas.
- **Costeabilidad.** Un sistema de control debe justificar el costo que representa en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Solo deberá implantarse si su costo se justifica ante los resultados esperados.
- **Excepción.** El control debe aplicarse preferentemente a las actividades excepcionales y representativas a fin de reducir costo y tiempo con la finalidad de aplicarlo a funciones estratégicas. Es necesario que en una empresa se utilice la estadística como un medio de control por excepción.

- **Función controlada.** El responsable de aplicar el control no debe estar involucrado con la actividad a controlar. La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que el control pierde efectividad. (Munch L. , 2007)  
Para Münch los principios de control son el equilibrio indicadores o estándares, corrección, retroalimentación todos ellos hacen que el sistema sea funcional eficiente, pues de esta manera se hace más eficiente este proceso.

#### **4.7.3 Importancia del control**

Medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos. (Coulter, 2005)

Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro. Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.

El 100% dijeron que si respetan las medidas correctivas para regular sus actividades. lo que indica en principio de la igualdad de autoridad y responsabilidad, se expresa que a cada grado de responsabilidad debe corresponder el grado de autoridad necesaria, por lo tanto, la administración está aplicando en los principios, así como en la unidad de mando, con el propósito de mejorar las funciones y escuchar la voz de un solo jefe que dirige, orienta, siempre y cuando que de igual forma se respeten los derechos de los empleados. (Rodriguez, 2003)

La persona entrevistada, en este caso el gerente relata: la mayoría de mis trabajadores respetan las medidas correctivas que se emplean en la empresa y estas son las siguientes: respetar la hora de entrada y salida, no utilizar los activos de la empresa para otra cosa que no sea del trabajo. Como el usar las computadoras para redes sociales, usar los vehículos o la moto de la empresa para mandados personales o uso personal con gasolina que es de la empresa.

Es decir que el gerente si tiene autoridad al momento de hacer que sus trabajadores cumplan con las medidas correctivas que él tiene designadas para su empresa. Ver gráfico N° 13 en anexo

#### **4.7.4 Tipos de control**

Establece y define los siguientes tipos de control.

- **Control Preliminar:** Es el realizado antes de que el proceso operacional comience. Esto incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad.

- **Control Concurrente:** Se aplica durante la fase operacional. Esta incluye dirección, vigilancia, sincronización de las actividades que ocurran para que el plan sea llevado a cabo bajo las condiciones requeridas.

- **Control de Retroalimentación:** Se enfoca en el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones.

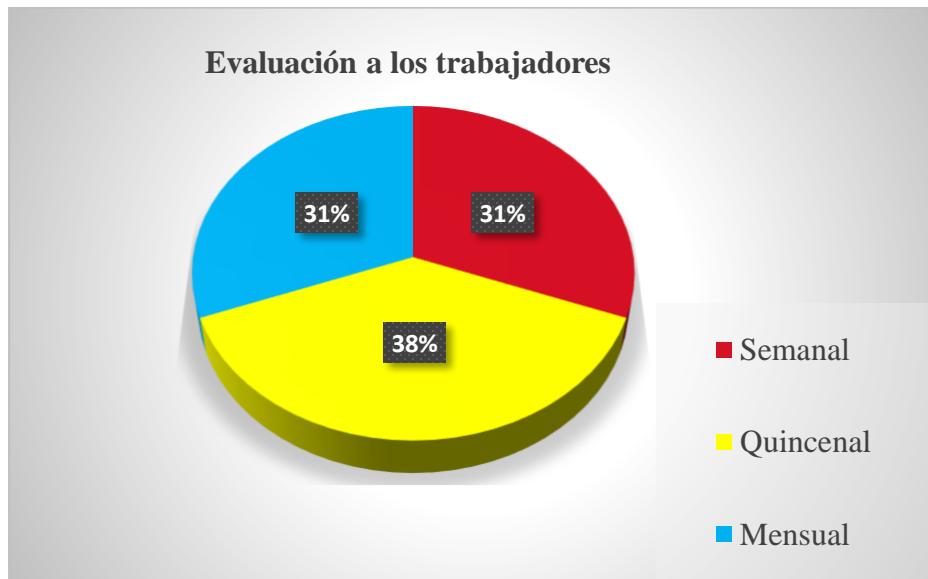
- **Control preventivo:** este se realiza antes de hacer alguna acción. Su función es garantizar que el proyecto se lleve a cabo sin correr ningún tipo de riesgo. En este control se debe verificar la disponibilidad de todos los recursos necesarios, teniendo en consideración los costos que deberán asumirse. (Cepeda, 1997)

- **Control concurrente:** este control se lleva a cabo durante los procesos. Su función es garantizar que todos se realicen de manera óptima, supervisando las distintas etapas y asegurándose de que no se comprometa la calidad o la seguridad.

- **Control de retroalimentación:** este control se lleva a cabo una vez finalizado el proceso o actividad. Su objetivo consiste en obtener información acerca del desempeño del proceso y las posibles mejoras a implementar. (Torres, 2006)

Estos tipos de Control puede definirse como la evaluación de la acción, para detectar posibles desvíos respecto de lo planeado, desvíos que serán corregidos mediante la utilización de un sistema determinado cuando excedan los límites admitidos. También puede definirse como la regulación de actividades de acuerdo con los requisitos de los planes.

Gráfico N°: 14



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de Distribuidora Montoya 2022.

Como se puede observar en el presente gráfico las personas encuestadas señalan que el 31% de los operarios son evaluados semanal, el 38% respondieron que quincenal y el otro 31% afirmaron que tiene una evaluación mensual, esto permite a la gerencia, darse cuenta el nivel de productividad de la empresa, así como la de cada empleado, de esta forma hacer cambios sustanciales o determinar otras acciones, alternativas que pueden ser no buscar otras, si no reducir metas a mejorarlas a corto o largo plazo.

Conforme a la entrevista realizada al gerente comenta: evaluó a mis trabajadores quincenal.

En este caso se puede notar que hay inconformidad entre lo dicho por el gerente y lo que dijeron los trabajadores, ya que no comparten la misma opinión. Por lo tanto, no estamos de acuerdo con la manera que el propietario evalúa a sus trabajadores. Ya que al observar, escuchar y leer lo que nos dijo el propietario y sus trabajadores nos dimos cuenta que no mide el rendimiento y la productividad de sus trabajadores continuamente, de manera que esto le afectara en el futuro.

#### 4.7.5 Etapas del proceso de control

- **Determinar estándares y objetivos:** en este primer paso se debe establecer el objetivo de la medición, determinando cuáles son los valores que se esperan obtener al realizar



la evaluación del proceso. A partir de ellos se sabrá si el proceso ha resultado o no. (sanchez, 1996).

- **Hacer la evaluación:** tomando en cuenta los valores que se esperan, según lo establecido en los estándares, se realiza la evaluación del proceso o actividad.

- **Comparar los valores:** una vez que se tiene la medición, es posible comparar los valores con los estándares o mediciones anteriores, para determinar si se está haciendo bien o no.

- **Retroalimentación y toma de decisiones:** según el resultado al comparar los valores, se podrán hacer ajustes en los procesos. El objetivo es corregir las debilidades y asegurarse de mantener las fortalezas del control administrativo. Basándose a lo conceptualizado por (Hernandez) establece las etapas del proceso de control.

- Establecimiento De Estándares
- Medición De Resultados
- Corrección.
- Retroalimentación

Durante la etapa de control se persigue evaluar si los objetivos y las medidas adquiridas durante la fase de administración han sido las adecuadas, o si, por el contrario, es necesario incorporar ciertos cambios que permitan acercar más sobre los resultados a obtener.

#### 4.7.6 Estándares de control.

- **Estándares estadísticos:** Se elaboran con base en el análisis de datos de experiencias pasadas, ya sea de la misma empresa o de empresas competidoras. Casillas, 2010

- **Estándares fijados por apreciación:** Se refiere a ciertas actividades cuyo carácter es intangible o cualitativo, tales como la moral de la empresa, actitud del personal otras, pero cuya importancia es vital; su fijación, como ya se dijo, es subjetiva o a juicio de los ejecutivos.

- **Estándares técnicamente elaborados.** Son aquellos que se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específica. Se desarrollan en relación con la productividad de la maquinaria, del equipo, y de los trabajadores.

(Gonzales, 2014)

- Estándares estadísticos.
- Estándares fijados por apreciación.
- Estándares técnicamente elaborados.

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

• Auditoría. De gestión o administrativa, interna, financiera, contable, externa, legal, operativa, informática.

- Reportes e informes.
- Indicadores de gestión, productividad y desempeño.
- Contabilidad.
- Presupuestos.
- Diagramas.
- Modelos matemáticos. (Drucker P. F., 2007)

Para Drucker los reportes, indicadores, contabilidad, presupuesto, diagramas y modelos temáticos nos permitirán lograr una mejor posición en el ámbito empresarial.

Sistemas de información:

- Contabilidad
- Auditoría: Financiera y Administrativa
- Presupuestos
- Informes
- Formas
- Archivos memorias
- Graficas diagramas
- Proceso, procedimientos, Gantt, etc.
- Estudio de métodos
- Tiempos y movimientos estándares
- Métodos cuantitativos.
- Redes.

(Buchele, 2000)

Al igual Buchele las herramientas ayudan a crear estrategias para la mejora continua y el conocimiento de las necesidades de los clientes.

El 100% de los trabajadores encuestados manifestaron que, si hay control de personal, entradas y salidas e inventario de productos, esto permite que la empresa determine el desvío entre lo planeado y lo realizado.

Conforme a la entrevista efectuada al gerente responde: tengo control de todo, tengo un sistema que me permite ver el control de inventario, control de ventas, facturación. Y una aplicación en la que puedo estar fijándome cuando quiera ver todas las facturaciones que se hacen en el día o la información que quiera. Ver gráfico en anexos

## **4.8 Evaluación al desempeño**

### **4.8.1 Comparación del desempeño vrs estándares**

La evaluación del desempeño es un instrumento de mediación del desempeño laboral Y/o profesional de una persona, respecto a las funciones y responsabilidades a su cargo. (Nirian, 2020)

Nirian afirma que la evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan. Su finalidad es juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

La comparación del desempeño vrs estándares se hace para verificar si hay desvío o variación, esto es para detectar si hay algún error o falla con relación al desempeño establecido.

El propietario del negocio quien es también el administrador, esta alerta a todo lo que pasa en la distribuidora y tiene visión a futuro, puede pronosticar posibles desviaciones en los estándares y si se descubre eso, debe de solucionar lo más rápido posible.

## V. CONCLUSIONES.

Posteriormente de llevar a cabo la aplicación de los diferentes instrumentos investigativos, tomando en estudio la empresa Distribuidora Montoya, por consiguiente, se efectúa que la tabulación de los aspectos generales de tal modo se obtuvo las siguientes conclusiones:

1. Las generalidades de Distribuidora Montoya, en base a su tamaño y número de trabajadores se clasifica en pequeña empresa, es de carácter privado y pertenece al sector terciario, se dedica a la venta de bebidas no alcohólicas.

2. Se identificaron en Distribuidora Montoya fortalezas en la realización de procesos técnicos y administrativo a través de sistemas de control interno, así como también se identificaron debilidades como que carece de políticas, no posee misión, visión ni valores plasmados en documentos, no existe un organigrama ni especificación de funciones.

3. Se valora que existe una aplicación de proceso administrativo de manera empírica e inadecuada por lo que no permite realizar una apropiada segregación de funciones ya que el órgano directivo de esta empresa trabaja en base a su experiencia por lo tanto al no existir un buen manejo en los procesos administrativos observamos que no cumplen con el desempeño de una buena gestión administrativa.

## VI. BIBLIOGRAFIA

- (Lourdes Much Galindo J. G. (2019). *tema de administracion*. Recuperado el 25 de junio de 2022, de [https://www.cecycampeche.edu.mx/BibliotecaVirtual/6toSemestrePropedeutico/06\\_PROP\\_Temas\\_de\\_Administracion\\_2do\\_parcial.pdf](https://www.cecycampeche.edu.mx/BibliotecaVirtual/6toSemestrePropedeutico/06_PROP_Temas_de_Administracion_2do_parcial.pdf)
- (Lourdes Much Galindo J. G. (2019). *Temas de Administracion* . Recuperado el 27 de junio de 2022, de [06\\_PROP\\_Temas\\_de\\_Administracion\\_2do\\_parcial.pdf](https://www.cecycampeche.edu.mx/BibliotecaVirtual/6toSemestrePropedeutico/06_PROP_Temas_de_Administracion_2do_parcial.pdf)
- Alien, L. (marzo de 2022). *academia.edu*. Recuperado el 29 de junio de 2022, de [https://www.academia.edu/28873502/5\\_1\\_Elementos\\_definici%C3%B3n\\_e\\_importancia\\_de\\_la\\_direcci%C3%B3n](https://www.academia.edu/28873502/5_1_Elementos_definici%C3%B3n_e_importancia_de_la_direcci%C3%B3n)
- Andrea., A. L. (02 de agosto de 2020). *Dirección en la administración: qué es, importancia, motivación, estilos, liderazgo y comunicación*. Recuperado el 29 de junio de 2022, de <https://www.gestiopolis.com/la-direccion-dentro-la-administracion-de-empresas/>
- Arenas, j. a. (2010). Recuperado el 01 de Julio de 2022, de <https://books.google.com.ni/>
- Bahamon, A. (2010). Recuperado el 30 de Junio de 2022, de <https://el-control-como-herramienta-administrativa/>
- Baker, J. J. (marzo de 2022). *acvademia. edu*. Recuperado el 29 de junio de 2022
- Barfield, j. (2005). Recuperado el 30 de Junio de 2022, de <https://ni.euroinnova.edu.es/blog/que-es-el-proceso-administrativo-en-administracion>
- Buchele, R. B. (2000). Recuperado el 30 de Junio de 2022, de <https://contabilidadyalgomas.wordpress.com/>
- Buchele, R. B. (agosto de 2006). Recuperado el 29 de junio de 2022, de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/DIRECCION\(4\)%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/DIRECCION(4)%20(3).pdf)
- Cepeda, G. (1997). *control administrativo*. Recuperado el 29 de Junio de 2022, de <https://enciclopediaeconomica.com/control-administrativo/>
- Certo, S. C. (marzo de 2022). *academia.edu*. Recuperado el 29 de junio de 2022, de [https://www.academia.edu/28873502/5\\_1\\_Elementos\\_definici%C3%B3n\\_e\\_importancia\\_de\\_la\\_direcci%C3%B3n](https://www.academia.edu/28873502/5_1_Elementos_definici%C3%B3n_e_importancia_de_la_direcci%C3%B3n)
- Chaplin. (1936). *tiempos modernos*. Recuperado el 29 de junio de 2022, de <https://www.tiemposmodernos.eu/estilos-de-direccion-ret/>
- Chiavenato, A. (1999). (R. r. espinoza, Ed.) Recuperado el 28 de junio de 2022, de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/planeacion.html>
- Chiavenato, I. (2000). *Acercamiento al surgimiento de la administración y su concepto*. Recuperado el 25 de junio de 2022, de <https://www.eumed.net/libros->

gratis/2013a/1311/administracion.html#:~:text=La%20administraci%C3%B3n%2C%20se%20define%20como,a%20obtener%20fines%20o%20resultados.

- Contributors, e. (12 de Agosto de 2019). *ecured.com*. Recuperado el 29 de junio de 2022, de [https://www.ecured.cu/index.php?title=Especial:Citar&page=Estilos\\_de\\_Direcci%C3%B3n&id=3498542](https://www.ecured.cu/index.php?title=Especial:Citar&page=Estilos_de_Direcci%C3%B3n&id=3498542)
- Coulter. (2005). Recuperado el 29 de junio de 2022, de [http://ual.dyndns.org/biblioteca/Admon\\_Educativa/Pdf/Unidad\\_09.pdf](http://ual.dyndns.org/biblioteca/Admon_Educativa/Pdf/Unidad_09.pdf)
- Drucker, P. (2004). Recuperado el 30 de Junio de 2022, de <https://concepto.de/planeacion-en-administracion/>
- Drucker, P. F. (2007). Recuperado el 30 de junio de 2022, de <https://www.gestiopolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo/#:>
- Enrique Rus Arias, O. d. (05 de febrero de 2021). Obtenido de <https://economipedia.com/>
- Fayol, h. (02 de febrero de 2022). (E. equipo editorial, Editor) Recuperado el martes de junio de 2022, de <https://concepto.de/proceso-administrativo/>
- Fernandez, E. (26 de febrero de 2021). *Elementos de las Organizaciones*. Recuperado el 01 de julio de 2022, de <https://www.profesoraelisafernandez.com/elementos-de-las-organizaciones/>
- Franklin, E. B. (2006). *Tipos de Organigramas*. Recuperado el 30 de junio de 2022, de [https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas-dic06.html#google\\_vignette](https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas-dic06.html#google_vignette)
- García, I. (10 de enero de 2018). *Importancia de la organización de una empresa*. Recuperado el 30 de junio de 2022, de <https://www.emprendepyme.net/importancia-de-la-organizacion-de-una-empresa.html>
- García, J. (1985). Recuperado el 30 de Junio de 2022, de <https://contabilidadyalgomos.wordpress.com/>
- Gonzales, L. (2014). Recuperado el 30 de Junio de 2022, de [hptt://biblioteca/Admon\\_Educativa/Pdf/Unidad\\_09.pdf](http://biblioteca/Admon_Educativa/Pdf/Unidad_09.pdf)
- González, M. J. (2019). *Estructura organizacional*. Recuperado el 30 de junio de 2022, de <https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- González, M. J. (2019). *Estructura organizacional*. Recuperado el 30 de junio de 2022, de <https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Guillermo Westreicher, 2. d. (23 de febrero de 2020). Obtenido de <https://economipedia.com/>
- Hernandez, S. (s.f.). (k. n. lozano, Ed.) Recuperado el 29 de Junio de 2022, de Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-control>
- López, J. F. (01 de abril de 2019). Proceso administrativo. *Economipedia*. Recuperado el 28 de junio de 2022, de <https://economipedia.com/>

- Martínez, E. d. (21 de noviembre de 2013). *Propósitos de la organización y la dirección en la administración*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/propositos-de-la-organizacion-y-la-direccion-en-la-administracion/>
- Massie, j. L. (1999). Recuperado el 01 de Julio de 2022, de <https://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/643/planeaciones>
- Morán, M. A. (15 de mayo de 2016). *Slideshare*. Obtenido de Slideshare: <https://es.slideshare.net>
- Munch, L. (2007). (K. E. Lozano, Ed.) Recuperado el 29 de JUNIO de 2022, de <https://www.gestiopolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo/#:~:text=Herramientas%20y%20t%C3%A9cnicas%20de%20control&text=Auditor%C3%ADa.,de%20gesti%C3%B3n%2C>
- Munch, I. (2014). proceso administrativo. (g. Dominguez, Ed.) 21. Recuperado el 28 de junio de 2022, de <https://www.importancia.org/>
- Myriam Quiroa. (09 de noviembre de 2020). *Principios de la organización*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/principios-de-la-organizacion.html>
- Nirian, P. O. (05 de julio de 2020). *Evaluación de desempeño*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/evaluacion-de-desempeno.html>
- Nuria gabriela Vargas, S. z. (marzo de 2019). *Academia.edu*. Obtenido de <https://www.clubensayos.com/Ciencia/Procesos-Administrativos/2104647.html>
- Ocampo, D. S. (04 de JUNIO de 2019 ). El enfoque mixto de investigación: algunas características. Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-mixto-de-investigacion/>
- Pablo Orellana Nirian. (14 de abril de 2020 ). *Organigrama*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/organigrama.html>
- Quiroa, M. (09 de marzo de 2020). *Planificación estratégica*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>
- Raibon, c. (2005). Recuperado el 30 de Junio de 2022, de <https://www.economia360.org/proceso-administrativo/>
- rivera, k. I. (julio de 2004). *biblio3.url.edu*. Obtenido de <https://temasdetesis.com/tesis-de-administracion-y-direccion-de-empresas-ejemplos-y-temas-tfg-tfm>
- Robbins. (1998). planeacion . (R. R. Espinoza, Ed.) Recuperado el 28 de junio de 2022, de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/planeacion.html>
- Rodriguez, S. (2003). Recuperado el 29 de Junio de 2022, de [http://ual.dyndns.org/biblioteca/Admon\\_Educativa/Pdf/Unidad\\_09.pdf](http://ual.dyndns.org/biblioteca/Admon_Educativa/Pdf/Unidad_09.pdf)
- Roldán, P. N. (07 de enero de 2017). *Organización*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html#:~:text=Una%20organizaci%C3%B3n%20es%20una%20asociaci%C3%B3n,lograr%20determinados%20objetivos%20>

- ruben betanco, D. m. (2018, 2019). *octubre, diciembre*. Obtenido de <https://lamjol.info/index.php/FAREM/article/download/10610/12315?inline=1>
- sanchez, M. (1996). control Adiministrativo. Editorial Grudemi (2019). Recuperado el 29 de Junio de 2022, de Recuperado de Enciclopedia Económica (<https://enciclopediaeconomica.com/control-administrativo/>)
- Scalan, B. K. (2004). *Biblioteca.admonEducativa*. Recuperado el 29 de junio de 2022, de [http://ual.dyndns.org/biblioteca/Admon\\_Educativa/Pdf/Unidad\\_09.pdf](http://ual.dyndns.org/biblioteca/Admon_Educativa/Pdf/Unidad_09.pdf)
- Scanlan, B. K. (agosto de 2006). Recuperado el 29 de junio de 2022, de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/DIRECCION\(4\)%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/DIRECCION(4)%20(3).pdf)
- Silva, D. d. (12 de agosto de 2020). Recuperado el 01 de julio de 2022, de <https://www.zendesk.com.mx/blog/valores-de-una-empresa/>
- steiner, g. A. (2000). *economipedia*. Recuperado el 01 de Julio de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/proceso-administrativo.html>
- Stoner, J. A. (2007). Acercamiento al surgimiento de la administración y su concepto. 4. Recuperado el 25 de junio de 2022, de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1311/administracion.html>
- Terry, G. R. (2005). *biblioteca.admon educativa*. Recuperado el 29 de junio de 2022, de [http://ual.dyndns.org/biblioteca/Admon\\_Educativa/Pdf/Unidad\\_09.pdf](http://ual.dyndns.org/biblioteca/Admon_Educativa/Pdf/Unidad_09.pdf)
- Torres, B. (2006). (K. E. lozano, Ed.) Recuperado el 29 de Junio de 2022, de <https://www.gestiopolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo/>
- valencia, j. r. (2012). *planeacion estrategica*. Recuperado el 01 de Julio de 2022, de <https://www.ingenioempresa.com/planificacion-estrategica/>
- Zapata, A. (2008). Recuperado el 30 de Junio de 2022, de <https://aprendiendoadministracion.com/los-8-pasos-de-la-planeacion-administrativa/>



## **ANEXOS**

**OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>SUBVARIABLE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>ESCALA</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>FUENTES</b>
<b>Proceso administrativo en las pymes de municipio de Rio Blanco</b>	es un conjunto de etapas (planificación, organización, dirección y control) cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa organización de la forma más eficiente posible.	<b>clasificación de las pymes</b>	Reseña histórica	¿Cómo surgió la empresa distribuidora Montoya?	Abierta	Entrevista	Gerente
			Misión y visión	¿Cuál es la misión y visión de la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
				¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?	Si_____ No_____	Encuesta	Trabajadores
			Valores	¿Cuáles son los valores de distribuidora Montoya?	Abierta	Entrevista	Gerente
		¿Conoce los valores de la empresa?		Si_____ No_____	Encuesta	Trabajadores	
		<b>Administración</b>	Clasificación de la empresa	¿Qué cantidad de personal tiene laborando en su empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
		Características de la administración	¿Qué tan flexible es usted con sus trabajadores ante una situación en la	Abierta	Entrevista	Gerente	

				que no puede estar presente?			
				¿puede usted resolver una emergencia que se le presente sin la autorización de su jefe?	Si_____ No_____	Encuestas	Trabajadores
			Importancia del proceso administrativo	¿su empresa cumple con todas las etapas del proceso administrativo como es planear, organizar, dirigir y controlar? Considera que son importantes.	Abierta	Entrevistas	Gerente
		<b>Planeación</b>	Elementos de la planeación	¿domina usted algunas de las estrategias establecidas por la empresa para cumplir con las metas planteadas?	Si_____ No_____	Encuesta	Trabajadores

			Pasos que se realizan en la planeación	¿Cuál fue el plan que implemento para dar inicio a su empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente	
	<b>Organización</b>		Concepto	¿Qué entiende por organización?	Abierta	Entrevista	Gerente	
			Principios	¿Conoce usted a su jefe inmediato?	Si _____ No _____	Encuesta	Trabajadores	
			Importancia	¿Según su criterio porque es importante la organización dentro de una empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente	
			Características	¿La empresa Distribuidora Montoya cuenta con los siguientes elementos? -Objetivos -Metas -RRHH -Recursos materiales -Empresario	Abierta	Entrevista	Gerente	
					¿La empresa le impone una meta en	Si _____ No _____	Encuesta	Trabajadores

				específico a cumplir en el mes?			
			Elementos	¿conoce usted los diferentes cargos que se desempeña en la empresa?	Si _____ No _____	Encuesta	Trabajadores
			Organigrama	¿Distribuidora Montoya Cuenta con un organigrama definido? ¿Describanos?	Abierta	Entrevista	Gerente
				¿Conoce usted el organigrama de la empresa	Si _____ No _____	Encuesta	Trabajadores
		<b>Dirección</b>	Propósito	¿implementa algún tipo de estrategia para motivar a sus trabajadores?	Abierta	Encuesta	Gerente
				¿Hay motivación por parte de la gerencia?	Si _____ No _____ A veces _____	Encuesta	Trabajador

			Importancia	¿Porque es importante cumplir con las metas de la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
			Principio	¿Cómo es la relación con sus colaboradores?	Abierta	Entrevista	Gerente
				¿Cómo es la relación con su jefe, le demuestra confianza?	Si ____ No ____ A veces ____	Encuesta	Trabajadores
			Estilos de dirección	¿En la empresa la única voz de mando es la de su jefe?	Si ____ No ____	Encuesta	Trabajadores
				¿En la empresa hay imposición de normas y criterios? ¿por qué? ¿Se preocupa usted por las necesidades de sus trabajadores?	Abierta	Entrevista	Gerente
				¿Recibe apoyo emocional o	Si ____ No ____	Encuesta	Trabajadores

				monetario por parte de su jefe cuando tiene una necesidad?	A veces ____		
		<b>Control</b>	Concepto	¿Cómo lleva a cabo las estrategias para determinar si las metas planteadas dentro de la organización se cumplen?	Abierta	Entrevista	gerente
			Principio	En que le ha ayudado el sistema de control que usa actualmente en la empresa	Abierta	Entrevista	Gerente
			Tipos de control	¿La empresa realiza evaluación a sus trabajadores? ¿cada cuánto?	Semanal____ Quincenal__ Mensual____	Encuesta	Trabajadores
			Importancia	¿Qué medidas correctivas aplica para regular las actividades de la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
				¿Respetan las medidas correctivas	Si_____	Encuesta	Trabajadores

				que la empresa emplea para regular sus actividades?	No _____		
			Herramientas	¿Qué acciones implementa la gerencia para controlar el desempeño de cada uno de sus colaboradores?	Abierta	Entrevista	Gerente
				¿Hay un control de personal de entradas y salidas y de?	Si _____ No _____	Encuesta	Trabajadores





**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**  
**FAREM-MATAGALPA**

**Entrevista**

**Al gerente de:**

Somos estudiantes de V año de la Carrera de Administración de Empresa de la universidad Turno Sabatino y estamos realizando el seminario de graduación, sobre la aplicación del proceso administrativo en la empresa distribuidora Montoya del municipio de Rio Blanco, para enriquecer nuestro trabajo necesitamos de su valioso aporte respondiendo las siguientes interrogantes.

1. ¿Cómo surgió la empresa distribuidora Montoya?

---

---

---

2. ¿cuál es la misión y visión de la empresa?

---

---

---

3. ¿Cuáles son los valores de distribuidora Montoya?

---

---

---

4. ¿Qué cantidad de personal tiene laborando en su empresa?

---

---

---



5. ¿Qué tan flexible es usted con sus trabajadores ante una situación en la que no puede estar presente?

---

---

---

6. ¿su empresa cumple con todas las etapas del proceso administrativo como es planear, organizar, dirigir y controlar? ¿considera que son importantes?

---

---

---

7. ¿Cuál fue el plan que implemento para dar inicio a su empresa?

---

---

---

8. ¿Qué entiende por organización?

---

---

---

9. ¿Distribuidora Montoya cuenta con un organigrama definido? ¿Descríbanos?

---

---

---

10. ¿Implementa algún tipo de estrategia para motivar a sus trabajadores?

---

---

---

11. Porque es importante cumplir con las metas de la empresa

---

---

---

12. ¿Cómo es la relación con sus colaboradores?

---

---

---

13. ¿En la institución la única voz de mando es la suya?

---

---

---

14. ¿En la empresa hay imposición de normas y criterios? ¿Por qué?

---

---

---

15. ¿Se preocupa usted por la necesidad de sus trabajadores?

---

---

---

16. ¿Cómo se lleva a cabo las estrategias para determinar si las metas planteadas dentro de la organización se cumplen?

---

---

---

17. ¿Qué estrategias implementa para controlar la empresa?

---

---

---

18. ¿En qué le ha ayudado el sistema de control que usa actualmente en la empresa?

---

---

---

19. ¿Qué medidas correctivas aplica para regular las actividades de la empresa?

---

---

---

20. ¿Qué acciones implementa la gerencia para controlar el desempeño de cada uno de sus colaboradores?

---

---

---

Agradecemos de antemano su colaboración, la información que nos brinde será determinante para la realización de este estudio.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**  
**FAREM-MATAGALPA**

**Encuesta**

Somos estudiantes de V año de la Carrera de Administración de Empresa Turno Sabatino y estamos realizando el seminario, sobre la aplicación del proceso administrativo en la empresa

distribuidora Montoya del municipio de Rio Blanco en el año 2022. para enriquecer nuestro trabajo necesitamos de su valioso aporte respondiendo las siguientes interrogantes.

1. ¿Conoce usted la misión y la misión de la empresa?  
Si\_\_\_\_  
No\_\_\_\_
2. ¿conoce los valores de la empresa?  
Si\_\_\_\_  
No\_\_\_\_
3. ¿puede resolver usted una emergencia que se le presente sin la autorización de su jefe?  
Si\_\_\_\_  
No\_\_\_\_
4. ¿domina usted algunas de las estrategias por la empresa para cumplir con las metas establecidas?  
Si\_\_\_\_  
No\_\_\_\_
5. ¿Conoce usted a su jefe inmediato?  
Si\_\_\_\_  
No\_\_\_\_
6. ¿la empresa le impone una meta en específico a cumplir en el mes?  
Si\_\_\_\_  
No\_\_\_\_
7. ¿Conoce usted los diferentes cargos que se desempeña en la empresa?  
Si\_\_\_\_  
No\_\_\_\_
8. ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?  
Si\_\_\_\_  
No\_\_\_\_
9. ¿Hay motivación por parte de la gerencia?  
Si\_\_\_\_  
No\_\_\_\_  
A veces \_\_\_\_\_
10. ¿Cómo es la relación con su jefe le demuestra confianza?

Si\_\_\_\_

No\_\_\_

A veces \_\_\_\_\_

11. ¿En la empresa la única voz de mando es la de su jefe?

Si\_\_\_\_

No\_\_\_

12. ¿Recibe apoyo emocional o monetario por parte de su jefe cuando tiene una necesidad?

Si\_\_\_\_

No\_\_\_

13. ¿Hay un control de personal de entradas y salidas, y de inventarios de productos?

Si\_\_\_\_

No\_\_\_

14. ¿Respeta las medidas correctivas que la empresa emplea para regular sus actividades?

Si\_\_\_\_

No\_\_\_

15. ¿La gerencia de la empresa realiza evaluación a sus trabajadores? ¿cada cuánto?

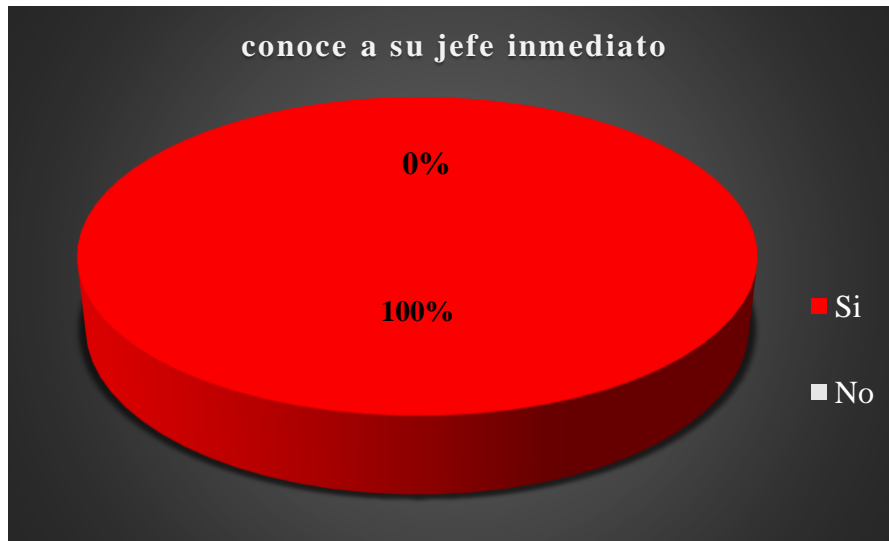
Semanal

Quincenal

Mensual

Agradecemos de antemano su colaboración, la información que nos brinde será determinante para la realización de este estudio.

Gráfico No 5



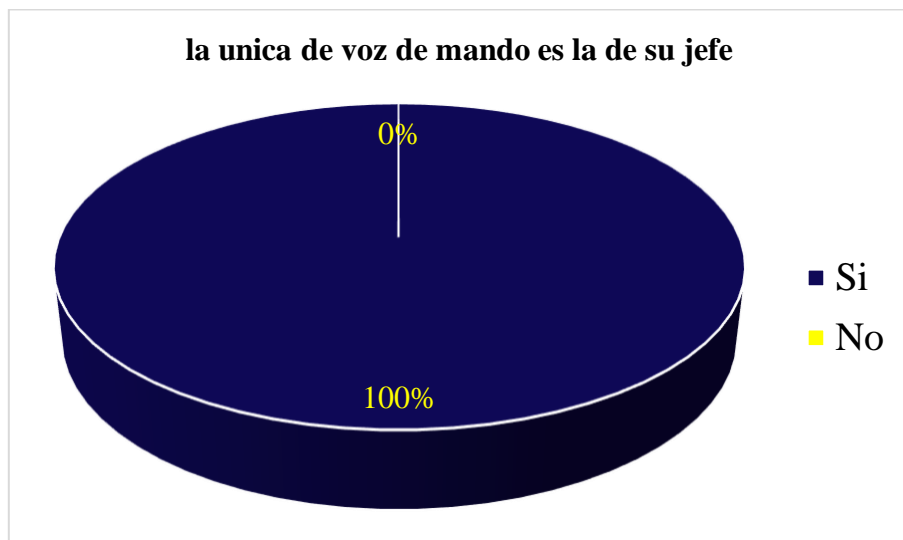
Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de distribuidora Montoya 2022.

Gráfico No: 8



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de distribuidora Montoya 2022.

Gráfico No: 12



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de distribuidora Montoya 2022.

Gráfico N°: 13



Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores de distribuidora Montoya 2022.



Gráfico N°: 15



Fuente: Encuesta aplicada los trabajadores de distribuidora Montoya 2022.